



Een touroperator zonder grenzen

Hoe processen efficiënter en effectiever kunnen verlopen...



Een touroperator zonder grenzen

Hoe processen efficiënter en effectiever kunnen verlopen...

Y.M. van Meegeren
090 78584

19 jun. 2013
Haagse Hogeschool
Bedrijfseconomie

mw. F.G. William
TravelOn
Peter Langhout

Voorwoord

TravelOn heeft mij de mogelijkheid gegeven om binnen de organisatie zelfstandig af te studeren. Daar waar nodig hebben de medewerkers ondersteuning en medewerking verleend.

Ik wil daarom alle medewerkers die hebben bijgedragen aan het onderzoek bedanken.

In het bijzonder wil ik Peter Langhout bedanken voor zijn geduld, begrip en ondersteuning.

Van de opleiding bedrijfseconomie wil ik mijn begeleidend docent mw. F.G. William bedanken.

Yoen van Meegeren

Management samenvatting

TravelOn is een jonge touroperator uit Alphen aan de Rijn, opgericht in 2011. Zij onderscheidt zich door het aanbieden van reizen onder verschillende lifestyle thema's. Deze biedt zij aan via verschillende online kanalen. Het doel van de organisatie is: het vergroten van de afzet om een gunstige onderhandelingspositie te verwerven bij haar leveranciers. Het hieruit voortvloeiende voordeel komt ten gunste van de klant.

De afzet van TravelOn groeit sinds haar oprichting exponentieel. Dit leidt ertoe dat de druk op de afdeling reisuitvoering groter wordt. TravelOn is nog niet in het bezit van een geautomatiseerd systeem voor de reisuitvoering en verwerkt alle gegevens handmatig. Aanvankelijk veroorzaakte dit geen problemen. Echter door het toenemende aantal boekingen leidt deze manier van werken tot onoverzichtelijkheden en fouten. Daarnaast is de management informatie ontoereikend. TravelOn stuurt momenteel alleen op financiële indicatoren. In mindere mate treden onvolkomenheden bij inkoop en productsamenstelling op.

De hierboven geschetste situatie vormt de basis voor de onderzoeksvraag:
'Hoe kunnen de processen voor inkoop en productsamenstelling, verkoop en partnersales en managementinformatie bij TravelOn efficiënter en effectiever worden ingericht?'

Het doel van dit onderzoek is het doen van een aantal aanbevelingen ter verbetering van gevonden knelpunten binnen de bedrijfsvoering van TravelOn. Deze aanbevelingen zijn tot stand gekomen door de huidige processen te analyseren en te vergelijken met de theoretisch gewenste situatie. De hieruit volgende verschillen zijn beoordeeld op het risico dat de organisatie hierdoor loopt. Waar nodig zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan ter verbetering van deze knelpunten. Hierbij is gebruik gemaakt van literatuurstudie, praktijkonderzoek, interviews en groepsgesprekken.

Uit onderzoek blijkt dat er drie punten van aandacht gevonden zijn in het inkoopproces. Ten eerste worden inkoopcontracten niet eenduidig opgeslagen en zijn moeilijk raadpleegbaar. Ten tweede ontvangt TravelOn geen orderbevestigingen van haar leveranciers en ten derde is er geen controle op de levering van diensten mogelijk.

In het verkoopproces is waarneembaar dat de afdelingen sales en productontwikkeling te weinig onderling communiceren. Daarnaast ontbreken back-ups voor email en lokale opslag. Tot slot zijn de systemen en werkwijzen voor reisuitvoering te beperkt voor de huidige volumes.

Met betrekking tot de managementinformatie kan worden gesteld dat sturing plaatsvindt vanuit te weinig invalshoeken.

Naar aanleiding van het onderzoek kunnen de volgende conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan worden.

Allereerst wordt in het onderzoek geconcludeerd dat inkoopcontracten gesystematiseerd moeten worden opgeslagen. Zo zijn deze toegankelijk voor de gehele organisatie. Tevens voldoet het huidige proces van reisuitvoering niet meer aan de wensen van de organisatie. De aanbeveling is het herontwerpen van de reisuitvoering aan de hand van het BPR model. Tenslotte is geconcludeerd dat de managementinformatie, waar de directie op stuurt, toe is aan verbreding. De aanbeveling is om ook managementinformatie van niet-financiële indicatoren tot de stuur informatie toe te voegen.

1 Inleiding en probleemstelling.....	6
1.1 Inleiding.....	6
1.2 Aanleiding.....	6
1.2.1 Afdeling inkoop en productsamenstelling.....	6
1.2.2 Afdeling verkoop en partnersales	6
1.2.3 Managementinformatie	7
1.3 Onderzoeksvragen en methodiek	7
1.3.1 Onderzoeksvraag.....	7
1.3.2 Opbouw onderzoek	8
1.3.3 Onderzoeksmethodiek	8
1.4 Theoretisch kader.....	9
1.4.1 Overzicht modellen en technieken.....	9
2 De touroperator	18
2.1 Inleiding	18
2.2 Wat is een touroperator.....	18
2.3.1 Operationele touroperatingproces	18
2.3.2 Fases van het operationele touroperatingproces	18
2.3 Bedrijfsbeschrijving	19
2.4 Organisatiestructuur	20
2.4.1 Organogram.....	20
2.4.2 Typologie	20
2.4.3 Waardekringloop.....	21
3 Inkoop en productsamenstelling.....	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Afbakening.....	23
3.3 Het inkoopproces	24
3.3.1 Initiatiefase.....	24
3.3.2 Specificatiefase.....	24
3.3.3 Selectiefase.....	25
3.3.4 Contractfase	25
3.3.5 Bestelfase	26
3.3.6 Bewaakfase.....	26
3.3.7 Nazorgfase.....	26
3.4 Verschillen tussen de theoretisch gewenste en huidige situatie.....	27

3.4.1	Initiatiefase	27
3.4.2	Specificatiefase	27
3.4.3	Selectiefase	27
3.4.4	Contractfase	27
3.4.5	Bestelfase	28
3.4.6	Bewaakfase	28
3.4.7	Nazorgfase	28
3.5	Knelpunten en risico's	29
3.5.1	Contractfase: Contracten organisatiebreed beschikbaar stellen	30
3.5.2	Bestelfase: Orderbevestiging van leveranciers	31
3.5.3	Bewaak en nazorgfase: Klant input als basis voor controle	32
4	Verkoop en partnersales	33
4.1	Inleiding	33
4.2	Afbakening	33
4.3	Het verkoopproces	33
4.3.1	Orderverkrijging	34
4.3.2	Orderontvangst	34
4.3.3	Orderbeoordeling	34
4.3.4	Orderverwerking	34
4.3.5	Levering	34
4.3.6	Retourzendingen	34
4.3.7	Afwikkeling	34
4.4	Verschillen tussen de theoretisch gewenste en huidige situatie	35
4.4.1	Orderverkrijging	35
4.4.2	Orderontvangst	36
4.4.3	Orderbeoordeling	37
4.4.4	Orderverwerking	38
4.4.5	Annulering	39
4.4.6	Levering	40
4.4.7	Afwikkeling	40
4.5	Knelpunten en risico's	41
4.5.1	Orderverkrijging: Meer communicatie tussen sales en productontwikkeling	42
4.5.2	Orderontvangst: Back-up van email en harde schijf	43

4.5.3 Orderontvangst, beoordeling, verwerking en levering: Een geautomatiseerd systeem reisuivoering.....	44
5 Managementinformatie	46
5.1 Inleiding	46
5.2 Afbakening.....	46
5.3 Huidige situatie.....	46
5.4 Verschillen met de theoretisch gewenste situatie	47
5.4.1 Het klantperspectief	47
5.4.2 Het interne processenperspectief	47
5.4.3 Het leer- & groeiperspectief.....	47
5.5 Knelpunten en risico's	48
5.5.1 Risicoanalyse	48
6 Conclusies en aanbevelingen	49
6.1 Inleiding	49
6.2 Inkoop en productsamenstelling	50
6.3 Verkoop en partnersales	51
6.4 Managementinformatie	54
7 Literatuurlijst	56
8 Bijlagen	57
Bijlage 1 - Schematische weergave operationele touroperatingproces	57
Bijlage 2 - Organogram TravelOn	58
Bijlage 3 - Verschillen tussen diensten en producten	58
Bijlage 4 - Schematische weergave inkoopmanoeuvrerruimte	58
Bijlage 5 - Schematisch weergave specificatiefase.....	59
Bijlage 6 - Standaard (master) lijst	59
Bijlage 7 - Foutenregistratie standenlijst.....	62
Bijlage 8 - Standenlijst	63

1 Inleiding en probleemstelling

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat de aanleiding is voor TravelOn om dit onderzoek plaats te laten vinden. Vervolgens wordt de probleemstelling toegelicht. De probleemstelling is tevens de hoofdvraag van het onderzoek. Het uiteindelijke doel is: de hoofdvraag kritisch te ontleden en op knelpunten aanbevelingen te doen. Om een gericht stappenplan te schrijven zal de hoofdvraag opgesplitst worden in meerdere deelvragen. De beantwoorde deelvragen geven uiteindelijk een antwoord op de hoofdvraag. Tot slot wordt uitgelegd op welke wijze het onderzoek plaats vindt en welke onderzoeksmethoden gebruikt zullen worden. Ook word het theoretische kader nader toegelicht.

1.2 Aanleiding

In deze paragraaf worden de belangrijkste knelpunten bij TravelOn beschreven.

1.2.1 Afdeling inkoop en productsamenstelling

TravelOn is een touroperator die vooralsnog opereert op de Nederlandse markt. De reizen die zij aanbiedt worden samengesteld uit de volgende elementen: accommodaties, vervoer, services en recreatie. Deze elementen worden bij hotels, vervoersmaatschappijen en excursiebureaus ingekocht. Tijdens het inkoopproces word onderhandeld over prijzen, marges, bezetting en garanties. Uit deze onderhandelingen volgen inkoopcontracten. Deze contractinformatie moet daarna toegankelijk zijn voor de afdeling reisuitvoering, productontwikkeling en voor controle van facturen.

TravelOn geeft aan dat hier een knelpunt ligt. Momenteel maakt men geen gebruik van een contractenregister, waardoor het opzoeken van contracten veel tijd in beslag neemt. In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op het inkoopproces bij de afdeling inkoop en productsamenstelling.

1.2.2 Afdeling verkoop en partnersales

De eigen website heeft nog te weinig volume om voldoende omzet te genereren. TravelOn maakt daarom gebruik van een aantal verkooppartners waar een deel van de reizen, tegen aantrekkelijke tarieven, wordt aangeboden aan een groter publiek. De partnersite ontvangt in ruil hiervoor een commissie over de verkopen. De partners ontvangen reisinformatie van TravelOn. Daarna wordt de reis op de website van de partner aangeboden, verkocht en afgerekend.

TravelOn ontvangt, na het verlopen van de actie bij de partnersite, een Excel lijst met boekingen en reserveringen. Deze boekingen worden samengevoegd met de reserveringen uit het eigen systeem. Aan de hand van de samengestelde lijsten wordt reisinformatie verzonden aan klanten en bussen, vliegtuigen, hotels en excursies geboekt bij leveranciers. Het is daarom belangrijk dat deze informatie volledig en betrouwbaar is, zodat alle reizigers op de afgesproken datum op de juiste locatie zijn. TravelOn ondervindt momenteel veel problemen met de verwerking van boekingen omdat de inkomende gegevens handmatig verwerkt worden. Hierbij treden invoerfouten op die de reisuitvoering bemoeilijken. In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op het verkoopproces en de invloed van dit proces op de reisuitvoering.

1.2.3 Managementinformatie

De organisatie is geïnteresseerd in management rapportages. Idealiter moet deze informatie resulteren in analyses m.b.t. bezetting van reizen, kosten/baten per uitgevoerde reis en efficiëntie resultaten. De huidige rapportage mogelijkheden zijn beperkt omdat de organisatie geen meetbare doelen gedefinieerd heeft. Zij stuurt momenteel slechts op financiële indicatoren.

1.3 Onderzoeksvragen en methodiek

In dit hoofdstuk komt de onderzoeksvraag, de uit de onderzoeksvraag afgeleide deelvragen en de onderzoeksmethodiek aan bod. Om de gewenste doelstelling te kunnen bereiken, zijn er verschillende deelvragen geformuleerd die samen de onderzoeksvraag zullen beantwoorden.

Ook wordt toegelicht welke onderzoeksmethoden en technieken er gebruikt zijn.

1.3.1 Onderzoeksvraag

“Hoe kunnen de processen voor inkoop en productsamenstelling, verkoop en partnersales en managementinformatie bij TravelOn efficiënter en effectiever worden ingericht?”

Het doel van deze onderzoeksvraag is het vergroten van de afzet en omzet van TravelOn. Door het efficiënter en effectiever inrichten van de bovengenoemde processen, kan de organisatie haar "time to market" verlagen. Zo komen producten sneller op de markt. Ook kunnen verbeteringen in het verkoopproces leiden tot hogere verkopen. Tot slot moet de organisatie in staat zijn om te sturen op haar gedefinieerde doelen.

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden moeten eerst de volgende deelvragen beantwoord worden:

1. Hoe ziet de organisatie van TravelOn eruit?

De onderstaande deelvragen zullen voor de volgende processen worden onderzocht, te weten;

- Inkoop en productsamenstelling
- Verkoop en partnersales
- Managementinformatie

2. Hoe verloopt het proces in de huidige situatie?

3. Welke knelpunten ondervindt de organisatie in het proces?

4. Wat zijn de risico's van de gevonden knelpunten?

5. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ter verbetering van de knelpunten?

6. Hoe moeten de eventuele aanbevelingen geïmplementeerd worden in de organisatie?

1.3.2 Opbouw onderzoek

De opbouw van het onderzoek is als volgt; allereerst wordt de organisatie in kaart gebracht om inzicht in de afdelingen en de probleemstelling te krijgen.

Daarna zullen de drie bedrijfsprocessen van TravelOn die centraal staan in het onderzoek, te weten; inkoop en productsamenstelling, verkoop en partnersales en managementinformatie op basis van de onderstaande aanpak beschreven worden:

- Het in kaart brengen van de wijze waarop het proces in de huidige situatie verloopt.
- Onderzoeken of en welke knelpunten er in het proces zitten door de huidige situatie te toetsen aan de theoretisch gewenste situatie.
- Het in kaart brengen van de eventuele knelpunten en het beoordelen van de risico's voor de organisatie.
- Het aandragen van oplossingen of aanbevelingen ten aanzien van het knelpunt

1.3.3 Onderzoeksmethodiek

Voor dit onderzoek zullen verschillende methoden en technieken gebruikt worden. Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag zal voornamelijk gebruikt worden gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. In de onderstaande paragrafen zullen deze worden toegelicht.

1.3.3.1 Literatuurstudie

Voor verschillende deelvragen is het noodzakelijk om bepaalde bevindingen te toetsen aan bestaande theorieën. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur onderzoek. Dit houdt in dat er naar relevante informatie gezocht is op het internet, in bestaande onderzoeksrapporten en in geschreven literatuur.

1.3.3.2 Interviews en groepsgesprekken

Naast literatuur onderzoek wordt er ook gebruik gemaakt van interviews en groepsgesprekken. Hoewel deze informatie vaak niet wetenschappelijk van aard is en veelal subjectief, kunnen interviews en groepsgesprekken bijdragen aan nieuwe ideeën en inzichten. De interviews zullen zich beperken tot de directie, afdelingshoofden en medewerkers van TravelOn. De groepsgesprekken vinden organisatie breed plaats of met aparte afdelingen. In het belang van het onderzoek moet worden opgemerkt dat de organisatie informeel en kleinschalig is. Overleg vindt veelvuldig plaats tussen alle afdelingen, werknemers en directie.

1.3.3.3 Ervaringsonderzoek

Het ervaringsonderzoek of praktijkonderzoek geeft direct inzicht in processen en werkwijzen binnen de organisatie. Het ervaringsonderzoek bestaat uit het meewerken op verschillende afdelingen van TravelOn, om zo inzicht te krijgen in de organisatie en haar functioneren.

1.4 Theoretisch kader

Er is een theoretische kader opgesteld waarin alle relevante modellen en theorieën die in dit rapport aangewend worden, zijn toegelicht. De onderstaande modellen en theorieën zijn gekozen op hun toepasbaarheid op het onderzoek.

1.4.1 Overzicht modellen en technieken

1. Business Process Re-engineering (BPM)
2. Kwaliteitscirkel van Deming
3. Balanced Scorecard (BBS)
4. Typologiemodel van Starreveld
5. Functiescheiding
6. Verbandcontroles
7. Risicoanalyse matrix

1.4.1.1 BPR Business Process Re-engineering

De Business Process Re-engineering¹ methode (BPR) is door Hammer en Champy als volgt gedefinieerd: *'Een fundamentele bezinning en radicaal herontwerp van organisatorische processen, om drastische verbeteringen te bereiken van huidige prestaties in kosten, service en snelheid. Waardecreatie voor de klant is de leidende factor voor BPR en informatietechnologie speelt een belangrijke rol.'*

Business Proces Re-engineering (BPR) wordt veelal toegepast bij dienstverlenende organisaties zoals banken en verzekeraars of in onderdelen van organisaties zoals marketing, verkoop en inkoop.

De re-engineering component in de BPR maakt dat het proces per definitie radicaal is. De methode wordt vaak als 'from scratch' ofwel 'vanaf het nul punt' betiteld. Reden hiervoor is de wijze waarop het proces van start gaat. In de meeste verbeteringsprocessen wordt het huidige bedrijfsproces in kaart gebracht en bekeken hoe dit proces geoptimaliseerd kan worden. Bij BPR wordt er nog een stap teruggedaan en stelt men de vraag 'waarom doen we eigenlijk wat we doen?'. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn, dat organisaties tot het besef komen dat de basis van een proces niet of niet meer geschikt is. Ook wordt vermeden dat men blijft vasthouden aan bestaande, veelal inefficiënte en ineffectieve processen.

De kern van BPR is om bedrijfsprocessen niet meer als geheel te beschouwen maar als separate kernprocessen. Het uiteindelijke doel is dat alle schakels tezamen meerwaarde creëren voor de klant. De meerwaarde wordt gecreëerd door een aaneenschakeling van activiteiten met hetzelfde doel. Hierbij wordt geen rekening gehouden met scheiding tussen functies, afdelingen of verantwoordelijkheden.

Een vijftal stappen voor BPR zijn te onderscheiden:

1. ontwikkel een bedrijfsvisie en bepaal operationele doelen;
2. identificeer de bedrijfsprocessen die herontworpen moeten worden;
3. begrijp en meet de prestaties van huidige processen;
4. ontwerp en bouw een prototype van een nieuw proces;
5. pas het besturingsmodel en de organisatiestructuur aan.

Tijdens het doorlopen van deze stappen is het van belang een aantal kernregels van het BPR te volgen:

1. Denk klant georiënteerd.
2. Bepaal meetbare doelstellingen.
3. Meet de procesdoelstellingen.
4. Bereidheid om radicaal te veranderen.
5. Aanwenden van hulpmiddelen, voornamelijk IT.

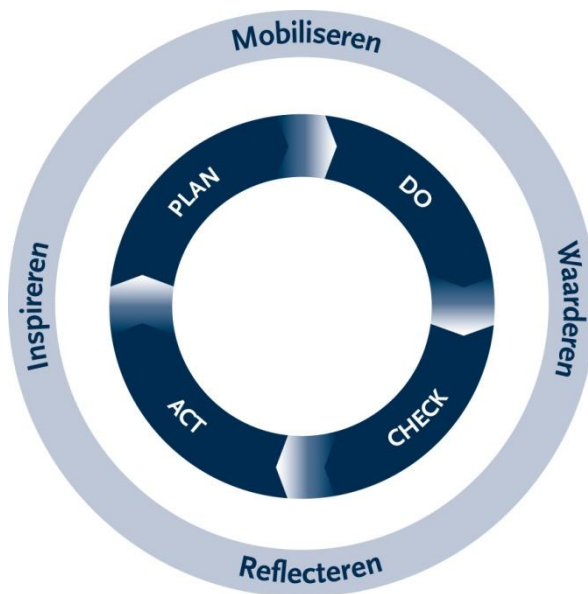
In dit onderzoek zal de BPR toegepast worden om het verkoopproces via partners en bijbehorende informatiestromen te herontwikkelen. De theorie leent zich hier uitstekend voor aangezien de directie reeds heeft aangegeven dat het huidige proces niet meer functioneert. De 'from scratch' methode die de BPR kenmerkt is hierdoor relevant en toepasbaar.

¹ verandermanagement modellen en technieken, pearsoneducation.nl

1.4.1.2 Kwaliteitscirkel van Deming

De kwaliteitscirkel² van Deming³ beschrijft vier activiteiten; Plan, Do, Check en Act die op alle verbeteringen van een organisatie van toepassing zijn. Doordat de vier activiteiten een cyclus vormen die zich blijft herhalen, is het verbeterproces een continue beweging binnen de organisatie. De vier activiteiten worden als volgt beschreven:

1. **Plan:** Ontwerp een plan voor huidige werkzaamheden, processen of activiteiten die verbetering behoeven, van belang is dat er doelstelling bekend zijn.
2. **Do:** Voer het verbeteringsplan de eerste keer uit in een controleerbare omgeving.
3. **Check:** Meet de behaalde resultaten en zet deze af tegen de vastgestelde doelstellingen.
4. **Act:** Herschrijf het plan, en verbeter waar nodig om de gestelde doelstellingen te behalen.



De kwaliteitscirkel van Deming zal in dit onderzoek worden toegepast op de procesverbetering van het verkoopproces. Het model wordt uitgewerkt en toegepast in de nazorgfase van het verkoopproces. In deze fase wordt de klantervaring gemeten. De kwaliteitscirkel van Deming leent zich hier bijzonder goed voor omdat er zo continu gewerkt kan worden aan het verbeteren van de klanttevredenheid.

² Keunink en Eppink, Management & Organisatie, 2004, p.204

³ Kwaliteitscirkel van Deming, wikipedia.org

1.4.1.3 Balanced Scorecard

De balanced scorecard⁴, ontwikkeld door Kaplan en Norton, is een model dat helpt bij het vertalen van de visie van de organisatie naar strategische doelen. De balanced scorecard is onderverdeeld in vier perspectieven, te weten;

- Financieel perspectief
- Internbusiness perspectief
- Innovatie en leerperspectief
- Klantperspectief



Financieel perspectief

Het financieel perspectief geeft inzicht in de van de visie afgeleide prestatie indicatoren. Voorbeelden van de meetpunten in het financieel perspectief zijn cashflow, rendement op vermogen of percentage brutomarge.

Internbusiness perspectief

Het internbusiness perspectief kijkt naar de prestaties van interne processen. Voorbeelden hiervan zijn het acceptatiegraad van offertes, hoogte van de productiviteit, het percentage uitval en mate van veiligheid.

Innovatie en leerperspectief

Het innovatie en leerperspectief geeft inzicht in de ontwikkeling van de organisatie en haar personeel. Dit inzicht wordt verkregen door het meten van scholingsuren of het aantal productintroducties.

Klantperspectief

Tot slot is het klantperspectief de meest extern gelegen doelstelling. Hierbij kan gedacht worden aan marktaandeel of de omzet van nieuwe klanten.

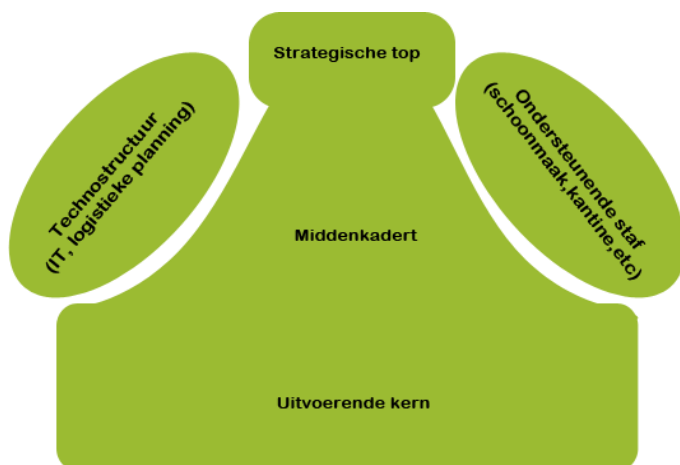
Het grote voordeel van de balanced scorecard, is dat ook niet-financiële grootheden tot de prestatiebeoordeling van de organisatie worden gerekend. Dit stelt de organisatie in staat om haar uit de missie en visie vastgestelde doelen organisatiebreed te beoordelen. De balanced scorecard zal toegepast worden in het hoofdstuk managementinformatie om meetbare doelen vast te stellen waarop de organisatie kan sturen.

⁴ Keuning n Eppink, Management & Organisatie, 2004, p.634

1.4.1.4 ,

Henry Mintzberg ontwikkelde een model waaruit de vorm en het karakter van een organisatie is vast te stellen. Allereerst wordt er een onderscheidt aangebracht tussen de vijf basisonderdelen van een organisatie, de “Structures in fives”. Dit zijn:

1. Strategische top : De directie
2. Ondersteunende staf: Diensten zoals personeelszaken en facilitair
3. Technostructuren : De planningsafdelingen
4. Middenkader : De managementlagen onder de top en boven de werkvloer
5. Uitvoerende kern : De mensen die het eigenlijke werk in het bedrijf doen



Aan de hand van deze vijf onderdelen beschrijft Mintzberg 7 organisatievormen:

1. ondernemersorganisatie
2. machineorganisatie
3. professionele organisatie
4. gedivisionaliseerde organisatie
5. innovatieve organisatie
6. zendingsorganisatie
7. politieke organisatie

De organisatiestructuren van Mintzberg⁵ zullen in de organisatiebeschrijving worden toegepast om de lezer een indruk te geven van het karakter van de organisatie.

⁵ Keuning en Eppink, Management & Organisatie, 2004, p.521

1.4.1.5 Typologie van Starreveld

Starreveld ontwierp in de jaren vijftig het typologiemodel⁶ om de grote verscheidenheid aan bedrijfshuishoudingen terug te brengen naar een overzichtelijk aantal grondtypen. Aan de hand van deze typologie wordt de administratieve organisatie en interne controle ingericht om zo de volledigheid van opbrengstenverantwoording te waarborgen. Ieder typologie kent dus een andere inrichting van de AO en IC.

De indeling komt naar voren uit het volgorde criterium, Starreveld heeft hiervoor de volgende indeling ontwikkeld:

- 1. Bedrijven zonder technisch omzettingsproces**
- 2. Industriële bedrijven**
- 3. Agrarische bedrijven**
- 4. Dienstverlenende bedrijven**
 - a. Dienstverlening waarbij nog een zekere goederenbeweging kan worden onderkend
 - i. Met doorstroom van eigen goederen
 - ii. Met doorstroom van goederen van derden
 - iii. Met levering via vaste leidingen
 - b. Dienstverlening met beschikbaar stellen van:
 - i. Specifieke gereserveerde ruimte
 - ii. niet-specifiek gereserveerde ruimte
 - c. Overige dienstverlening
- 5. Financiële instellingen**

Met het oog op de opbrengstenverantwoording kunnen de volgende vuistregels gedefinieerd worden: Voor bedrijven in de categorie 1,2 en 3 geldt dat er hoofdzakelijk gebruik gemaakt kan worden van verbandcontroles in de geld en goederen beweging. Bij bedrijven in categorie 4 kan in sommige gevallen aansluiting worden gezocht bij een zekere goederen beweging, terwijl bij andere gebruik kan worden gemaakt van beschikbare capaciteit, materieel of personeel. In categorie 5 moet de gehele opbrengstenverantwoording gezocht worden in functiescheiding, richtlijnen en procedures.

De typologie van Starreveld wordt toegepast in de organisatie beschrijving om inzicht te krijgen in het karakter van de organisatie en vormt daarnaast de basis voor de bepaling van het waardekringloopproces.

⁶ Het typologiemodel van Starreveld: waar draait het om?, pentagan.nl (pdf)

1.4.1.6 Controletechnische functiescheiding

De kern van functiescheiding is dat er twee of meer stand/mutatie registraties ontstaan door twee niet met elkaar verbonden functionarissen met tegengestelde belangen. De essentie van functiescheiding is het bestaan van tegenstrijdige belangen tussen functionarissen. Door deze tegenstrijdigheid in belangen kan de betrouwbaarheid tot op zekere hoogte gewaarborgd worden, mits functionarissen niet "samenspannen". We spreken hier van controletechnische functiescheiding⁷.

Bij controletechnische functiescheiding worden de functies van de functionarissen ingedeeld naar de aard van de activiteit die zij verrichten, er zijn vijf functies onderscheiden;

1. **Beschikkende functie: Bevoegdheid om de organisatie jegens anderen te binden.**
 - a. Inkoopfunctie
 - b. Verkoopfunctie
2. **Bewarende functie: Zorgdragend voor opslag van geld en goederen.**
 - a. Magazijnmeester
 - b. Kassier
3. **Registrerende functie: Vastleggen van gebeurtenissen en toestanden**
 - a. Administratieve functie
4. **Controlerende functie: Het uitoefenen van controle**
5. **Uitvoerende functie: Het verrichten van operationele handelingen.**

De functiescheiding komt het duidelijkst tot uiting in het waardenkringloopproces, het waardenkringloopproces toont de hoofdprocessen van de organisatie en de verbanden tussen de geld en goederen/diensten beweging. Opgemerkt moet worden dat het waardenkringloopproces uitgaat van het primaire proces.

Controletechnische functiescheiding zal door het gehele onderzoek gebruikt worden voor de administratieve organisatie en interne controle binnen processen.

⁷ Jans, Grondslagen Administratieve Organisatie, Deel B, p.263

1.4.1.7 Verbandcontroles

Er zijn meerdere verbandcontroles⁸ te onderscheiden, in dit onderzoek kunnen de volgende drie soorten verbandcontroles worden aangewend:

1. Verband tussen twee of meer functioneel gescheiden mutatiestromen
2. Verband tussen toestand en gebeuren
3. Verband tussen opgeofferde en verkregen waarden

Verband tussen twee of meer functioneel gescheiden mutatiestromen

Dit is de meest voorkomende verbandcontrole, deze controle is in grote mate afhankelijk van de functiescheiding binnen de organisatie. De belangentegenstelling tussen de twee of meer functionarissen is hierbij onmisbaar.

Verband tussen toestand en gebeuren

Dit verband wordt gebruikt voor het opbouwen van controletotalen en staat ook wel bekend als de Bètaformule. De Bètaformule wordt hoofdzakelijk gebruikt om de soll -positie te berekenen. De soll -positie van de verkopen kan als volgt berekend worden: $\text{Beginvoorraad} + \text{Inkopen} - \text{Eindvoorraad} = \text{Verkopen}$.

Verband tussen opgeofferde en verkregen waarden

Dit verband wordt ook wel de equivalentie tussen prestatie en tegenprestatie genoemd en kan bijvoorbeeld worden toegepast in de volgende situatie: Transacties met derden, verband tussen ontvangen goederen en crediteuren betaling.

⁸ Jans, Grondslagen Administratieve Organisatie, Deel B, p.162

1.4.1.8 Risicoanalyse matrix

Om risico's te analyseren gebruik je de risicomatrix⁹ als volgt.

1. Maak eerst een lijst van de risico's
2. Bepaal van elk risico in een tabel:
 - a. De kans dat het zal gebeuren (van 0 t/m 5)
 - b. De gevolgen als het gebeurd (van 1 t/m 4)
 - c. Bereken het risico met de formule $\text{Risico} = \text{kans} \times \text{gevolg}$
 - d. Voeg maatregelen toe om het risico kleiner te maken (door kansen of gevolgen te
 - e. verkleinen!)
 - f. herhaal voor alle risico's

Risicomatrix		Kans					
		Geen kans	onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk	vrijwel zeker	100% zeker
Gevolg	Geringe schade	0	1	2	3	4	5
	Grote schade	0	2	4	6	8	10
	Zeer grote schade	0	3	6	9	12	15
	Onoplosbare schade	0	4	8	12	16	20

Score	Risico
0 tm. 1	Risico aanvaardbaar
2	Risico mogelijk: aandacht vereist
3 tm. 4	Belangrijk risico: Verbetering vereist
5 tm. 9	Hoog risico: Onmiddellijke verbetering vereist
10 tm. 20	Zeer hoog risico: Direct stopzetten van werkzaamheden

De risicoanalyse matrix wordt in dit onderzoek toegepast voor de risico bepaling van gevonden knelpunten. Wel moet worden opgemerkt dat de risico matrix niet altijd inzetbaar is. Pas wanneer de risico's en gevolgen beide kwantificeerbaar en meetbaar zijn is het gebruik van de risicoanalyse matrix toepasbaar.

⁹ assetmanagementpowersuite.nl, Risicomatrix

2 De touroperator

2.1 Inleiding

In het kader van dit onderzoek is het van belang het karakter van de organisatie nader toe te lichten. Daarom wordt in dit hoofdstuk een omschrijving gegeven van het begrip touroperator. Dit gebeurt aan de hand van het operationele touroperatingproces.¹⁰

2.2 Wat is een touroperator

Een touroperator is een onderneming die zich toelegt op het samenstellen van reizen. De reizen worden opgebouwd uit vervoer, accommodatie, diensten en excursie. Deze worden rechtstreeks of door bemiddeling van een reisagent aangeboden. Een touroperator bekleedt dan ook twee belangrijke functies, die van inkoper en verkoper. De combinatie van deze twee functies maken touroperating mogelijk. De touroperator kan op grote schaal inkopen, hetgeen schaalvoordelen met zich meebrengt. Hierdoor kan de touroperator haar aanbod tegen aantrekkelijke tarieven aanbieden. De particuliere klant zal zonder deze schaalvoordelen niet in staat zijn om deze reizen tegen vergelijkbare tarieven te kunnen kopen.

2.3.1 Operationele touroperatingproces

Het operationele touroperatingproces wordt beschreven in "Touroperating in beweging: de reisbranche in praktijk" door M. Molenaar. Dit proces beschrijft hoe de verschillende onderdelen van een pakketreis worden ingekocht, samengevoegd, op de markt gebracht en uitgevoerd worden. In bijlage 1 is dit proces schematisch weergegeven.

2.3.2 Fases van het operationele touroperatingproces

Het operationele touroperatingproces bestaat uit vier opeenvolgende fases. Het einde van iedere fase vormt de input voor de volgende fase.

Inkoopproces

Het proces begint met de inkoop van verschillende reis elementen. De inkoper koopt, afhankelijk van het product, accommodaties, transport, services en recreatie. Aangezien de touroperator hier hoeveelheden in grote aantallen inkoopt, kan hij genieten van hoeveelheidkortingen die deels ten gunste komen van de consument.

Productieproces

Na de inkoop begint het productieproces. De verschillende elementen worden samengevoegd en 'boekbaar' gemaakt. Dit betekent dat de touroperator gebruik gaat maken van ICT-systemen om de onderdelen samen te voegen. Tevens gaat zij de bijhorende verkoopprijzen per vertrekdatum berekenen. In deze fase wordt ook content gemaakt die gebruikt wordt voor distributiemiddelen zoals de website en brochures.

¹⁰ M. Molenaar, 2007, Touroperating in beweging: de reisbranche in praktijk, p. 98-99

Distributie en verkoopproces

De middelen, die in de distributiefase verspreid worden onder de consumenten zijn hoofdzakelijk internetsites. Touroperators maken soms ook gebruik van promotiecampagnes via televisie, radio en dagbladen om de verkoop te ondersteunen. Bij de afhandeling van de boeking betaalt de klant zijn reis aan de touroperator. Deze betaalt op zijn beurt zijn leveranciers (accommodaties, transport, services en recreatie).

Uitvoeringsproces

Als de consument daadwerkelijk op vakantie is vindt de uitvoeringsfase plaats. Hier moet de touroperator zorgen dat op de plaats van bestemming alles in orde is om de klant te ontvangen en hem een goede vakantie te bezorgen. De laatste stap van het operationele touroperatingproces is de after sales. De touroperator moet na de vakantie nagaan hoe de klant de reis heeft ervaren. De meningen van de klanten zijn van belang voor de verbetering van de dienstverlening. Ook klachtenbehandeling is een onderdeel van het after sales proces. De grote uitdaging bij het behandelen van klachten is om van een ontevreden klant weer een terugkerende tevreden klant te maken.

2.3 Bedrijfsbeschrijving

TravelOn is in 2011 opgericht door Peter Langhout, Ron van Zanten en Jan-Rikke Mulder en is gevestigd in Alphen aan den Rijn. De organisatie heeft momenteel zeven personeelsleden, waarvan drie stagiairs. De oprichters houden zich voornamelijk bezig met de inkoop en samenstelling van reizen. De uitvoering is in handen van twee vaste werknemers die ondersteund worden door stagiairs. De afdeling verkoop en partnersales heeft momenteel één vaste werknemer die zich voornamelijk bezighoudt met het aanbieden van content aan verkooppartners.

TravelOn biedt verschillende reisproducten aan via internet, variërend van dagtrips tot meerdaagse zonvakanties en groeit sinds haar oprichting exponentieel. Daar waar in het jaar van oprichting maar drie verschillende reisproducten verkocht werden, groeide dit aantal in 2012 tot dertien producten. In mei 2013 is dit aantal reeds overschreden.

TravelOn werkt uitsluitend via online kanalen en kan met behulp van de hedendaagse technologie haar reizen sneller en gericht aanbieden aan de juiste doelgroep. TravelOn ziet zichzelf daarom als de meest innovatieve en vernieuwende touroperator van Nederland. De drie belangrijkste componenten van het TravelOn concept zijn de presentatie, segmentatie en acquisitie.

Presentatie

Voor de presentatie van de reizen kiest TravelOn, anders dan andere touroperators, voor een visuele benadering. Waar andere touroperators de klant informeren met uitgebreide reisbeschrijvingen kiest TravelOn voor het gebruik van foto en video materiaal. Het uitgangspunt hierbij is de beleving voorafgaand aan de vakantie. De klant waant zich als het ware reeds op vakantie en krijgt de kans de sfeer van zijn of haar bestemming te proeven.

Segmentatie

TravelOn specialiseert zich in het aanbieden van reizen onder verschillende lifestyle thema's. De Lifestyle thema's kunnen worden geïnterpreteerd als de eigenlijke vakantiewens ofwel belevingsbehoefte van de klant. Zo maakt TravelOn reisproducten voor echte avonturiers, gezinnen met kinderen, vriendengroepen, enz. De diversiteit van de producten is een van de unieke componenten van het TravelOn concept.

Acquisitie

De wijze van acquisitie is het laatste unieke component van het TravelOn concept. TravelOn bezit momenteel een enorme database met klant en boeking gegevens. Een van de belangrijkste eigenschappen van deze database is, dat door middel van de juiste analyse klanten gesegmenteerd kunnen worden onder een of meer lifestyle thema's. Op deze manier kunnen klanten op basis van hun reisvoorkeur benaderd worden voor nieuwe reizen en aanbiedingen. Klanten krijgen op deze manier een aanbod gericht op hun voorkeur.

De combinatie van deze drie unieke "pilaren" maken TravelOn de touroperator die zij nu is en draagt bij aan de wijze waarop zij de zware economische tijden het hoofd biedt.

2.4 Organisatiestructuur

Mintzberg beschrijft een 6-tal configuraties, waaronder de ondernemende organisatie. Deze organisatie kenmerkt zich door een platte structuur met weinig gestandaardiseerde systemen, een niet of nauwelijks aanwezig middenkader, een informeel karakter en een dominante strategische top. De ondernemende organisatie is vaak jong, snel, flexibel ofwel 'Lean and Mean'. TravelOn is te typeren als een ondernemende organisatie. De organisatie is nog jong, heeft een dominante directie met eigen visie en een zeer platte structuur.

De 'Lean and Mean' organisatie is door haar snelheid en flexibiliteit in staat grote successen te boeken. Het gevaar van dit type organisatie ligt echter in de groei. Op het moment dat de organisatie successen boekt en groeit, kan deze teveel gaan leunen op de strategische top. Als de capaciteit of expertise van de strategische top onvoldoende blijkt, raakt de organisatie in de problemen.

2.4.1 Organogram

Het organogram geeft een schematische weergave van de organisatie en haar structuur. Het brengt afdelingen in beeld, laat zien wie aan het hoofd staat van welke afdeling en wie waarvoor verantwoordelijkheid moet afleggen. Het organogram van TravelOn is raadpleegbaar in bijlage 2.

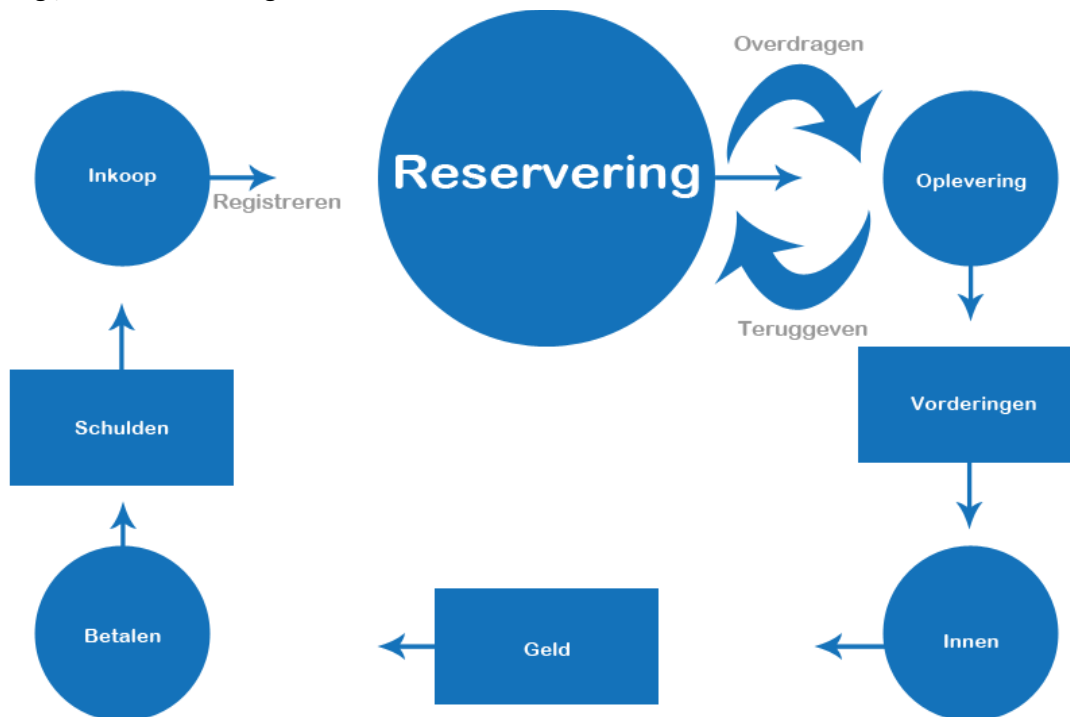
2.4.2 Typologie

In dit onderzoek ligt de focus op de touroperator. De typologie van een touroperator kan aan de hand van de theorie van Starreveld als volgt worden beschreven: Een touroperator is een voor de markt opererend en dienstverlenend bedrijf dat ruimten ter beschikking stelt, waarbij reserveringen plaats vinden. De touroperator vertoont dan ook sterke overeenkomsten met een handelsonderneming; het verschil is dat men geen betaling incasseert voor tastbare producten, maar voor de papieren die de klanten nodig hebben om de door hen gekozen reis te kunnen maken.

2.4.3 Waardekringloop

De zojuist beschreven typologie kan gebruikt worden om het waardekringloopproces van een organisatie te bepalen. Het waardekringloopproces maakt de relaties tussen de goederen en geld beweging inzichtelijk.

De touroperator koopt reizen in op basis van ervaring en inzicht in trends en ontwikkelingen. In dit soort bedrijven worden vooraf geen klanten geworven. Dat betekent dat de waardekringloop er ongeveer zal uitzien als die van een handelsonderneming. Het centrale proces is hier echter niet 'opslag', maar 'reservering'.



Uit het onderzoek blijkt dat het waardekringloopproces van TravelOn niet verloopt zoals aangegeven in het bovenstaande schema. Uit paragraaf 4.3.3 is op te maken dat TravelOn vordert en int voorafgaand aan de oplevering.

3 Inkoop en productsamenstelling

3.1 Inleiding

In het hoofdstuk inkoop en productsamenstelling worden de processen van deze afdeling nader onderzocht. Er zal dieper ingegaan worden op de levering van diensten aan TravelOn. In paragraaf 3.3 wordt het inkoopproces beschreven aan de hand van de theoretisch gewenste situatie. Daarna worden in paragraaf 3.4 de verschillen tussen de theoretisch gewenste situatie en de huidige situatie uitgelicht. De verschillen die gevonden worden kunnen een knelpunt vormen voor de organisatie. Daarom worden in paragraaf 3.5 deze eventuele knelpunten uiteengezet. Tot slot worden de risico's van de gevonden knelpunten in kaart gebracht.

3.2 Afbakening

Een touroperator produceert zelf geen producten. Zij contracteert vervoersmaatschappijen, accommodaties, services en recreatie en stelt pakketten samen met de ingekochte elementen. Iedere organisatie heeft te maken met inkopen, of zij nu handelt in goederen of diensten, de inkoop is een onmisbaar proces binnen een bedrijf. Toch is er binnen het inkoopproces onderscheid tussen verschillende typen van in te kopen goederen. Zo beschrijft W. Leijnse (Bestuurlijke informatievoorziening, 2006) de volgende typen inkopen:

- Goederen die geen verder bewerking ondergaan: Deze goederen worden voornamelijk ingekocht door handelsbedrijven en direct doorverkocht.
- Goederen die bewerkt of verwerkt worden tot een eindproduct. Deze goederen worden voornamelijk ingekocht door productiebedrijven.
- Goederen voor regelmatig gebruik, de kantoorbehoeften zoals papier, koffie en schoonmaakmiddelen.
- Goederen die behoren tot de materiële vaste activa, bijvoorbeeld een machine, wagenpark of kantoorinventaris.
- Diensten (adviezen, communicatie, onderhoud, etc.)

Een aantal van de bovengenoemde inkopen zullen bij iedere organisatie voorkomen. Het is vanzelfsprekend dat de inkoop van goederen voor regelmatig gebruik en goederen die behoren tot de materiële vaste activa, voor iedere organisatie onmisbaar zijn.

Aangezien de inkoopprocessen voor producten en diensten van elkaar verschillen wordt in dit rapport enkel het inkoopproces voor diensten beschreven.

3.3 Het inkoopproces

Het inkoopproces bestaat uit zeven fasen. De eerste vier fasen kunnen worden ondergebracht onder het initiële inkoopproces, de laatste drie fasen vallen onder de operationele inkoopproces.

Het initiële inkoopproces beperkt zich tot de meer commerciële aspecten van de inkoop. Het omvat het voorbereiden van de inkooporder specificatie, het selecteren van leveranciers, het onderhandelen met en het contracteren van leveranciers.

Het operationele inkoopproces richt zich op de uitvoering van de in het initiële inkoopproces afgesloten contracten. In deze fase worden de levertijd bewaakt en contact onderhouden met de leverancier. Dit zorgt ervoor dat de bestelde zaken op de gevraagde tijd, plaats en hoeveelheid geleverd worden.



(Bron: devriesfm.nl)

3.3.1 Initiatiefase

De initiatiefase wordt ook wel de verkenningsfase genoemd. Belangrijk is de strategie die de organisatie kiest voor het inkoopproces. In dit onderzoek behandelen we de commercieel georiënteerde inkoop.

Bij de commercieel georiënteerde inkoop is het de inkoper zelf die het initiatief neemt in het inkoopproces. Hij maakt zich hiermee medeverantwoordelijk voor de verkoop. Hij verkent de markt en bekijkt in welke opzichten de markt oplossingen kan bieden.

3.3.2 Specificatiefase

De specificatiefase is de belangrijkste fase van het gehele inkoopproces. In deze fase bepaalt de inkoper namelijk hoe en wat zij van haar toeleveranciers verwacht met betrekking tot de levering van diensten.

De reden dat de specificatiefase een van de belangrijkste fasen uit het inkoopproces is, is dat deze de grootste invloed op de kostprijs van een dienst heeft. Tijdens de specificatiefase moet daarom rekening gehouden worden met de prijsstrategie die in het marketingplan is vastgelegd. Deze strategie is bepalend voor de eisen aan kwaliteit en prijs.

Tijdens dit proces worden eisen aan de kwaliteit, betrouwbaarheid en uitvoerbaarheid van de dienst gesteld. Deze factoren spelen in grote mate mee in de prijsstelling van de dienst.

Hoe verder de inkoper vordert in het inkoopproces, hoe minder ruimte er is om eisen aan de dienst bij te stellen. Deze ruimte wordt ook wel de inkoop manoeuvreerruimte genoemd.

In bijlage 4 is te zien hoe deze manoeuvreerruimte zich ontwikkelt tijdens de specificatiefase. In de specificatiefase worden eisen aan de in te kopen diensten gesteld. Deze eisen worden in drie subfasen onderverdeeld:

Functionele specificatie

Wat moet de functie van de dienst zijn? Er wordt nog niet gekeken naar details, slechts naar de functie die de dienst moet vervullen, de kern. Bij een functionele specificatie kan gedacht worden aan het inkopen van transportdiensten, bijvoorbeeld een bus. De functionele eis aan deze dienst is het vervoeren van passagiers over een bepaald traject.

Conceptspecificatie

De reeds bepaalde behoefte wordt tijdens de conceptspecificatie in nader detail uitgewerkt. Zo worden in het voorbeeld van de bus eisen gesteld. De bus moet veilig zijn, bestuurd worden door een gediplomeerd chauffeur en herkenbaar zijn voor passagiers.

Detailspecificatie

Tijdens de detailspecificatie worden de laatste eisen aan de te leveren dienst gesteld. Zo moet de bus op een afgesproken tijd op de opstapplaats zijn, zijn passagiers verplicht hun bagage onderin de bus te plaatsen en wordt de chauffeur tijdens de rit niet afgeleid. Een schematische weergave van de verschillende specificatiefases is terug te vinden in bijlage 5.

3.3.3 Selectiefase

De selectiefase is op te delen in twee belangrijke onderdelen. Allereerst vindt de preselectie plaats waarbij meerdere leveranciers beoordeeld worden op prijzen, productassortiment, financiële situatie, kwaliteit, klantreferenties, leveringsvoorwaarden, etc. De inkoper vraagt bij geselecteerde leveranciers offertes aan en beoordeelt de voorwaarden en prijzen.

Na de preselectie heeft de inkoper een duidelijk beeld van de leveranciers en zal hij in staat zijn uit het aanbod een keuze te maken. Het is belangrijk om in deze fase een objectieve houding aan te nemen tot de leveranciers. Het kiezen van een reeds bekende leverancier op basis van een 'gun factor', kan nadelig zijn voor de organisatie wanneer andere leveranciers betere kwaliteit of voorwaarden hanteren. Een tweede gevaar voor de organisatie is dat de inkoper steekpenningen ontvangt van leveranciers. Hierdoor kan de organisatie benadeeld worden doordat de inkoper niet handelt uit belang van de organisatie. Dergelijke situaties kunnen voorkomen worden door de offerte beoordeling door een niet verbonden functionaris uit te laten voeren.

3.3.4 Contractfase

De contractfase is de laatste fase van het initiële inkoopproces. De inkoper heeft inmiddels een leverancier gevonden die de benodigde diensten kan leveren tegen condities die wenselijk zijn. In het contract worden alle afspraken, rechten en plichten van beide partijen opgenomen. In het voorbeeld van de busmaatschappij kan men denken aan de volgende zaken:

- Garanties m.b.t. bezetting
- Onder welke condities er geleverd zal worden

- Boete- en/of premieregelingen
- Garantie en milieubepalingen
- Specifieke juridische voorwaarden, waaronder bijvoorbeeld geschillenregelingen
- Boete- en/of premieregelingen, clauses met betrekking tot overmacht

Registratie van de contracten (contractbeheer)

Contracten zijn bindend en moeten nageleefd worden door beide partijen. Daarom moeten ze goed beheerd worden. De inkoper zorgt ervoor dat contracten op een veilige plaats worden opgeslagen en er kopieën aanwezig zijn. Contracten moeten zodanig worden opgeslagen dat functionarissen die inzicht nodig hebben in deze documenten hier toegang tot kunnen krijgen.

Managen van contracten (contractmanagement)

Contracten zijn voor de organisatie van groot belang. Ze bevatten namelijk alle afspraken die met de leverancier gemaakt zijn. Zodoende vormen ze een betrouwbare basis om op terug te vallen in geval van onenigheid. Door het zorgvuldig managen van contracten waarborgt de organisatie prestaties, kwaliteit, hoeveelheid en bestemming. Contracten moeten daarom altijd beschikbaar zijn voor de financiële administratie zodat facturen getoetst kunnen worden aan contractafspraken en prijzen.

Bewaken van het contract (verlengen en beëindigen)

Contracten en overeenkomsten zijn eindig. De organisatie is er dus bij gebaat de contracten te bewaken en deze tijdig te verlengen of op te zeggen. De inkoper is verantwoordelijk voor het bewaken van contracten.

3.3.5 Bestelfase

Tijdens de bestelfase vindt het daadwerkelijke bestelproces plaats. De inkoper plaatst een order bij de leverancier, die op haar beurt de order bevestigt en uitlevert. In het geval van diensteninkoop zal er geen fysieke aflevering plaatsvinden maar juist een verrichting van de overeengekomen dienst. In het voorbeeld van de busmaatschappij, zal de bus op de juiste tijd op de overeengekomen locaties verschijnen.

3.3.6 Bewaakfase

De bewaakfase richt zich op de controle van de gemaakte afspraken en prijzen. Is de levering tijdig, is de dienst volledig geleverd en zijn alle afspraken m.b.t. de levering nagekomen? In het geval van de busmaatschappij is deze controle deels intern en deels extern. Intern vindt controle plaats op ingekomen facturen. De externe controle vindt plaats door de passagiers. Klachten over de busmaatschappij worden door passagiers over het algemeen gemeld bij de organisatie. Ook komt het voor dat de leveranciers klachten verhelpen.

3.3.7 Nazorgfase

De nazorgfase is de laatste fase van het inkoopproces. Tijdens de nazorgfase worden eventuele geschillen met de leverancier afgehandeld, vastgelegd en teruggekoppeld. Onder de nazorg vallen ook claimafhandeling en dossiervorming. Hiervoor zijn aansprakelijkheidsclausules in de contracten vastgelegd. Over het algemeen worden claims individueel behandeld en beoordeeld.

3.4 Verschillen tussen de theoretisch gewenste en huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt het inkoopproces in de theoretisch gewenste situatie ('soll') vergeleken met het inkoopproces in de huidige situatie ('ist'). Voor de onderstaande onderdelen zullen de verschillen tussen de soll en ist positie nader toegelicht worden.

1. Initiatiefase
2. Specificatiefase
3. Selectiefase
4. Contractfase
5. Bestelfase
6. Bewaakfase
7. Nazorgfase

3.4.1 Initiatiefase

Tijdens de initiatiefase bij TravelOn verkent de inkoper de markt. De functie van inkoper wordt bekleed door de directie van TravelOn. Hij reist af naar accommodaties, heeft meetings met transportmaatschappijen en volgt de laatste trends op het gebied van reizen. De directie werkt niet met budgetten. Zij vindt de reismarkt hiervoor te onvoorspelbaar en trend gevoelig.

3.4.2 Specificatiefase

De reisbranche kent vele aanbieders die tegen lage marges opereren en kan daarom worden getypeerd als een markt met hevige concurrentie (bron: reisbranche in beeld, ABN Amro). TravelOn kiest daarom in haar marketingplan voor een concurrentiegeoriënteerde prijsstelling. Dit betekent dat de prijs van concurrenten als uitgangspunt geldt. De inkoper is daarom gebonden aan concurrenten voor het vaststellen van behoeften en eisen aan de in te kopen diensten.

De inkoper doet voornamelijk online onderzoek naar producten van concurrenten en baseert hierop de eisen aan de in te kopen diensten.

3.4.3 Selectiefase

Momenteel vervult de directie de functie van inkoper bij TravelOn. De selectie en beoordeling van leveranciers wordt daarom niet door verschillende functionarissen uitgevoerd. Offertes zijn wel raadpleegbaar door andere afdelingen en functionarissen. Er vindt geen controle plaats op offertes en de uiteindelijke leverancierskeuze. De organisatie loopt hierdoor risico. Wanneer de inkoper niet in het belang van de organisatie handelt, maar uit eigen belang, kan een leverancier gekozen worden die niet geschikt is.

3.4.4 Contractfase

Voor de registratie van contracten zijn geen procedures of werkwijzen vastgesteld. De meeste contracten worden door de inkoper digitaal ontvangen en opgeslagen. Ze zijn toegankelijk voor alle afdelingen en functionarissen. Toch komt het voor dat contracten die ontvangen zijn per post niet digitaal gearchiveerd worden en digitaal ontvangen contracten niet fysiek gearchiveerd worden.

Niet alle contracten worden op een plaats opgeslagen. Zo gaat er tijd verloren aan het opzoeken van contracten wanneer deze nodig zijn voor controles van facturen.

Tot slot bemoeilijkt het ontbreken van procedures en werkwijzen het bewaken van de contracten. Een systematische manier van archiveren op afloopdatum maakt controle op verlenging of beëindiging efficiënter.

3.4.5 Bestelfase

De bestelfase bij TravelOn verloopt via de afdeling reisuitvoering. De inkoper komt met de leverancier overeen op welke wijze (digitaal, per email, telefonisch, etc.) de order geplaatst wordt. In de meeste gevallen bestaat de order uit een Excel sheet voorzien van namen, geboortedata en telefoonnummers van passagiers. De order procedure wordt bekend gemaakt aan de afdeling reisuitvoering, die op haar beurt orders plaatst bij de leveranciers. Na het plaatsen van de order dient de leverancier de orderbevestiging te versturen. Momenteel zijn er bij TravelOn een aantal leveranciers bekend die geen orderbevestiging afgeven.

3.4.6 Bewaakfase

De belangrijkste controle tijdens de bewaakfase is de input van klanten. TravelOn stuurt op haar reizen geen reisleiders mee, waardoor de controle op de uitvoering verlegd wordt naar de klant. Klanten worden echter niet benaderd door TravelOn zelf. Zo ontvangt TravelOn alleen input van klanten wanneer problemen met de reisuitvoering niet naar de wensen van de klant worden opgelost. De interne controle richt zich slechts op facturen van leveranciers. De factuur totalen worden getoetst aan de geplaatste orders, waarbij voornamelijk wordt bekeken of gefactureerde eenheden overeenkomen met bestelde eenheden.

3.4.7 Nazorgfase

Tijdens de nazorgfase richt TravelOn zich op het afhandelen van klachten over de leveranciers. Momenteel worden de klachten niet bijgehouden in een klachtenregister. Het is daarom niet mogelijk om een leveranciers geschiedenis op te bouwen. Iedere klacht wordt individueel behandeld door de afdeling reisuitvoering. Waar mogelijk worden eventuele claims verlegd naar de leverancier.

3.5 Knelpunten en risico's

De knelpunten die gevonden zijn in het inkoopproces van TravelOn worden in de volgende paragrafen nader toegelicht. Voor ieder knelpunt zal het risico dat de organisatie loopt beoordeeld worden aan de hand van de risico matrix waar dit mogelijk is. Wanneer het toepassen van de risicoanalyse matrix niet mogelijk is door het ontbreken van kwantificeerbare gegevens worden de risico's beargumenteerd.

Voor zover mogelijk zal voor ieder risico de kans bepaald worden dat het zal gebeuren (van 0 tot 5, waar 0 geen kans is en 5 100% zeker is) . De gevolgen van het gebeuren (van 1 tot 4, waar 1 geringe schade is en 4 onoplosbare schade) worden vermenigvuldigd met de kans dat het gebeurt. Dit wordt zichtbaar gemaakt in de risicoanalyse matrix wordt. Hieruit kan de ernst van het knelpunt worden afgelezen.

3.5.1 Contractfase: Contracten organisatiebreed beschikbaar stellen

Contracten worden momenteel niet in een contractenregister vastgelegd. Het gevolg is dat contractinformatie niet altijd eenvoudig raadpleegbaar is voor de verschillende afdelingen en functionarissen. Daarnaast worden contracten slechts digitaal of fysiek opgeslagen maar niet op beide manieren. Hierdoor ontstaat het gevaar dat contracten verloren kunnen gaan bij een computercrash of zoek kunnen raken binnen het archief.

Risicobeoordeling

De kans dat contracten niet direct digitaal raadpleegbaar zijn is 0,5. Vastgesteld is dat 50% van de huidige inkoop contracten digitaal zijn opgeslagen, de andere 50% van de contracten zijn als fysieke documenten in mappen gearhiveerd. De verwachte schade wordt uitgedrukt in de benodigde tijd om het contract te lokaliseren en raadplegen. De gemiddelde tijd voor het opzoeken van inkoopcontracten blijkt na steekproefsgewijs onderzoek 23 minuten in beslag te nemen.

Risicomatrix		Kans					
		Geen kans	onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk	vrijwel zeker	100% zeker
Gevolg	< 30 min	0	1	2	3	4	5
	> 30 min < 1 uur	0	2	4	6	8	10
	> 1 uur < 2 uur	0	3	6	9	12	15
	> 2 uur	0	4	8	12	16	20

Score	Risico
0 tm. 1	Risico aanvaardbaar
2	Risico mogelijk: aandacht vereist
3 tm. 4	Belangrijk risico: Verbetering vereist
5 tm. 9	Hoog risico: Onmiddellijke verbetering vereist
10 tm. 20	Zeer hoog risico: Direct stopzetten van werkzaamheden

Uit de risicoanalyse blijkt dat de organisatie te maken heeft met een belangrijk risico. Het is daarom van belang om de situatie te verbeteren. Contracten moeten allereerst direct beschikbaar zijn voor functionarissen die deze informatie nodig hebben. Het opzoeken van contracten is verspilling van arbeidcapaciteit. Daarnaast worden er geen kopieën van contracten bewaard. Het verlies van een origineel contract is hierdoor een reëel risico geworden.

3.5.2 Bestelfase: Orderbevestiging van leveranciers

Niet alle leveranciers versturen orderbevestigingen na het ontvangen van inkooporders van de afdeling reisuitvoering. Aangezien verstuurde orders op een later moment worden toegepast voor totaalcontroles op de inkoopfacturen, is het van belang dat alle orders bevestigd en akkoord zijn. Alleen zo kan gegarandeerd worden dat de orders die gebruikt worden bij het leggen van controle verbanden betrouwbaar en accuraat zijn.

Risicobeoordeling

De kans dat uitgegeven orders die gebruikt worden bij totaalcontroles afwijken van werkelijk verleende diensten wordt door de afdeling reisuitvoering onwaarschijnlijk geacht. De gevolgen van onterechte betaling aan leveranciers kan echter tot grote schade leiden. Dit wordt veroorzaakt door de lage marges waar TravelOn mee werkt. Wanneer er meer betaald wordt dan in de reiscapitulatie is opgenomen, benadelen deze kosten direct de marge.

Risicomatrix		Kans					
		Geen kans	onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk	vrijwel zeker	100% zeker
Gevolg	Geringe schade	0	1	2	3	4	5
	Grote schade	0	2	4	6	8	10
	Zeer grote schade	0	3	6	9	12	15
	Onoplosbare schade	0	4	8	12	16	20

Score	Risico
0 tm. 1	Risico aanvaardbaar
2	Risico mogelijk: aandacht vereist
3 tm. 4	Belangrijk risico: Verbetering vereist
5 tm. 9	Hoog risico: Onmiddellijke verbetering vereist
10 tm. 20	Zeer hoog risico: Direct stopzetten van werkzaamheden

Het risico wordt mogelijk geacht. Aangezien de orders in verbandcontroles en totaalcontroles toegepast worden voor de opbrengstenverantwoording, is het van groot belang dat deze informatie accuraat en betrouwbaar is. Het bevestigen van de orders door de leverancier, garandeert de betrouwbaarheid.

3.5.3 Bewaak en nazorgfase: Klant input als basis voor controle

De controle op uitvoering van reizen is onmogelijk uit te voeren door TravelOn. Er zijn namelijk geen reisleiders of andere medewerkers van TravelOn aanwezig tijdens de reisuitlevering. De enige manier om te controleren of de leverancier aan haar verplichtingen voldaan heeft, is de klant hiernaar te vragen. De klant kan dan als functionaris van TravelOn beschouwd worden omdat zij een tegengesteld belang heeft tot de leverancier. Wanneer een reis niet volgens de afspraken verloopt zal de klant dit ongetwijfeld opmerken.

Risicobeoordeling

Op basis van analyse van ingekomen klachten per email van de afgelopen 5 maanden, is vastgesteld dat in 2% van de uitgevoerde reizen één of meer klachten ontvangen zijn over de leverancier (accommodatie, transport, services en recreatie). Hieruit valt te concluderen dat de kans op fouten in levering onwaarschijnlijk is. De gevolgen van onjuist uitgevoerde reizen leiden indirect tot financiële lasten en wel door imagoschade. De kosten van imagoschade zijn niet of nauwelijks te berekenen, de schade wordt daarom als gering beschouwd.

Risicomatrix		Kans					
		Geen kans	onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk	vrijwel zeker	100% zeker
Gevolg	Geringe schade	0	1	2	3	4	5
	Grote schade	0	2	4	6	8	10
	Zeer grote schade	0	3	6	9	12	15
	Onoplosbare schade	0	4	8	12	16	20

Score	Risico
0 tm. 1	Risico aanvaardbaar
2	Risico mogelijk: aandacht vereist
3 tm. 4	Belangrijk risico: Verbetering vereist
5 tm. 9	Hoog risico: Onmiddellijke verbetering vereist
10 tm. 20	Zeer hoog risico: Direct stopzetten van werkzaamheden

Het risico dat TravelOn loopt is aanvaardbaar. Het is echter wel van belang om op te merken dat de kosten van opgelopen imagoschade niet of nauwelijks in te schatten zijn. De organisatie kan besluiten aandacht te besteden aan dit risico om deze onzekerheid te voorkomen.

4 Verkoop en partnersales

4.1 Inleiding

In het hoofdstuk verkoop en partnersales worden de processen van deze afdeling nader onderzocht. Er zal dieper ingegaan worden op het verkoopproces van TravelOn. In paragraaf 4.2 wordt het onderwerp afgebakend. In paragraaf 4.3 wordt het verkoopproces beschreven aan de hand van de theoretisch gewenste situatie. Daarna worden in paragraaf 4.4 de verschillen tussen de theoretisch gewenste situatie en de huidige situatie uitgelicht. De verschillen die gevonden worden kunnen een knelpunt vormen voor de organisatie. Daarom worden in paragraaf 4.5 deze eventuele knelpunten uiteengezet. Tot slot worden de risico's van de gevonden knelpunten in kaart gebracht.

4.2 Afbakening

Aangezien het verkoopproces en de daarbij behorende informatiestromen binnen een organisatie veelomvattend zijn, zal dit onderwerp worden afgebakend. In de beschrijving van het verkoopproces wordt slechts de levering van diensten behandeld. De informatiestromen beschreven in de volgende hoofdstukken hebben betrekking op alle inkomende gegevens van boekingen die verricht worden bij TravelOn of via een van haar externe verkoopkanalen. In sommige gevallen zullen verbanden worden gelegd met bijkomende processen. Dit gebeurt slechts wanneer deze verbanden onmisbaar zijn om inzicht te verkrijgen in het verloop van het proces.

Het verkoopproces kent momenteel de volgende kanalen:

Interne bronnen:

- Eigen website
- Telefonisch
- Email

Externe bronnen:

- Deal sites / Partner sites

4.3 Het verkoopproces

Het verkoopproces is verweven in de verkoop en marketing functie. De taken van de afdeling verkoop en marketing omvatten het verkrijgen van orders, het uitvoeren van orders en het zorgdragen voor klanten.

Het verkoopproces is onder te verdelen in een 7-tal onderdelen:

1. Orderverkrijging
2. Orderontvangst
3. Orderbeoordeling
4. Orderverwerking
5. Levering
6. Retourzending
7. Afwikkeling

4.3.1 Orderverkrijging

De belangrijkste functie van de afdeling verkoop is het verkrijgen van orders. De verkoper onderhoudt contact met klanten en bouwt nieuwe relaties. Als de verkoper hiertoe bevoegd is in de competentietabel, verleent hij kortingen aan klanten om deze relaties te versterken.

4.3.2 Orderontvangst

Ontvangen orders worden vastgelegd in het orderbestand. De verkopers kunnen dit bestand zelf bijwerken. In veel gevallen kan de klant dit ook zelf, bijvoorbeeld bij het gebruik van EDI of e-commerce. Uit het orderbestand kan de stand van de omzet, afzet en eventuele provisies voor de verkopers bepaald worden.

4.3.3 Orderbeoordeling

Tijdens de orderbeoordeling wordt de geplaatste order getoetst aan drie criteria;

1. De kredietwaardigheid van de klant
2. De leverbaarheid van de artikelen
3. De haalbaarheid van de gewenste levertijd

4.3.4 Orderverwerking

De orderverwerking vindt plaats na het goedkeuren van een order. De organisatie kiest voor de verwerking van orders een methode voor facturatie. De meest voorkomende methodes zijn voorfacturering en nafacturering. Bij voorfacturering wordt de order eerst betaald door de klant. Daarna wordt overgegaan tot verzending van goederen of levering van diensten. Bij nafacturering worden de goederen of diensten eerst geleverd. Betaling van de klant volgt pas na de ontvangst.

4.3.5 Levering

De levering van diensten geschiedt anders dan de levering van goederen. Daar waar goederen fysiek geleverd worden, wordt de dienst uitgevoerd. De touroperator levert specifiek gereserveerde ruimten aan haar klanten. De levering bestaat dus uit het tijdig beschikbaar stellen van deze ruimte.

4.3.6 Retourzendingen

Aangezien de verkochte diensten immaterieel zijn, is het niet mogelijk een dienst te retourneren. De touroperator kent geen retourzendingen.

4.3.7 Afwikkeling

Het belangrijkste onderdeel van de afwikkeling is de bewaking van tijdige betaling. De financiële administratie controleert of alle vorderingen tijdig en volledig voldaan zijn.

4.4 Verschillen tussen de theoretisch gewenste en huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt het verkoopproces in de huidige situatie ('ist') vergeleken met het verkoopproces in de theoretisch gewenste situatie ('soll'). Voor de onderstaande onderdelen zullen de verschillen tussen de soll en ist positie nader toegelicht worden.

1. Orderverkrijging
2. Orderontvangst
3. Orderbeoordeling
4. Orderverwerking
5. Annulering
6. Levering
7. Afwikkeling

4.3.1 Orderverkrijging

Het proces van orderverkrijging is de primaire taak van de verkoop afdeling, Van deze afdeling wordt verwacht dat zij relaties legt met potentiële klanten en onderhoud met huidige klanten. TravelOn maakt voor de orderverkrijging gebruik van e-commerce, telefonische boekingen en boekingen via de email. Daarnaast benut zij haar netwerk van verkoop partners (Dealsites). Deze websites plaatsen de reizen van TravelOn, in ruil voor een commissie, tegen een aantrekkelijk tarief op hun website aan. De Dealsites faciliteren het complete boekingsproces inclusief de afhandeling van betalingen. Dealsites leveren op wekelijkse basis de boekingen aan bij TravelOn. Op haar beurt combineert TravelOn de ingekomen boekingen met boekingen uit haar interne boekingskanalen. De gecombineerde boekinglijst is hierna leidend voor het reserveren van accommodaties, transport, services en recreatie. In dit hoofdstuk wordt het proces van verkoop, gegevens ontvangst en verwerking van boekingen bij TravelOn toegelicht.

E-commerce

E-commerce is van grote invloed op het verkoopproces. Zo biedt een geautomatiseerde online verkoopomgeving kostenvoordelen. TravelOn kan vanuit een centraalpunt verkopen, beheren en uitvoeren. Daarnaast vereenvoudigt het proces van informatie verkrijging. De klant vult online alle relevante gegevens in en deze zijn hierna direct te raadplegen in het systeem. Ook in het betaal proces worden grote voordelen behaald door de toepassing van online betaaloplossingen zoals iDeal en creditcard betalingen.

Stappen in het e-commerce proces:

1. Inkoop van elementen (transport, accommodatie, services en recreatie, zie inkoopproces).
2. Afdeling productontwerp stelt reizen samen op basis van ingekochte elementen.
3. Calculatie van tarieven per vertrekdatum en marges per vertrekdatum door de afdeling productontwerp.
4. Reizen worden gepubliceerd op de website door de marketing afdeling. Tijdens dit proces wordt content gecreëerd (tekstueel en visueel).

Verkoop partners

TravelOn maakt voor de orderverkrijging tevens gebruik van partner verkopen. Deze partijen (Groupon.nl, Travelbird.com, Actievandedag.nl) bieden de reizen van TravelOn aan op hun website. De sales afdeling initieert acties bij de partners en neemt hiervoor de volgende stappen:

1. Afstemmen of de partner interesse heeft in de actie.
2. Sales afdeling sluit contract met partner voor iedere actie.
3. Verstrekken van vertrekkedata, tarieven beschikbaarheid per vertrekdatum.

De partner zorgt naast het boekingsproces ook voor de afhandeling van de betaling. TravelOn ontvangt wekelijks de boekingen die gemaakt zijn via deze partners. Na het verlopen van de actie vindt uitbetaling aan TravelOn plaats. Bij de reizen die TravelOn aanbiedt aan haar partners wordt een commissie aan de verkoopprijs van TravelOn toegevoegd. Deze commissie varieert tussen de 5% en 20% en komt ten gunste van de verkooppartner.

Voor het verkrijgen van orders wordt gebruik gemaakt van e-commerce en verkooppartners. De aangeboden producten worden samengesteld door de afdeling productontwerp. De sales afdeling heeft echter het meeste inzicht in de verkopen alsmede in de ontwikkelingen op de markt. Het is dan ook van groot belang dat de afdelingen productontwerp en sales communiceren over de te ontwikkelen producten. De ervaring en marktkennis van de sales afdeling kan zodoende voorafgaand aan de productsamenstelling, worden ingezet om de verkoopbaarheid van producten te vergroten.

4.3.2 Orderontvangst

De boekingen die TravelOn ontvangt van e-commerce, telefoon en email (intern) of partners (extern) worden digitaal opgeslagen. Momenteel werkt TravelOn voornamelijk met Microsoft Excel om de inkomende boekingsgegevens te verwerken. De inkomende gegevens uit externe bronnen worden gestructureerd aangeleverd in Excel sheets en ontvangen via email. Gegevens uit interne bronnen bereiken TravelOn ongestructureerd. Dit kan zijn via email, telefoon of uit het boekingssysteem van de eigen website. Het boekingssysteem bevat momenteel geen export functie waardoor gegevens uit het programma handmatig gekopieerd en geplakt moeten worden op de gewenste bestemming. In het kader van controletechnische functiescheiding is het van belang dat de sales medewerkers niet betrokken zijn bij de verwerking van orders. In sommige gevallen ontvangen sales medewerkers van TravelOn provisie over de door hen verkochte producten. De verkopen van partners worden intern op dezelfde wijze verwerkt als boekingen via interne kanalen. Na verwerking zijn ze nauwelijks te herleiden naar het verkoopkanaal. Sales medewerkers zouden dus hun eigen referenties kunnen toevoegen aan de verkopen van partners om zo meer provisie te genereren. Wel moeten de sales medewerkers inzicht hebben in de verkopen en actuele standen om op te sturen.

Voor het ontvangen van de gegevens maakt TravelOn gebruik van email. De mailboxen moeten daarom regelmatig ge-backupt worden. De ontvangen boekingslijsten worden momenteel lokaal opgeslagen op de gedeelde schijf. Ook hier moet regelmatig een back-up van gemaakt worden.

4.3.3 Orderbeoordeling

De order beoordeling bij TravelOn richt zich met name op leverbaarheid en haalbaarheid en minder op de kredietwaardigheid van klanten. In de meeste gevallen zijn de reizen reeds betaald tijdens de orderverkrijging.

Leverbaarheid en haalbaarheid

De leverbaarheid geeft antwoord op de vraag of de geboekte reis uitvoerbaar is op de door de klant gekozen datum. In de meeste gevallen treden hier geen complicaties op omdat TravelOn niet meer reizen per datum verkoopt dan zij daadwerkelijk kan bieden. Toch zijn er uitzonderingen. Een goed voorbeeld hiervan zijn groepsreizen. Als er onvoldoende boekingen zijn gemaakt voor een groepsreis zal deze geannuleerd worden. Voor een groepsreis wordt gezamenlijk vervoer geboekt, bijvoorbeeld een bus voor 60 personen. Tijdens de calculatie van tarieven wordt rekening gehouden met een minimale bezetting, bijvoorbeeld 80% (48 personen) anders kan de reis nooit winstgevend zijn. Wordt deze minimale bezetting niet gehaald, dan behoudt TravelOn zich het recht voor de reis te annuleren of de vertrekdatum te verplaatsen.

Kredietwaardigheid en betaling

In de reisbranche is het algemeen aanvaard dat de volledige reissom voorafgaand aan het vertrek voldaan is. TravelOn vormt hierop geen uitzondering. Met betrekking tot de verkopen via partners treden hier geen complicaties op. Alle verkooppartners waar TravelOn mee werkt factureren en incasseren tijdens de boeking van de klant. Bij boekingen via email, telefoon en de eigen website gelden de volgende regels: Indien een klant binnen 6 weken vertrekt dient de volledige reissom direct overgemaakt te worden. Bij vertrek buiten 6 weken volstaat de aanbetaling van 15% van de reissom, het restant dient uiterlijk 6 weken voor vertrek voldaan te zijn. De sales afdeling is verantwoordelijk voor het signaleren en incasseren van niet betaalde reizen.

Het komt bij TravelOn nooit voor dat een reis tot uitvoering komt zonder de totale reissom ontvangen te hebben.

Het bepalen van de haalbaarheid en leverbaarheid van verkochte reizen is van groot belang voor de afdeling sales. Als deze informatie bekend is bij de sales afdeling kan zij aansturen op meer verkopen van reizen die nog niet uitvoerbaar zijn. Momenteel is een dergelijk inzicht moeizaam te verkrijgen aangezien de partners boekingen per week aanleveren. De standen worden daarom wekelijks bijgewerkt waardoor directe sturing lastig te verwezenlijken is. Daarnaast is door het gebruik van de vele Excel documenten een standen overzicht per reis of actie niet eenvoudig te genereren.

4.3.4 Orderverwerking

De ontvangen boekingen worden lokaal opgeslagen bij TravelOn door de afdeling reisuitvoering. Voor ieder product is op de gedeelde schijf een map aangemaakt. Iedere werknemer van TravelOn heeft toegang tot deze map. De mappenstructuur voor bijvoorbeeld een busreis naar Parijs is als volgt:



Afhankelijk van het product zullen mappen worden toegevoegd of verwijderd. Gegevens zijn door het gebruik van een uniforme mappen structuur voor iedereen eenvoudig terug te vinden.

De boekingen die TravelOn ontvangt zijn grotendeels afkomstig uit externe bronnen. Deze gegevens worden opgeslagen in de map lijstwerk onder map van de betreffende partner. De partners rapporteren wekelijks over de bevestigde boekingen.

De aangeleverde gegevens uit zowel interne als externe bronnen zijn niet gestandaardiseerd. Dit betekent dat de data die ontvangen wordt niet direct gebruikt kan worden in het proces waarvoor ze verzameld wordt. De data zal dus eerst verwerkt moeten worden tot relevante informatie.

Na het ontvangen en opslaan van de gegevens uit interne of externe bronnen worden de gegevens samengevoegd in één Excel sheet. Dit is een handmatig proces (kopiëren en plakken). Deze lijst wordt de standaardlijst (Zie bijlage 6) genoemd. De standaardlijst is hierna leidend voor alle ontvangen boekingen. De gegevens uit interne en externe bronnen worden hierna voor het boeking proces niet meer gebruikt. Zij dienen slechts ter controle wanneer er zich fouten voordoen in het proces.

Na het verwerken van de ingekomen gegevens worden uit de complete standaardlijst verschillende sublijsten gevormd. Afhankelijk van het type reis, het aantal reizigers per datum en eventuele excursies worden de volgende sublijsten ontwikkeld:

Bus:

- Bus opstapplaatsen overzicht
- Bustijden overzicht
- Bus aanvoer routes

Accommodaties:

- Hotel Kamerlijsten (per accommodatie)

Excursies:

- Hotel excursielijsten
- Tickets (Bijv. Disneyland)

Deze sublijsten worden door een medewerker van de afdeling reisuitvoering verstrekt aan de bij de reis betrokken partijen, bijvoorbeeld de busmaatschappij en het hotel. Na ontvangst verstuurt de ontvanger een ontvangstbevestiging aan TravelOn.

Het grootste knelpunt bij TravelOn is het verwerken van boekingen uit verschillende bronnen. TravelOn heeft momenteel geen geautomatiseerd systeem voor het verwerken van boekingen. Alle ingekomen boekingen worden handmatig geconverteerd naar één bestand. De foutgevoeligheid tijdens deze conversie is enorm (13%, bijlage 7). In een geautomatiseerde omgeving kan daarnaast rekening gehouden worden met autorisaties, gebruikers en rollen binnen dit systeem. Hetgeen de bestuurbaarheid, controleerbaarheid en betrouwbaarheid zal vergroten. In het kader van de controletechnische functiescheiding is het momenteel niet mogelijk om te voorkomen, dat een functionaris twee opeenvolgende schakels in het waardekringloopproces beïnvloed.

4.3.5 Annulering

Het annuleren van reizen is gebonden aan voorwaarden. TravelOn kent de volgende voorwaarden:

- annulering tot de 42ste dag (exclusief) vóór de vertrekdag: de aanbataling;
- annulering vanaf de 42ste dag (inclusief) tot 28ste dag (exclusief) vóór de vertrekdag: 35% van de reissom;
- annulering vanaf de 28ste dag (inclusief) tot 21ste dag (exclusief) vóór de vertrekdag: 40% van de reissom;
- annulering vanaf de 21ste dag (inclusief) tot 14de dag (exclusief) vóór de vertrekdag: 50% van de reissom;
- annulering vanaf de 14de dag (inclusief) tot 5de dag (exclusief) vóór de vertrekdag: 75% van de reissom;
- annulering vanaf de 5de dag (inclusief) tot vertrekdag: 90% van de reissom;
- bij annulering op de vertrekdag of later: de volle reissom.

Wanneer klanten een reis annuleren worden deze bij de vervoerder, accommodatie en eventuele recreatie en services afgemeld door een medewerker van de afdeling reisuitvoering.

Het proces van annuleren is momenteel gecompliceerd door de handelingen die hiervoor nodig zijn. Allereerst moet een medewerker van de afdeling reisuitvoering de betreffende boeking lokaliseren en verwijderen uit de masterlijst. Aansluitend moeten alle gemaakt sublijsten (Kamerlijst, buslijst) gecorrigeerd worden. Deze sublijsten zijn gebaseerd op gegevens uit de masterlijst. Wijzigingen werken echter niet door. Het gevaar tijdens het verwijderen van boekingen is dat er onbedoeld verkeerde boekingen geannuleerd worden of niet alle sublijsten worden bijgewerkt. Wanneer dit gebeurt moet de gereserveerde dienst door TravelOn betaald worden. Ten tijden van dit onderzoek is het eenmaal voorgekomen dat een annulering niet afgemeld is bij het hotel.

4.3.6 Levering

De levering van reisproducten verloopt uiteraard anders dan de levering van fysieke producten. TravelOn bemiddelt tussen klant en leverancier. Zij boekt de verschillende onderdelen van de reis bij haar leveranciers. Met deze leveranciers heeft TravelOn contracten gesloten. In deze contracten is reeds vastgelegd welke procedures voor de levering gelden. In het voorbeeld van de busreis is met de busmaatschappij contractueel overeengekomen dat zij zeven dagen voor vertrek de definitieve lijst met passagiers ontvangt. Op basis van deze lijst stelt de busmaatschappij een route samen met opstapplaatsen en tijden voor de passagiers. De bus brengt de passagiers naar hun bestemming waar zij worden afgezet bij hun accommodatie. Deze accommodatie heeft van TravelOn een lijst met reserveringen ontvangen en heeft op basis daarvan kamers gereserveerd.

Door het ontbreken van een geautomatiseerd systeem voor het verwerken van boekingen zijn er in de uitvoering van 84 reizen 11 fouten opgetreden in de lijsten voor busmaatschappijen, hotels en recreatie. TravelOn is voor de reisuitlevering aansprakelijk en is verplicht een passende oplossing te bieden wanneer de reisuitlevering niet verloopt als overeengekomen. Een van de belangrijkste stappen die TravelOn moet nemen is het uitvoeren van totaalcontroles op de vertreklijst en alle bijbehorende sublijsten.

4.3.7 Afwikkeling

Na de uitvoering van de reis ontvangt TravelOn de factuur van de leveranciers voor de geleverde diensten. De aantallen en tarieven op de factuur worden gecontroleerd en betaald aan de leverancier. De controle en betaling wordt uitgevoerd door een medewerker van de afdeling administratie.

De verkooppartners rapporteren en betalen op basis van acties. Aan iedere actie is een apart contract tussen de partner en TravelOn verbonden. De door TravelOn gestarte actie bij de partner loopt gemiddeld 6 tot 8 weken. Na het verlopen van de actie ontvangt TravelOn een verzamelactiefactuur met een overzicht van de totale boekingen en contractnummers. De partners rapporteren echter niet per boeking. Het is daarom voor TravelOn nog niet mogelijk om contractnummers te herleiden naar ontvangen boekingen.

De controle op opbrengstenverantwoording van vervoersmaatschappijen, accommodaties, services en recreatie moeten op de volgende manieren plaatsvinden:

Contractenregister

Bij contracten die afgesloten worden voordat er aan een reis wordt begonnen, moet de omzet in de administratie gelijk aan de prijzen die zijn afgesproken in de contracten.

Verbandcontroles

De ontvangen facturen van leveranciers moeten gecontroleerd worden op juistheid en volledigheid. De volgende controles kunnen worden uitgevoerd:

Aantal personen volgens TravelOn x Tarief leverancier p.p. = Factuur totaal

Aantal personen volgens Leverancier x Tarief contract p.p. = Factuur totaal

4.5 Knelpunten en risico's

De knelpunten die gevonden zijn in het verkoopproces van TravelOn worden in de volgen paragrafen nader toegelicht. Voor ieder knelpunt zal het risico dat de organisatie loopt beoordeeld worden. Dit gebeurt waarmogelijk aan de hand van de risicoanalyse matrix. Wanneer deze toepassing niet mogelijk is door het ontbreken van kwantificeerbare gegevens worden de risico's beargumenteerd.

Voor zover mogelijk zal voor ieder risico de kans bepaald worden dat het zal gebeuren (van 0 tot 5, waar 0 geen kans is en 5 100% zeker is) . De gevolgen van het gebeuren (van 1 tot 4, waar 1 geringe schade is en 4 onoplosbare schade) worden vermenigvuldigd met de kans dat het gebeurd. Dit wordt zichtbaar gemaakt in de risicoanalyse matrix wordt. Hieruit kan de ernst van het knelpunt worden afgelezen.

4.5.1 Orderverkrijging: Meer communicatie tussen sales en productontwikkeling

De communicatie tussen de afdelingen productontwikkeling en sales is van belang voor het afstemmen van vraag en aanbod. De sales afdeling heeft zicht op de markt en weet welke producten aantrekkelijk zijn om aan te bieden. De afdeling productontwikkeling heeft hier minder zicht op. De risico's die TravelOn hierdoor loopt, liggen voornamelijk op het vlak van effectiviteit. Het doel van de afdeling productontwikkeling is namelijk: het ontwikkelen van verkoopbare reisproducten. Hetgeen in overleg met de sales afdeling effectiever gerealiseerd kan worden. De sales afdeling communiceert met verkooppartners en weet welke reizen ze waar kan aanbieden. Als de afdeling productontwikkeling reizen maakt die niet aangeboden kunnen worden, is deze tijd niet effectief besteed.

Risicobeoordeling

Het risico dat TravelOn producten ontwikkeld die niet aansluiten op de marktvraag wordt mogelijk geacht. De te verwachte schade zal echter gering zijn. Zij zal beperkt blijven tot het niet efficiënt inzetten van arbeidscapaciteit en het vermarkten van een niet goed verkoopbaar product.

Risicomatrix		Kans					
		Geen kans	onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk	vrijwel zeker	100% zeker
Gevolg	Geringe schade	0	1	2	3	4	5
	Grote schade	0	2	4	6	8	10
	Zeer grote schade	0	3	6	9	12	15
	Onoplosbare schade	0	4	8	12	16	20

Score	Risico
0 tm. 1	Risico aanvaardbaar
2	Risico mogelijk: aandacht vereist
3 tm. 4	Belangrijk risico: Verbetering vereist
5 tm. 9	Hoog risico: Onmiddellijke verbetering vereist
10 tm. 20	Zeer hoog risico: Direct stopzetten van werkzaamheden

4.5.2 Orderontvangst: Back-up van email en harde schijf

De gegevens die TravelOn ontvangt per email lopen uiteen van contracten tot reserveringen. Het is van groot belang dat deze gegevens ook in de toekomst beschikbaar blijven. Veel documenten worden lokaal opgeslagen op de gedeelde schijf. Hiervan wordt echter niet regelmatig een back-up gemaakt.

Risicobeoordeling

De kans dat zowel de email als lokale opslag niet meer functioneren (crash) wordt onwaarschijnlijk geacht. Toch zal het verlies van alle data leiden tot onoplosbare schade.

Risicomatrix		Kans					
		Geen kans	onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk	vrijwel zeker	100% zeker
Gevolg	Geringe schade	0	1	2	3	4	5
	Grote schade	0	2	4	6	8	10
	Zeer grote schade	0	3	6	9	12	15
	Onoplosbare schade	0	4	8	12	16	20

Score	Risico
0 tm. 1	Risico aanvaardbaar
2	Risico mogelijk: aandacht vereist
3 tm. 4	Belangrijk risico: Verbetering vereist
5 tm. 9	Hoog risico: Onmiddellijke verbetering vereist
10 tm. 20	Zeer hoog risico: Direct stopzetten van werkzaamheden

4.5.3 Orderontvangst, beoordeling, verwerking en levering: Een geautomatiseerd systeem reisuitvoering

Voor de ontvangst, beoordeling en verwerking van boekingen wordt momenteel geen gebruikgemaakt van één geautomatiseerd systeem. Dit betekent dat ontvangen boekingen handmatig verwerkt worden in Excel.

TravelOn heeft momenteel 1 FTE beschikbaar voor het verwerken en beheren van Excel lijsten met boekingen. De directie ziet de arbeidscapaciteit graag elders aangewend. Daarnaast blijkt uit gesprekken en interviews met het personeel van de afdeling reisuitvoering, dat het huidige systeem onoverzichtelijk werkt. Daardoor is het voor de reisuitvoering veel werk om te controleren of reizen haalbaar en uitvoerbaar zijn. De gegevens waarop deze keuze wordt gebaseerd zijn immers moeilijk te vinden.

Ook de foutkans in het invoerproces is een risico voor de organisatie. Uit bijlage 7 blijkt dat tijdens de uitvoering van 84 reizen er 6 maal fouten in het lijstwerk ontdekt zijn voorafgaand aan de reisuitvoering en 5 maal na het uitvoeren van de reis.

Tot slot is het met het oog op controletechnische functiescheiding niet wenselijk dat functionarissen twee opeenvolgende schakels in de keten kunnen beïnvloeden. Een verkoper kan momenteel direct muteren in de Excel lijsten. De verkoper zou dus zijn of haar referentie aan een boeking kunnen koppelen om zo een hogere provisie te ontvangen.

Risicomatrix		Kans					
		Geen kans	onwaarschijnlijk	mogelijk	waarschijnlijk	vrijwel zeker	100% zeker
Gevolg	Geringe schade	0	1	2	3	4	5
	Grote schade	0	2	4	6	8	10
	Zeer grote schade	0	3	6	9	12	15
	Onoplosbare schade	0	4	8	12	16	20

Score	Risico
0 tm. 1	Risico aanvaardbaar
2	Risico mogelijk: aandacht vereist
3 tm. 4	Belangrijk risico: Verbetering vereist
5 tm. 9	Hoog risico: Onmiddellijke verbetering vereist
10 tm. 20	Zeer hoog risico: Direct stopzetten van werkzaamheden

Risicobeoordeling

De kans dat de boekingsgegevens, waar TravelOn afhankelijk van is, fouten of onvolkomenheden bevatten wordt waarschijnlijk geacht. Uit de foutenregistratie lijst blijkt dat in 13% van de uitgevoerde reizen fouten in het lijstwerk gesignaleerd zijn. Deze fouten lopen uiteen van ontbrekende geboortedata tot vermiste boekingen.

De eventuele gevolgen van fouten of onvolkomenheden kunnen tot schade leiden. Bij het ontbreken van een passagier op de buslijst zou vervangend vervoer geregeld moeten worden. De kosten van verwijtbare fouten worden verhaald op TravelOn. Uit het verleden is gebleken dat de schade zich tot nog toe beperkt tot het betalen van een taxi of het betalen van een duurdere hotelkamer in een andere accommodatie. De financiële gevolgen van de risico's worden daarom als gering beschouwd.

5 Managementinformatie

5.1 Inleiding

Managementinformatie is de informatie waarop managers en directie sturen en beslissingen nemen. Het is de missie en visie van de organisatie vertaald naar doelstellingen en meetbaar gemaakt naar concrete doelen. In paragraaf 5.3 zal de huidige managementinformatie waar TravelOn op stuurt worden toegelicht. Daarna worden in paragraaf 5.4 afwijkingen met de theoretisch gewenste situatie vergeleken en beschreven. Hieruit volgen in paragraaf 5.5 knelpunten waarvoor een oplossing geboden wordt.

5.2 Afbakening

Het inrichten van de managementinformatie kan volgens vele modellen en theorieën. In dit onderzoek is ervoor gekozen gebruik te maken van de balanced scorecard voor het vaststellen van doelstellingen vanuit vier verschillende perspectieven.

5.3 Huidige situatie

De huidige managementinformatie bij TravelOn beperkt zich slechts tot financiële gegevens; het financiële perspectief. De directie heeft inzicht in de bankrekening en volgt voornamelijk mutaties in de boekhouding. Doelen met betrekking tot het financiële perspectief zijn niet formeel gedefinieerd en meetbaar gemaakt aan de hand van kengetallen. Het uitgangspunt van de directie dat de omzet en winst een stijgende lijn moet vertonen is niet formeel.

Een tweede belangrijke indicator voor de directie en sales afdeling is het aantal uitgevoerde reizen. Momenteel heeft TravelOn geen beschikking over een systeem waar de kosten en baten per reis gespecificeerd worden. Analyses zijn momenteel beperkt tot het totale aantal boekingen per vertrekdatum voor de uitgevoerde reizen; de standenlijst (Bijlage 8).

Daarnaast vindt sturing en uitvoering van strategie momenteel intuïtief plaats. De directie heeft reeds jaren ervaring in de reisbranche en stuurt voornamelijk op ervaring en 'gut feeling'.

5.4 Verschillen met de theoretisch gewenste situatie

Voor de beschrijving van de theoretisch wenselijk situatie wordt gebruik gemaakt van de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard wordt gebruikt om de missie en visie van de organisatie te vertalen naar een strategie van waaruit doelstellingen gedefinieerd en gemeten worden. TravelOn stuurt momenteel enkel op financiële doelen en besteedt hierdoor geen aandacht aan niet financiële indicatoren, te weten;

5.4.1 Het klantperspectief

Doelstellingen vanuit het klantperspectief geven de organisatie inzicht in hoe zij gezien wordt door de klant. Als uit de missie en visie van de organisatie blijkt dat zij veel waarde hecht aan kwaliteit, is de perceptie van de klant onmisbaar om te bepalen in welke mate dit doel behaald wordt.

5.4.2 Het interne processenperspectief

De doelstellingen vanuit het interne processen perspectief zijn de meest actuele gegevens waarop de organisatie kan sturen. De focus ligt binnen de organisatie en is gericht op het heden. Voorbeelden van waar een organisatie op kan sturen zijn doorlooptijd, arbeidsproductiviteit en de mate waarin beloftes naar de klant worden waargemaakt.

5.4.3 Het leer- & groeiperspectief

Het leer en groei perspectief richt zich op de toekomst van de onderneming. Ook deze indicatoren kunnen direct intern door de organisatie beïnvloed worden. Bij het leer en groei perspectief moet men denken aan welke veranderingen de organisatie moet doormaken om met de markt mee te bewegen. Dit perspectief richt zich op de medewerkers, hun competenties en de kwaliteit die ze leveren.

5.5 Knelpunten en risico's

TravelOn meet momenteel alleen haar financiële prestaties. Aangezien de organisatie in haar missie en visie de nadruk legt op klantwaarde, is het van belang dat de prestaties op het gebied van klanttevredenheid gemeten en, indien nodig, verbeterd worden. Daarnaast laat de organisatie kansen onbenut door weinige inzicht in de interne processen.

5.5.1 Risicoanalyse

De risico's die TravelOn loopt door de beknopte managementinformatie komen voornamelijk tot uiting in de wijze van sturing van de organisatie. De organisatie stuurt nu op de ervaring van de directie, zonder de mogelijkheid om prestaties te monitoren. Het risico dat de organisatie loopt is dat bijsturen niet tijdig plaatsvindt.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is het effectiever en efficiënter inrichten van de processen voor inkoop en productsamenstelling, verkoop en partnersales en managementinformatie van TravelOn. De oplossingen en aanbevelingen die in dit hoofdstuk aangedragen worden, zijn er opgericht om voor de gevonden knelpunten een effectievere of efficiëntere manier van inrichten en/of uitvoeren te ontwikkelen. Voor de aangedragen oplossingen en aanbevelingen zal beschreven worden op welke wijze dit de efficiëntie en/of effectiviteit beïnvloed.

De begrippen efficiëntie en effectiviteit worden in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

Efficiëntie (doelmatig)

'Efficiëntie beschrijft de mate waarin financiële, personele en materiële middelen nuttig worden aangewend voor het uitvoeren van een taak of proces. Efficiëntie richt zich op de optimale balans tussen kosten en baten.'

Effectiviteit (doeltreffend)

'Effectiviteit beschrijft de mate waarin een gesteld doel behaald wordt. Effectieve activiteiten worden verricht om de geplande doelen daadwerkelijk te realiseren. Effectiviteit zegt echter niets over de kosten die gemaakt zijn om het doel te bereiken.'

6.2 Inkoop en productsamenstelling

Uit de inrichting van het inkoop en productsamenstellings proces kan geconcludeerd worden dat de organisatie een aantal risico's loopt op het gebied van de betrouwbaarheid en toegankelijkheid van informatie. Contracten worden niet op een eenduidige wijze opgeslagen. Daardoor zijn deze niet direct toegankelijk voor afdelingen die de informatie nodig hebben. Leveranciers versturen geen orderbevestigingen, hetgeen kan leiden tot onduidelijkheden in de reisuitering. Tot slot is de organisatie niet voldoende in staat, de levering van de door haar ingekochte diensten te controleren op tijdigheid en juistheid.

Aanbeveling 1: Contractregistratie

Het advies aan TravelOn is om contracten zowel digitaal als fysiek op te slaan op een gedeelde locatie. Digitaal ontvangen contracten moeten worden uitgeprint en fysiek worden opgeslagen. Fysiek ontvangen contracten moeten worden ingescand en digitaal opgeslagen. De organisatie creëert op deze manier twee identieke documenten op twee gescheiden locaties. Als een van de documenten verloren gaat beschikt de organisatie nog altijd over een kopie van het contract. Daarnaast komt deze werkwijze de efficiëntie van de organisatie ten goede. Alle benodigde contracten zijn vindbaar op één plaats. Er hoeft hierdoor geen tijd verloren te gaan aan het opzoeken van benodigde contracten op verschillende locaties. Deze tijd kan elders aangewend worden.

Aanbeveling 2: Orderbevestigingen

Het advies aan TravelOn is om vanaf heden met nieuwe leveranciers, contractueel vast te leggen dat het versturen van orderbevestigingen voorwaarde is voor samenwerking. De orderbevestiging biedt TravelOn de zekerheid dat gereserveerde diensten daadwerkelijk beschikbaar zijn. Mocht het voorkomen dat een leverancier in gebreken blijft, kan TravelOn de ontstane schade verhalen op deze leverancier.

Aanbeveling 3: Leverancierscontrole door klantonderzoek

Het advies aan TravelOn is om na iedere uitgevoerde reis de klant te benaderen en haar te vragen om te participeren in een klanttevredenheidsonderzoek. Naast inzicht in de prestaties van de leveranciers kunnen ook andere relevante zaken aan het licht gebracht worden door klanten.

6.3 Verkoop en partnersales

Uit het onderzoek blijkt dat er in het verkoopproces en bij de partner verkopen zich een aantal knelpunten voordoen. Allereerst wordt opgemerkt dat de afdelingen sales en productontwikkeling nauwelijks communiceren over de te ontwikkelen producten. Aangezien de sales afdeling het meeste inzicht heeft in de markt en marktontwikkelingen, kan overleg tussen beide afdelingen bijdragen aan een betere samenwerking. Dit zal resulteren in een betere verkoopbaarheid van reizen door meer aansluiting op de wensen van de klant.

Daarnaast worden er geen back-ups gemaakt van mailboxen en documenten op de gedeelde schijf. De organisatie loopt hierdoor het risico dat bij systeemfouten of een computercrash de gehele informatievoorziening verloren gaat en niet terug te halen is.

Tot slot ervaart TravelOn grote problemen met de huidige werkwijze voor de reisuitvoering. Door het ontbreken van een geautomatiseerde omgeving worden boekingen, wijzigingen en annuleringen handmatig verwerkt in Excel. Uit het onderzoek blijkt dat dit proces zeer foutgevoelig, tijdrovend en onoverzichtelijk is.

Aanbeveling 1: Wekelijks overleg tussen sales en productontwikkeling

Het wordt aangeraden om wekelijks productoverleg tussen de afdelingen sales en productontwikkeling plaats te laten vinden. Tijdens dit overleg worden de te produceren reizen doorgesproken met de afdeling sales. De sales afdeling zal op haar beurt de verkoopbaarheid inschatten op basis van haar ervaring en marktkennis. Het overleg zal ertoe leiden dat producten die op de markt gebracht worden, beter aansluiten bij de klantwens en dus in grote mate bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie; zijnde het verkopen van reizen.

Aanbeveling 2: Back-ups van email en documenten

Het advies aan TravelOn is om wekelijks een back-up te maken van de email en de gedeelde schijf. Deze back-up kan op een extern geheugen worden geplaatst. Het externe geheugen bevat altijd twee back-up bestanden, de meest recente en de daarvoor gemaakte back-up. Na het maken van een nieuwe back-up kan de oudste verwijderd worden. Hoewel deze maatregel geen directe verbetering is van de effectiviteit van de organisatie, het verkopen van reizen wordt immers niet bevorderd door een back-up, leidt hij er wel toe het behoudt van informatie te garanderen. Bij het verlies van alle data komen zonder back-ups de effectiviteit en efficiëntie in het geding.

Aanbeveling 3: Herontwerp van het reisuitvoeringsproces

Uit het onderzoek is gebleken dat TravelOn verreweg de meeste complicaties ondervindt in de reisuitvoering. In het onderzoek is vastgesteld dat de informatie die TravelOn beschikbaar heeft voor de reisuitvoering onoverzichtelijk en onbetrouwbaar is. Voor het oplossen van dit knelpunt wordt geadviseerd om het gehele reisuitvoeringsproces te herontwerpen met behulp van het BPR model.

De eerste stap in het BPR model is het bepalen van meetbare operationele doelen. Deze doelen zijn als volgt vastgesteld:

1. Fouten in de reisuitvoering < 2%
2. Tijd besteedt aan verwerking van boekingen < 0,1 FTE

De tweede stap is het identificeren van de bedrijfsprocessen die herontworpen moeten worden. De processen die herontworpen moeten worden zijn:

1. orderontvangst
2. orderbeoordeling
3. orderverwerking
4. annulering
5. levering

Stap drie is het meten van de prestaties van de te herontwerpen processen. Deze worden gemeten in fouten en FTE. Om de prestaties van de hiervoor beschreven deelprocessen vast te stellen worden de deelprocessen samengevoegd tot een proces:

1. Foutkans: 28,5%
2. Tijd besteedt: 1FTE

Stap drie is de bouw en implementatie van het nieuwe systeem en proces, de bouw van het IT systeem valt niet binnen de kaders van dit onderzoek en wordt derhalve kort beschreven.

Het nieuwe systeem bevat een functionaliteit om lijsten in Excel formaat te importeren, de initiële informatie behoefte van het systeem wordt beperkt tot de volgende gegevens:

1. Vertrekdatum
2. NAW hoofdboeker
3. Email hoofdboeker
4. Telefoon hoofdboeker
5. Vertrekplaats (opstapplaatsen bus, vliegveld)
6. Bestemming
7. Transporttype
8. Aantal dagen
9. Opmerkingen

Daarnaast verstuurd het systeem boekingsbevestigingen aan klanten per email. In deze email wordt de klant verzocht de boeking te controleren en aanvullende gegevens in te vullen. De klant komt via de link in de email in een persoonlijke online beheersomgeving. Hier vult de klant de namen, geboortedata en contact gegevens van medereizigers in, ook kiest de klant hier een kamerindeling voor het hotel en kan de vertrekplaats voor iedere passagier aangegeven worden. Mutaties worden getoetst aan validatie regels in het systeem en direct verwerkt. De afdeling reisuitvoering ontvangt een email met de originele gegevens en gewijzigde gegevens nadat de klant de boeking definitief bevestigd heeft.

Het systeem is daarnaast ingericht met een aantal controle functies. Medewerkers van de afdeling reisuitvoering voeren eenmalig hotels en vervoertypes in en koppelen hieraan de beschikbaarheid volgens de inkoopcontracten. Het systeem is hierna in staat overboekte accommodaties of bussen te signaleren en de medewerkers te dwingen boekingen onder te brengen in een andere accommodatie of meer vervoer te contracteren.

Medewerkers zijn niet meer genoodzaakt sublijsten te maken voor hotels of bussen. Het systeem bevat de functionaliteit om per vertrekdatum, bestemming of reiscode hotellijsten en buslijsten te genereren. De grootste verbetering is het relationele verband tussen de sublijsten en boekingsinformatie. Door dit relationele verband worden mutaties in de boekingen direct verwerkt in de gegenereerde sublijsten. Een annulering verdwijnt dus zonder handmatige handeling uit alle sublijsten wanneer deze uit de boekingslijst verwijderd wordt.

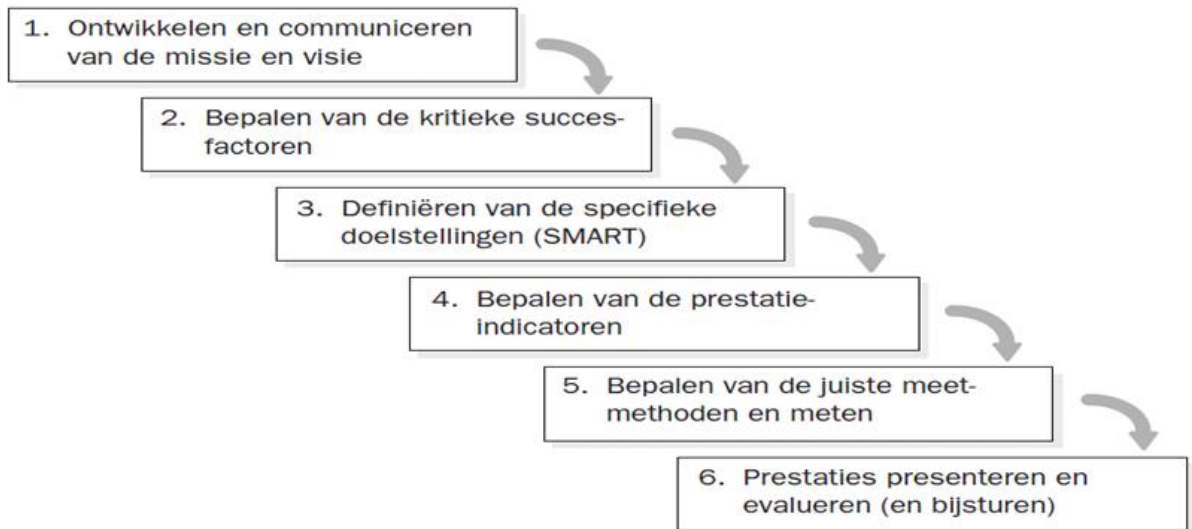
Tot slot dient de organisatie het besturingsmodel en eventueel de organisatiestructuur aan te passen.

6.4 Managementinformatie

De managementinformatie is bij TravelOn momenteel enkel beschikbaar voor financiële indicatoren. Niet-financiële indicatoren worden momenteel niet gemeten en kunnen dus niet worden gebruikt om op te sturen.

Aanbeveling

De toepassing van de balanced scorecard voor de managementinformatie van TravelOn wordt als volgt uitgewerkt:



De missie en visie van TravelOn is als volgt:

Missie: 'TravelOn staat voor een toegankelijke reisorganisatie die memorabele reizen aanbiedt tegen goede prijs gericht op de lifestyle van de klant, zonder voorbij te gaan aan de wensen van het individu.'

Visie: 'Het boeken van je droomvakantie moet een geweldige ervaring zijn, door het aanbod op basis van lifestyle en de presentatie van reizen als beleving begint de vakantiepret al tijdens het boeken.'

Strategie: 'TravelOn heeft als doel een leidende positie in de Nederlandse reisbranche te verkrijgen en haar te behalen schaalvoordelen ten gunste van de klant te laten komen.'

De kritieke succesfactoren worden afgeleid uit de missie, visie en strategie. De missie en visie bepalen de strategie, die op haar beurt bepaald wat de belangrijkste activiteiten zijn die men moet uitvoeren om de doelstellingen te bereiken, de zogenaamde kritieke succesfactoren (KSF). De volgende KSF's zijn voor TravelOn vastgesteld:

1. Marktpenetratie
2. Afzetvergroting
3. Schaalvoordelen

De volgende stap is het definiëren van doelstellingen voor ieder perspectief, deze doelstellingen sluiten aan op de kritische succesfactoren en worden SMART gedefinieerd.

Daarna wordt de vraag beantwoord welk cijfer het beste inzicht verschaft in de prestaties van de doelstelling. Het te meten cijfer is de zogenaamde kern prestatie-indicatoren (KPI). Deze indicatoren tezamen vormen de nieuwe managementinformatie.

	Doelstelling	KPI	Doel
Financieel	De omzet over 2013 moet 30% hoger zijn dan de omzet over 2012.	Omzet in euro's	stijging euro's
	De totale winstmarge op een uitgevoerde reis moet minimaal 10% zijn.	Winstmarge	% stijging
Interne processen	Fouten in de reisuiteroering per maand moet minder zijn dan 2%	Fouten in reisuiteroering	% daling
	Het aantal uitgevoerde reizen waar klachten over zijn moet per maand minder dan 5% zijn	Aantal klachten	% daling
Groei en leren	Medewerkertevredenheid moet boven de 90% liggen en wordt jaarlijks gemeten.	Medewerkertevredenheid	% stijging
	Er worden maandelijks minstens 3 nieuwe reisproducten ontwikkeld en gelanceerd.	Aantal nieuwe reizen	stijging aantal
Klant	Gemiddelde klanttevredenheid per uitgevoerde reis moet boven de 95% liggen.	Klanttevredenheid	% stijging

Voordat we daadwerkelijk kunnen meten moeten er methodes en procedures vastgelegd worden voor het meten van de KPI's. De volgende procedures zijn mogelijk:

- | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------------|
| 1. Omzet in euro's | - | Financiële rapportage boekhouding |
| 2. winstmarge | - | Nacalculatie van uitgevoerde reizen |
| 3. Fouten in reisuiteroering | - | Foutenregistratie lijsten |
| 4. Aantal klachten | - | Klachtenregistratie |
| 5. Medewerkertevredenheid | - | Extern onderzoeksbureau |
| 6. Aantal nieuwe reizen | - | Afdeling productontwikkeling |
| 7. Klanttevredenheid | - | Klanttevredenheidsonderzoek |

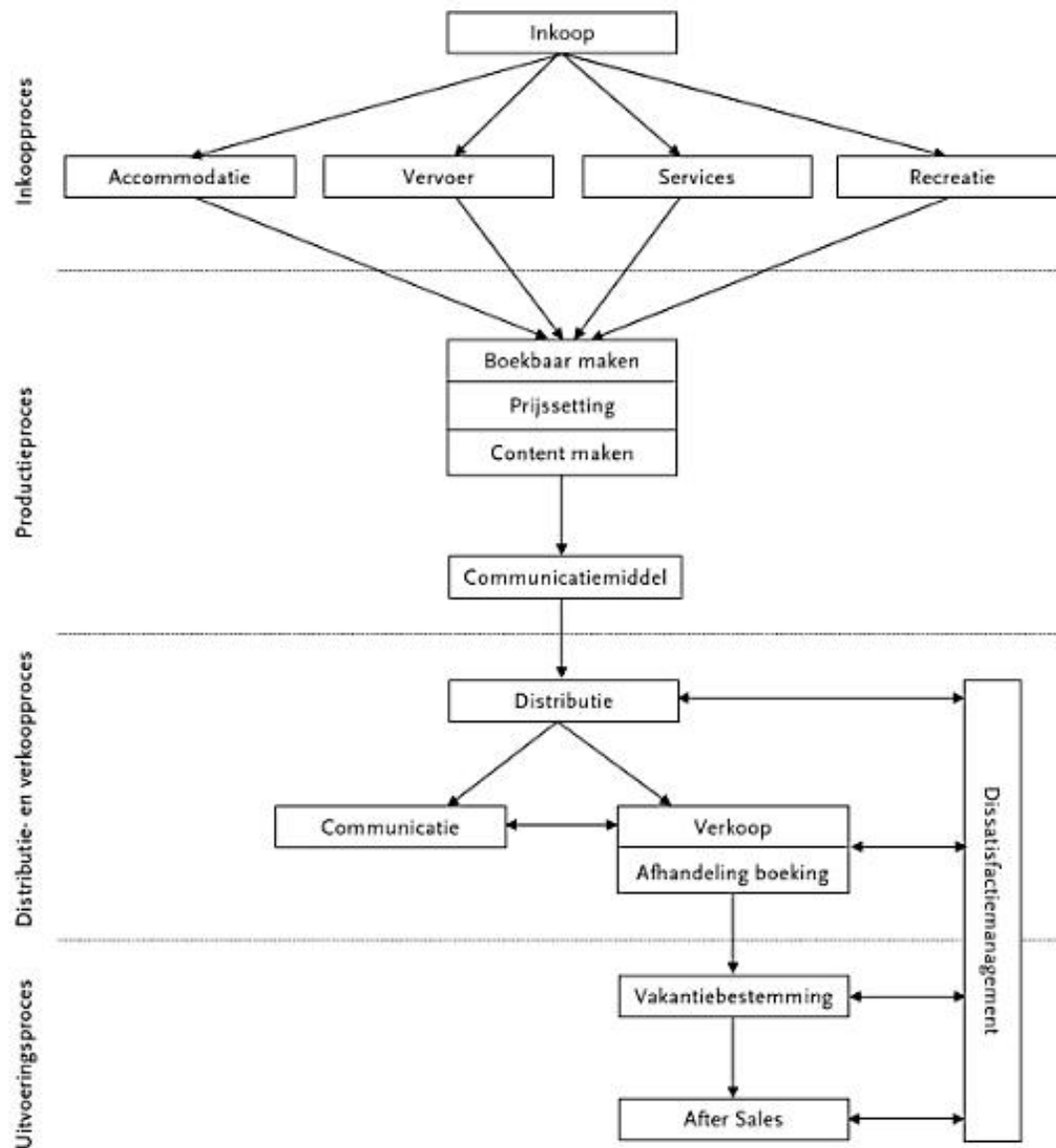
De KPI's worden gemeten en verzameld waarna directie en management deze prestaties evalueren en bijsturen waar nodig. Het sturen op de KPI's heeft direct invloed op de effectiviteit van de gehele organisatie omdat de KPI's de meetbare doelen van TravelOn vertegenwoordigen.

7 Literatuurlijst

- Molenaar, M. (2007). Touroperating in beweging. Delft: Uitgeverij Eburon
- van Weel, Prof. Dr. A.J. Inkoop in strategisch perspectief, Kluwer
- in 't Veld, J. Analyse van organisatieproblemen, Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jans, Grondslagen administratieve organisaties / A Algemene beginselen, Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jans, Grondslagen administratieve organisaties / B Processen en systemen, Noordhoff Uitgevers B.V.
- Keuning, D. en Eppink, D.J, Management en Organisatie, Noordhoff Uitgevers B.V.
- de Groot, C.T., de Sirié J. en Snijders J., Informatiekunde 2, ondernemen met informatie, Noordhoff Uitgevers B.V.
- Leijnse, W. Bestuurlijke informatievoorziening, Noordhoff Uitgevers B.V.

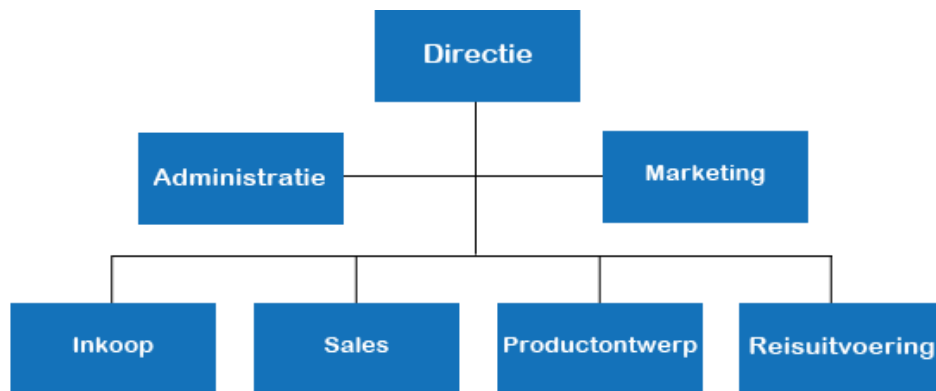
8 Bijlagen

Bijlage 1 - Schematische weergave operationele touroperatingproces



Figuur 9.2: Het operationele touroperatingproces

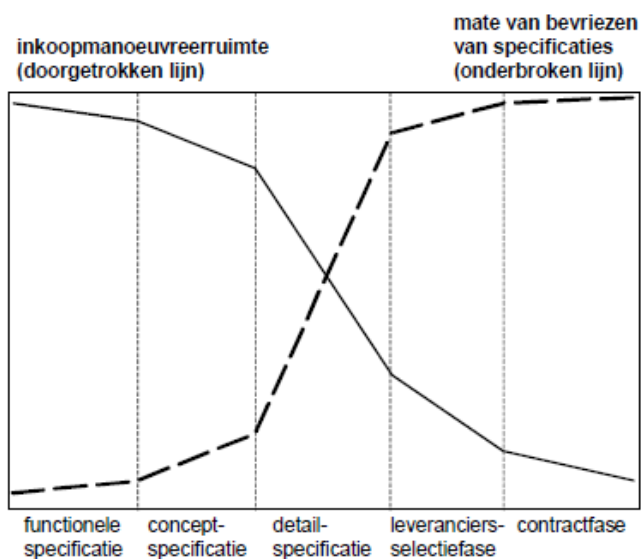
Bijlage 2 - Organogram TravelOn



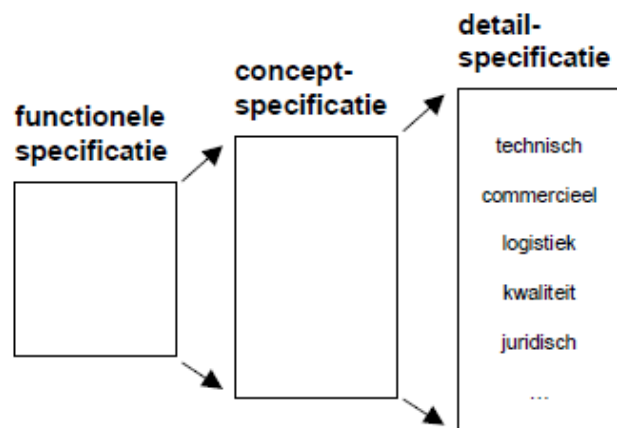
Bijlage 3 - Verschillen tussen diensten en producten

Puur dienstenaanbod	Combinatie van product- en dienstenaanbod	Puur productaanbod
100%	50/50%	100%
Diensten ▪ Immaterieel ▪ Heterogeen ▪ Productie, distributie en consumptie zijn gelijktijdige processen ▪ Moeilijk te demonstren ▪ Kunnen niet getransporteerd worden ▪ Een activiteit of proces ▪ Kernwaarde geproduceerd in interactie tussen koper en verkoper ▪ Klanten participeren in het productieproces ▪ Kunnen niet worden opgeslagen ▪ Eigendom wordt niet overgedragen		Goederen ▪ Tastbaar ▪ Homogeen ▪ Productie en distributie zijn gescheiden van consumptie ▪ Kunnen gedemonstreerd worden vóór de aankoop ▪ Kunnen getransporteerd worden ▪ Een artikel ▪ Kernwaarde wordt geproduceerd in faciliteit ▪ Klanten participeren niet in het productieproces ▪ Kunnen worden opgeslagen ▪ Eigendom wordt overgedragen

Bijlage 4 - Schematische weergave inkoopmanoeuvreerruimte



Bijlage 5 - Schematisch weergave specificatiefase



Bijlage 6 - Standaard (master) lijst

Veld TravelOn	Veld eigenschap	Veld beschrijving
rid	INTEGER	Uniek ID van TravelOn
fid	VARCHAR(60)	Reiscode van TravelOn (opbouw door het systeem obv. Land, stad, hotel, dagen, etc.)
uid	DATETIME	Timestamp van de import (nodig om eventuele imports met fouten te verwijderen)
bedrag_betaald	FLOAT(10,2)	Bedrag betaald, wanneer aanwezig
bedrag_openstaand	FLOAT(10,2)	Bedrag openstaand, wanneer gegeven
tarief_inkoop	FLOAT(10,2)	Bedrag inkoop
partnersite	VARCHAR(100)	Partnersite, meestal afkorting bijv. TB of GRPN
reisbeschrijving	TEXT	Beschrijving regel van de actie
vertrekdatum	DATE	Datum van vertrek, geldig datumnotatie vereist!
personen	INTEGER	Aantal personen
vervoertype	VARCHAR(1)	Vervoer, B = bus, etc. (codes zijn bekend)
bestemming	VARCHAR(255)	Plaats van bestemming, voorafgaand aan import ingevuld tbv standaardisatie
bestemming_land	VARCHAR(2)	Landcodes, voorafgaand aan de import aangegeven.
hotelnaam	VARCHAR(255)	Naam van het Hotel, voorafgaand aan de import aangegeven.
aantal_dagen	INTEGER	Aantal dagen
kamer_types	VARCHAR(60)	Keuzelijst 1PK,2PK,3PK,4PK (gescheiden met komma's indien meerdere kamers)
opstapplaats	VARCHAR(255)	Opstapplaatsen, uniformiteit vereist! Aanlevering van opstapplaatsen uit 1 systeem
naam_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
voornaam_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
achternaam_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
tussenvoegsel_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
geboortedatum_hoofdboeker	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!

opstaptijd_bus	TIME	
email_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
geslacht_hoofdboeker	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
adresregel1_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
adresregel2_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
adresregel3_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
adresregel4_hoofdboeker	VARCHAR(255)	
telefoon_hoofdboeker	VARCHAR(100)	
telefoon_noodgeval	VARCHAR(100)	
voornaam_reiziger2	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger2	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger2	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger2	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger2	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger2	VARCHAR(60)	
voornaam_reiziger3	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger3	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger3	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger3	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger3	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger3	VARCHAR(60)	
voornaam_reiziger4	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger4	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger4	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger4	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger4	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger4	VARCHAR(60)	
voornaam_reiziger5	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger5	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger5	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger5	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger5	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger5	VARCHAR(60)	
voornaam_reiziger6	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger6	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger6	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger6	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger6	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger6	VARCHAR(60)	

voornaam_reiziger7	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger7	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger7	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger7	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger7	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger7	VARCHAR(60)	
voornaam_reiziger8	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger8	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger8	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger8	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger8	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger8	VARCHAR(60)	
voornaam_reiziger9	VARCHAR(255)	
achternaam_reiziger9	VARCHAR(255)	
volledige_naam_reiziger9	VARCHAR(255)	
geboortedatum_reiziger9	DATE	Geboortedatum, geldig datumnotatie vereist!
geslacht_reiziger9	VARCHAR(1)	Geslacht, M of V (Kan in eigen systeem gestandaardiseerd worden)
telefoon_reiziger9	VARCHAR(60)	
referentie	VARCHAR(255)	De referentie van de partnersite. In de toekomst gebruikt voor automatische factuur controles

Bijlage 7 - Foutenregistratie standenlijst

Foutregistratie

84 reizen

Vertrekdatum	Parijs	Londen	Praag	Berlijn
vrijdag 22 februari 2013				
vrijdag 1 maart 2013				
vrijdag 8 maart 2013				
vrijdag 15 maart 2013				
vrijdag 22 maart 2013				
vrijdag 29 maart 2013				
vrijdag 5 april 2013				
donderdag 11 april 2013				
vrijdag 12 april 2013				
donderdag 18 april 2013				
vrijdag 19 april 2013				
vrijdag 26 april 2013				
donderdag 2 mei 2013				
vrijdag 3 mei 2013				
vrijdag 10 mei 2013				
vrijdag 17 mei 2013				
vrijdag 24 mei 2013				
vrijdag 31 mei 2013				
donderdag 6 juni 2013				
vrijdag 7 juni 2013				
vrijdag 14 juni 2013				
Vooraf gesignaleerd: 7,1%				
Achteraf gesignaleerd: 5.9%				

Bijlage 8 - Standenlijst

...

Autoreis Parijs met 1 dag Disney

Vertrek	Pax
21-12-2012	11
28-12-2012	7
4-1-2013	6
11-1-2013	4
18-1-2013	12
25-1-2013	2
1-2-2013	7
8-2-2013	6
15-2-2013	14
22-2-2013	11
8-3-2013	2
22-3-2013	3
29-3-2013	11
5-4-2013	27
12-4-2013	10
19-4-2013	19
26-4-2013	14
3-5-2013	21
10-5-2013	28
17-5-2013	8
24-5-2013	30
31-5-2013	31
7-6-2013	17
14-6-2013	8
21-6-2013	14
28-6-2013	8
5-7-2013	15
12-7-2013	11
19-7-2013	29
26-7-2013	17

...