

# Riviercruises, een booming business!



Een onderzoek en adviesrapport over de wensen en  
behoeften binnen de rivier cruise markt

## Riviercruises, een booming business!

Een onderzoek en adviesrapport over de wensen en behoeften binnen de rivier cruise markt



**Auteur:** Josien Klein Gebbinck

**Studentnummer:** 419352

**Opdrachtgever:** Kim Donkers, InterCruises

**Eerste examiner:** Jan Pieter van Haaps

**Tweede examiner:** Paula Cromme

**Onderzoeksdocent:** Desiree Logger

**Opleiding:** Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs  
Saxion Hospitality Business School, Deventer

Vragender, 2019

## Verklaring eigen werk

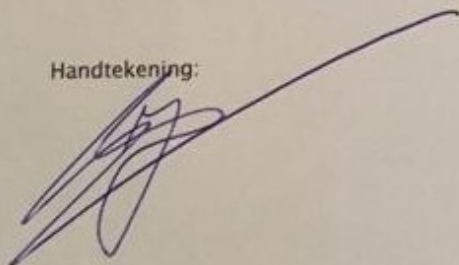
Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Josien Klein Gebbinck

Datum: 11-08-2019

Handtekening:



## Voorwoord

---

Voor u ligt het adviesrapport 'Riviercruises, een booming business!'. Dit adviesrapport is geschreven ter afsluiting van de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (HTRO) aan Saxion (Hospitality Business School) te Deventer. Deze thesis is geschreven in opdracht van Intercruises Shoreside & Port Services te Amsterdam.

Voor Intercruises heb ik onderzoek uitgevoerd naar de rivier cruise markt, met name gericht op de Nederlandse markt. Intercruises is tot op heden voornamelijk actief in de oceaan cruise markt, echter hebben zij gemerkt dat de rivier cruise markt sterk groeiende is waardoor deze markt ook voor Intercruises interessanter wordt en misschien wel kansen biedt.

Gedurende het afgelopen semester heb ik naast het uitvoeren van onderzoek ook meegelopen en werkzaamheden verricht voor Intercruises. Ik heb veel kennis opgedaan, niet alleen met betrekking tot het onderzoek maar ook op het kantoor bij Intercruises waar ik geregeld aanwezig was. Ik heb met plezier meegelopen bij Intercruises, er was altijd een prettige werksfeer. Ik wil Kim Donkers en Jorn Janssen bedanken voor de fijne begeleiding afgelopen periode, ik kon bij hen terecht met mijn vragen en zij waren altijd bereid deze te beantwoorden. Bovendien wil ik ook Annika Thelen bedanken voor de ondersteuning gedurende mijn thesissemester en mijn tijd bij Intercruises. Zij deelde regelmatig haar ervaringen over haar afstudeertijd, was altijd bereid mij te helpen waar nodig en deelde nuttige tips uit.

Graag wil ik Jan Pieter van Haaps bedanken, mijn eerste examiner, voor de begeleiding en ondersteuning tijdens het thesissemester. Ik heb de gesprekken, feedback en tips als ondersteunend en bruikbaar ervaren. Ook wil ik Paula Cromme, mijn tweede examiner, bedanken voor het beoordelen van mijn werkstukken. Evenzeer wil ik alle respondenten bedanken die deel hebben genomen aan dit onderzoek, zonder hun deelname had ik mijn onderzoek niet kunnen volbrengen.

Ten slotte wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor de steun en stimulatie gedurende de afgelopen maanden. Ik kon altijd bij hen terecht voor een goed gesprek.

Ik wens u veel leesplezier.

Josien Klein Gebbinck

Vragender

11-08-2019

## Managementsamenvatting

---

Intercruises Shoreside & Port Services (Intercruises) is een wereldwijde onderneming die services aanbiedt in de oceaan- en riviercruise industrie. De services die Intercruises biedt zijn 'turnarounds', 'shore excursions', 'port agency', 'hotel programs' en 'ancillary services'. Het streven van Intercruises luidt: *"to be the world's leading provider of shoreside & port services"*. Dit onderzoek is uitgevoerd voor Intercruises Amsterdam dat tot op heden voornamelijk binnen de oceaan cruise markt actief is, binnen de rivier cruise zijn zij nog vrij klein. De rivier cruise markt is de afgelopen jaren sterk gegroeid, in passagiers, schepen en uitgaven. Door de groei stijgt de vraag naar kaders, nieuwe producten en nieuwe routes. Door deze groei ziet Intercruises kansen liggen binnen deze markt. Intercruises wil groeien als bedrijf zodat zij de service kwaliteit meer in eigen handen kunnen hebben. Intercruises is al licht actief binnen de rivier cruise markt, het aanbod dat zij binnen deze markt aanbieden is voortgekomen uit het aanbod dat zij binnen de oceaan cruise markt aanbieden. Binnen de oceaan cruise markt biedt Intercruises een volledig product, 'shore excursion', aan dat bestaat uit verschillende producten en services zoals bijvoorbeeld een excursie met daarbij het vervoer, een gids en toegangsentree. Echter is de vraag of dit aanbod ook geschikt is voor de rivier cruise markt, deze markten zijn namelijk erg verschillend van elkaar. Het probleem dat bij Intercruises speelt is dat zij geen inzicht hebben over welke wensen en behoeften er spelen bij de rederijen in deze markt en dus niet weten of datgene wat zij momenteel aanbieden hetgeen is wat de rederijen **wensen**. Binnen Intercruises speelt de vraag of Intercruises hetzelfde volledige aanbod aan kan blijven bieden in de rivier cruise markt als dat wat zij aanbieden in de oceaan cruise markt of dat dit zal moeten veranderen.

Uit de aanleiding en het managementprobleem van Intercruises is de volgende managementvraag ontstaan: *'Hoe kan Intercruises haar aanbod zo optimaliseren dat het inspeelt op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt en dat het uiteindelijk bijdraagt aan het vergroten van het marktaandeel binnen Nederland?'*. In het theoretisch kader zijn de kernbegrippen van het onderzoek behandeld en uitgewerkt aan de hand van de gevonden literatuur. De kernbegrippen van dit onderzoek zijn 'waardepropositie', 'productanalyse' en 'procesoptimalisatie'. Door middel van literatuuronderzoek zijn de kernbegrippen gedefinieerd en zijn er bruikbare modellen gevonden. Met behulp van boomdiagrammen zijn alle drie kernbegrippen geoperationaliseerd. Deze boomdiagrammen hebben de basis gevormd voor de topiclijst die vervolgens ontworpen is. Aan de hand van de vooraf opgestelde beoordelingscriteria zijn de respondenten voor de interviews geselecteerd. De interviews zijn uitgevoerd met als doel meer informatie te verkrijgen over de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt. Na het uitvoeren van de interviews zijn deze geanalyseerd door de interviews aan de hand van de opnames te transcriberen en vervolgens te coderen.

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de rederijen die actief zijn in de rivier cruise markt behoefte hebben aan nieuwe, unieke en exclusieve excursies en locaties. Zij verwachten van een tour operator dat er rekening gehouden wordt met de behoeften van iedere individuele klant en dat niet alle klanten als één worden gezien. Daarnaast rekenen de rederijen op creativiteit en flexibiliteit van de tour operator en wensen zij daarbij services van hoge kwaliteit. Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat er meer aandacht en tijd gestoken dient te worden in het proces binnen de rivier cruise

markt. Continue focussen op ontwikkelingen in de markt, wensen en behoeften van de spelers in de markt, nieuwe producten en nieuwe locaties, Hierdoor kan meer inzicht verkregen worden in de markt en de vraag die er is bij de spelers in de markt, hier kan Intercruises dan met haar aanbod op inspelen. Daarnaast is naar voren gekomen dat de laatste stap van het proces, de afhandeling, ook verbetering eist. In vele gevallen wordt de afhandeling later gedaan dan de bedoeling is en wordt hier niet voldoende aandacht aan besteed.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn er twee adviesopties geformuleerd voor Intercruises. De eerste adviesoptie beveelt aan om het rivier cruise aanbod uit te breiden binnen Nederland met nieuwe excursies op nieuwe locaties. De tweede adviesoptie adviseert om het rivier cruise aanbod volledig te laten voortkomen uit het oceaan cruise aanbod. De adviesopties zijn tegen elkaar afgewogen aan de hand van de beoordelingscriteria, hieruit kwam naar voren dat adviesoptie één de best passende adviesoptie is voor Intercruises. De eerste adviesoptie is verder uitgewerkt tot een implementatieplan dat uitgewerkt is aan de hand van de Five Product Levels, de Value Stream Map en het waardepropositie canvas, hierbij komen ook de PDCA cyclus en de financiële consequenties aan bod.

Het advies beveelt Intercruises aan om een eigen rivier cruise aanbod te creëren en te focussen op een origineel en vernieuwend aanbod. Het aanbod kan uitgebreid worden naar nieuwe locaties in Nederland waar nieuwe excursies aangeboden kunnen worden. Daarbij wordt aanbevolen om het huidige proces te optimaliseren door de communicatie en afhandeling te verbeteren en een extra onderzoeksstap toe te voegen. Door het aanbieden van een ruimer aanbod kan er beter ingespeeld worden op de wensen en behoeften van de (potentiële) klanten. Daarnaast kan het er ook voor zorgen dat rederijen nog maar één tour operator nodig hebben in Nederland. Dit biedt gemak en tijdsbesparing. Dit zal ook bijdragen aan een verhoging van de klanttevredenheid wat kan resulteren in een stijging van het aantal boekingen. Daarnaast zullen tevreden klanten hun ervaringen delen wat zorgt voor positieve mond-tot-mond reclame waarmee nieuwe klanten aangetrokken worden.

# Inhoudsopgave

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                | <b>8</b>  |
| 1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever            | 8         |
| 1.2 Aanleiding en managementprobleem               | 8         |
| 1.3 Doelen en managementvraag                      | 10        |
| 1.4 Onderzoeksvragen                               | 10        |
| 1.5 Leeswijzer                                     | 11        |
| <b>2. Theoretisch kader</b>                        | <b>12</b> |
| 2.1 Zoekmethoden                                   | 12        |
| 2.2 Literatuuronderzoek                            | 12        |
| 2.2.1 <i>Waardepropositie</i>                      | 12        |
| 2.2.2 <i>Productanalyse</i>                        | 13        |
| 2.2.3 <i>Procesoptimalisatie</i>                   | 14        |
| 2.3 Samenhang kernbegrippen                        | 15        |
| 2.4 Operationalisering                             | 15        |
| <b>3. Methodologische verantwoording</b>           | <b>16</b> |
| 3.1 Onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvragen     | 16        |
| 3.2 Onderzoeksstrategie                            | 16        |
| 3.3 Waarnemingsmethoden                            | 17        |
| 3.3.1 <i>Interview</i>                             | 17        |
| 3.4 Onderzoekseenheden                             | 17        |
| 3.5 Analysetechnieken                              | 18        |
| <b>4. Onderzoeksresultaten</b>                     | <b>19</b> |
| 4.1 Rivier cruise markt                            | 19        |
| 4.2 Aanbod Intercruises                            | 19        |
| 4.3 Proces Intercruises                            | 20        |
| 4.4 Rivier cruise markt versus oceaan cruise markt | 22        |
| 4.5 Ervaringen met andere tour operators           | 23        |
| 4.6 Vraag rivier cruise klant                      | 24        |
| 4.7 Doel van het werken met een tour operator      | 25        |
| <b>5. Conclusie</b>                                | <b>26</b> |
| Deelvraag 1.1                                      | 26        |
| Deelvraag 1.2                                      | 26        |
| Hoofdvraag 1                                       | 27        |
| Deelvraag 2.1                                      | 27        |
| Deelvraag 2.2                                      | 27        |
| Deelvraag 2.3                                      | 27        |
| Hoofdvraag 2                                       | 28        |
| Deelvraag 3.1                                      | 28        |
| Deelvraag 3.2                                      | 28        |
| Hoofdvraag 3                                       | 29        |
| Deelvraag 4.1                                      | 29        |
| Deelvraag 4.2                                      | 30        |
| Deelvraag 4.3                                      | 30        |
| Deelvraag 4.4                                      | 31        |
| Hoofdvraag 4                                       | 31        |



|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6. Discussie</b>                                  | <b>32</b> |
| 6.1 Betrouwbaarheid                                  | 32        |
| 6.2 Validiteit                                       | 32        |
| 6.2.1 Begripsvaliditeit                              | 33        |
| 6.2.2 Interne validiteit                             | 33        |
| 6.2.3 Externe validiteit                             | 33        |
| <b>7. Advies</b>                                     | <b>34</b> |
| 7.1 Managementvraag en doelen                        | 34        |
| 7.2 Adviesopties                                     | 34        |
| 7.2.1 Adviesoptie 1                                  | 34        |
| 7.2.2 Adviesoptie 2                                  | 35        |
| 7.3 Beoordelingscriteria                             | 36        |
| 7.4 Implementatieplan                                | 37        |
| 7.4.1 Aanbod                                         | 37        |
| 7.4.2 Proces                                         | 40        |
| 7.4.3 Waardepropositie                               | 43        |
| 7.4.4 PDCA cyclus                                    | 45        |
| 7.5 Financiële consequenties                         | 45        |
| 7.5.1 Kosten                                         | 45        |
| 7.5.2 Opbrengsten                                    | 46        |
| 7.5.3 Risico                                         | 46        |
| 7.6 Conclusie advies                                 | 47        |
| <b>– Nawoord</b>                                     | <b>48</b> |
| Reflectie op eigen handelen                          | 48        |
| Communicatie                                         | 49        |
| Toegevoegde waarde voor de branche                   | 49        |
| <b>– Bibliografie</b>                                | <b>50</b> |
| <b>– Bijlagen</b>                                    | <b>53</b> |
| Bijlage I – Waarde Propositie Canvas                 | 53        |
| Bijlage II – Five Product Levels                     | 54        |
| Bijlage III – Operationalisering ‘waardepropositie’  | 55        |
| Bijlage IV – Operationalisering ‘productanalyse’     | 56        |
| Bijlage V – Operationalisering ‘procesoptimalisatie’ | 57        |
| Bijlage VI – Topiclijst Inter cruises                | 58        |
| Bijlage VII – Topiclijst Nederlands                  | 61        |
| Bijlage VIII – Topiclijst Engels                     | 64        |
| Bijlage IX – Gegevens respondenten                   | 67        |
| Bijlage X – Codeboom                                 | 68        |
| Bijlage XI – Overzicht resultaten                    | 70        |
| Bijlage XII – Toelichting beoordelingscriteria       | 71        |
| Bijlage XIII – Volledige waardepropositie canvas     | 72        |
| Bijlage XIV – PDCA cyclus                            | 73        |
| Bijlage XV – Toelichting kostenberekeningen          | 77        |



# 1. Inleiding

---

In dit hoofdstuk wordt de achtergrondinformatie over de opdrachtgever toegelicht. Daarna volgt een beschrijving van de aanleiding, het managementprobleem, de managementvraag, de doelstellingen en de bijbehorende onderzoeksvragen. Dit hoofdstuk eindigt met de leeswijzer voor dit adviesrapport.

## 1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever

Intercruises Shoreside & Port Services (Intercruises) is opgericht in 2003 in Barcelona en is nu een wereldwijde onderneming die services aanbiedt in de oceaan- en riviercruise industrie. Het bedrijf is gevestigd in meer dan vijftig landen wereldwijd met meer dan 400 havens en meer dan 100 kantoren. Intercruises is actief in de volgende regio's: Amerika met zeven bestemmingen, India en Indische Oceaan met tien bestemmingen, Middellandse zee en Europa met zesentwintig bestemmingen en Azië met veertien bestemmingen. De hoofdkantoren van Intercruises zijn gevestigd in Miami, Singapore, New Delhi en Barcelona (Intercruises, 2018). De services die Intercruises biedt zijn 'turnarounds', 'shore excursions', 'port agency', 'hotel programs' en 'ancillary services'. Het streven van Intercruises luidt: *"to be the world's leading provider of shoreside & port services"* (Intercruises, 2018). Deze visie valt alleen te behalen als iedereen die betrokken is bij de ontwikkeling van het bedrijf werkt volgens de missie die Intercruises vastgesteld heeft. De missie is het streven naar het leveren van een uitzonderlijke waarde en de verkoop te laten groeien in verschillende kanalen. Dit doen zij door gebruik te maken van hun wereldwijde middelen, door hun lokale kennis en vaardigheden toe te passen en door het aannemen van de marktleidende technologie om zo innovatieve producten en services te leveren van hoge kwaliteit voor cruise gasten, schepen en crew. Drie begrippen die hierbij centraal staan voor Intercruises zijn passie, betrouwbaarheid en integriteit. Passie geeft aan dat de tevredenheid van de cruise gast en crew de kern is van wat Intercruises doet. Betrouwbaarheid houdt in dat Intercruises consistent wil zijn in het leveren van de services, ongeacht de locatie, omvang en omstandigheden. Daarnaast streeft Intercruises naar het verzekeren van integriteit door het inzetten van ethische en duurzame werkmethoden (Intercruises, 2018).

## 1.2 Aanleiding en managementprobleem

De rivier cruise markt groeit sterk, in passagiers, schepen en ook uitgaven. Uit onderzoek van de Centrale Commissie voor de Rijnvaart (CCR) blijkt dat het aantal rivier cruiseschepen in Europa tussen 2004 en 2017 meer dan verdubbeld is. Met 346 rivier cruiseschepen en een aanbod van 50.616 bedden heeft Europa de grootste vloot in vergelijking met de andere continenten. In 2017 is het aantal rivier cruise passagiers in Europa met drie procent gegroeid ten opzichte van 2016 met in totaal 1,4 miljoen passagiers (Centrale Commissie Rijnvaart, 2018). Uit onderzoek van Amsterdam Cruise Port (ACP) blijkt dat In 2017 de rivier cruise markt meer dan een half miljoen passagiersbezoeken naar de regio van de ACP heeft gebracht, verdeeld over 2.855 aanlopen. Door de groei in de markt is er veel vraag naar kades, nieuwe producten, naar het uitbreiden van bestaande routes en naar het ontwikkelen van nieuwe routes (Amsterdam Cruise Port, 2018).

Intercruises Shoreside & Port Services (Intercruises) in Amsterdam is actief in de branche dienstverlening voor vervoer over water en focust zich voornamelijk op de oceaan cruise markt. Het kantoor in Amsterdam is wel licht actief in de rivier cruise markt in Nederland, maar hierin zijn ze nog relatief klein. Binnen deze markt heeft Intercruises een marktaandeel van circa vijftien procent, waar zij

binnen de oceaan cruise markt een marktaandeel van circa zeventig tot vijfenzeventig procent hebben. Intercruises wil groeien zodat zij als bedrijf de service kwaliteit meer in eigen hand kunnen hebben, nu de rivier cruise markt groeiende is, zien zij kansen liggen om te groeien binnen deze markt. Binnen de oceaan cruise markt biedt Intercruises volledige producten, 'shore excursions', aan. Deze shore excursions bestaan uit verschillende producten en diensten. Bijvoorbeeld een excursie met daarbij het vervoer naar de excursie en terug naar het schip, een gids met kennis over de desbetreffende excursie en omgeving en toegang tot de excursie (Intercruises, 2018). Nu Intercruises ook binnen de rivier cruise markt wil groeien is de vraag ontstaan of Intercruises binnen deze markt hetzelfde aanbod aan kan blijven bieden als dat wat zij binnen de oceaan cruise markt aanbieden, deze twee markten zijn namelijk nogal verschillend van elkaar. Bij de oceaan cruise markt gaat het ten eerste om veel grotere getallen dan bij de rivier cruise markt. De capaciteit van een oceaan cruiseschip ligt meestal tussen de 1.500 en 6.000 passagiers, waar de capaciteit van een rivier cruiseschip tussen de 100 en 150 ligt. Een rivier cruise gaat via verschillende rivieren, vaak door het land heen waarbij aangelegd wordt in verschillende steden. Oceaan cruises gaan vaak naar meerdere landen en leggen aan bij grote havens en cruiseterminals, vanaf hier trekken de passagiers het land in. Bij een rivier cruise zitten vaak ook al een aantal excursies inbegrepen bij in het pakket dat de gast koopt bij de 'cruise line', andere excursies zijn optioneel. Bij oceaan cruises zijn vaak alle excursies optioneel. Doordat de capaciteit bij rivier cruises stukken lager is dan bij oceaan cruises, is het hier mogelijk om excursies inclusief bij het pakket aan te bieden voor alle gasten die aan boord zijn, bij een oceaan cruiseschip van 5.000 passagiers wordt dit een stuk lastiger. Door de lagere capaciteit is een rivier cruise stukken intiemer, persoonlijker en socialer dan een oceaan cruise. Ook is het meer klantgericht omdat er meer aandacht en tijd is voor de gasten en de cruise line zo ook beter in kan spelen op de wensen van de gasten. Dit geldt ook voor het aanbod dat Intercruises aanbiedt, bij de oceaan cruises gaat het vooral om de grote getallen en hiervoor worden er vooral excursies aangeboden die geschikt zijn voor de grotere getallen. Bij een rivier cruise kan Intercruises meer inspelen op specifieke wensen van de klant, in dit geval dus de cruise line, omdat de aantallen stukken lager zijn en daarnaast kunnen er ook exclusievere excursies aangeboden worden voor kleine groepen.

Het probleem dat bij Intercruises speelt is dat zij groter en actiever willen worden in de rivier cruise markt, maar dat zij geen inzicht hebben over welke wensen en behoeften er spelen bij de rederijen in deze markt. Binnen het bedrijf speelt de vraag of Intercruises hetzelfde volledige aanbod aan kan blijven bieden in de rivier cruise markt als dat wat zij aanbieden in de oceaan cruise markt of dat dit zal moeten veranderen. Als er gekeken wordt naar de rederijen binnen de rivier cruise markt, kan er onderscheid gemaakt worden tussen cruise lines met eigen schepen en charters. Charters zijn cruise lines die een cruiseschip huren van een ander bedrijf en hiermee hun cruise varen, het schip is dus niet in bezit van de cruise line zelf. Binnen de rivier cruise markt zijn er cruise lines met eigen schepen, cruise lines die schepen charteren en cruise lines die in bezit zijn van eigen schepen plus schepen charteren.

Het adviesrapport zal uit twee delen bestaan. Allereerst zal er ingegaan worden op de wensen en behoeften die er spelen bij de rederijen betreffende het aanbod van Intercruises en zal er advies gegeven worden over op welke manier Intercruises haar aanbod het beste vorm kan geven en aan kan bieden binnen de rivier cruise markt zodat zij in kunnen spelen op de wensen en behoeften van de rederijen in deze markt. Er wordt gekeken naar waar het aanbod aan moet voldoen en naar op welke manier dit het beste past binnen de onderneming. In het tweede deel zal er gekeken worden naar wat dit betekend voor het proces binnen Intercruises en zal er advies gegeven worden over het

optimaliseren van het proces en het behandelen van de knelpunten. Ten slotte zal er ingegaan worden op de verschillen en overeenkomsten tussen de rivier cruise markt en de oceaan cruise markt ten aanzien van het aanbod en het verloop van het proces en zal er achterhaald worden of er sprake is van synergie tussen deze twee markten.

### 1.3 Doelen en managementvraag

Het doel van het advies is om op basis van de wensen en behoeften die er spelen bij de rederijen in de rivier cruise markt een advies op te leveren aan Intercruises over wat er aan het huidige aanbod en het daarbij horende proces zal moeten veranderen om op deze wensen en behoeften in te kunnen spelen. Het advies zal ingaan op waar het aanbod aan moet voldoen en op welke manier dit het beste past binnen Intercruises. Het advies heeft als uiteindelijke doel het marktaandeel binnen de rivier cruise markt te vergroten zodat Intercruises de service kwaliteit meer in eigen hand kan houden.

Uit de aanleiding en het managementprobleem is de volgende managementvraag die centraal staat in dit thesisproject voortgekomen: *'Hoe kan Intercruises haar aanbod zo optimaliseren dat het inspeelt op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt en dat het uiteindelijk bijdraagt aan het vergroten van het marktaandeel binnen Nederland?'*. De belangrijkste informatie die nodig is om deze vraag te kunnen beantwoorden is informatie over en inzichten in de wensen en behoeften die er spelen bij de rederijen binnen de rivier cruise markt ten aanzien van het huidige aanbod en het achterliggende proces. Het doel van het onderzoek is om inzichten te verkrijgen in de markt en om de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt te achterhalen en te analyseren, om aan de hand hiervan een gepast advies op te kunnen stellen voor Intercruises.

### 1.4 Onderzoeksvragen

1. *Wat zijn de kenmerken van het huidige aanbod en proces van Intercruises binnen de rivier cruise markt?*
  - 1.1 Uit welke componenten bestaat het huidige aanbod van Intercruises?
  - 1.2 Uit welke stappen bestaat het huidige proces van Intercruises?
2. *Wat is het klantprofiel van de rederijen in de rivier cruise markt?*
  - 2.1 Wat zijn de klanttaken die de (potentiële) klant wil realiseren?
  - 2.2 Wat zijn de voordelen die de (potentiële) klant wil behalen?
  - 2.3 Wat zijn de pijnpunten die de (potentiële) klant ervaart?
3. *Op welke wensen en behoeften kan Intercruises met haar aanbod inspelen en op welke niet?*
  - 3.1 Wat zijn de overeenkomsten tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?
  - 3.2 Wat zijn de verschillen tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?
4. *Wat moet er aan het huidige (interne) proces van Intercruises veranderen om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt?*
  - 4.1 Welke stappen van het huidige proces met de klant eisen verbetering?
  - 4.2 Welke stappen van het huidige interne proces eisen verbeteringen?
  - 4.3 Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen rivier en oceaan cruise markt ten aanzien van het proces?
  - 4.4 Is er sprake van synergie tussen de rivier en oceaan cruise markt?

## 1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk van het thesisrapport komt het onderzoeksgedeelte aan bod. In het onderzoeksgedeelte zal allereerst het theoretisch kader weergegeven worden, hierbij zal ingegaan worden op de kernbegrippen 'waardepropositie', 'productanalyse' en 'procesoptimalisatie' en op de samenhang tussen de twee begrippen. Daarna zal de aanpak van het onderzoek besproken worden waarbij de onderzoeksstrategieën, waarnemingsmethoden, onderzoekseenheden en analysetechnieken toegelicht worden. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek besproken en worden de onderzoeksvragen beantwoord in de conclusie. In het hoofdstuk van discussie worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek behandeld. Na het onderzoek- en discussiehoofdstuk volgt het advieshoofdstuk. De alternatieve oplossingen voor het managementprobleem worden besproken en geëvalueerd waaruit het beste alternatief gekozen en uitgewerkt wordt. Hierna volgt een implementatieplan voor de uitvoering van het advies. Dit hoofdstuk eindigt met de conclusie waarin de belangrijkste adviezen genoemd worden. Na het advieshoofdstuk volgt het nawoord waarin een reflectie wordt gegeven op eigen handelen en waarin de waarde van deze thesis voor de branche wordt besproken. Ten slotte eindigt dit thesisrapport met een literatuurlijst gevolgd door de bijlagen.

## 2. Theoretisch kader

---

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven. Er wordt beschreven welke zoekmethoden, zoekmachines en zoektermen er gebruikt zijn en met welke criteria de zoekresultaten beoordeeld zijn. In het literatuuronderzoek zijn de kernbegrippen uitgewerkt met definities en modellen. Ten slotte zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd in de vorm van boomdiagrammen.

### 2.1 Zoekmethoden

In het theoretisch kader is er gekeken naar de kernbegrippen die centraal staan in het onderzoek en naar modellen die bruikbaar zijn in het onderzoek. De volgende zoekmachines zijn gebruikt: Saxion bibliotheek, HBO Kennisbank, Google en Google Scholar. De begrippen uit de managementvraag en aanleiding zijn gebruikt als de basis zoektermen in het literatuuronderzoek: 'rivier cruise', 'oceaan cruise', 'wensen', 'behoeften', 'proces', 'full package', 'marktaandeel'. Vanuit het literatuuronderzoek naar deze begrippen zijn er weer nieuwe zoektermen en begrippen gevonden, zowel in Nederlandse als in Engelse taal, zoals: 'waardepropositie', 'value proposition', 'waardecreatie', 'waardestroom', 'externe analyse', 'proces optimalisatie', 'proces verbetering', 'proces optimization', 'proces beschrijving'. Uit de zoekmachines is verschillende data en informatie gekomen die hebben geholpen bij het uitrafelen van de kernbegrippen, theorieën en modellen. De bronnen waaruit data en informatie is gevonden zijn op betrouwbaarheid beoordeeld met behulp van de AAOCC criteria. Met de AAOCC criteria wordt gekeken naar vijf verschillende criteriums: autoriteit (authority), accuraatheid (accuracy), objectiviteit (objectivity), recentheid (currency) en dekking (coverage). Bij autoriteit wordt gekeken naar de auteur van de bron, bij accuraatheid wordt er gekeken of de informatie kloppend en logisch is. Bij objectiviteit wordt er gecheckt of de informatie niet partijdig of slechts van één kant belicht wordt en bij recentheid wordt er gekeken naar hoe oud de informatie en de bron zijn, ten slotte wordt er bij dekking gekeken of de bron wel echt informatie bevat dat nodig en bruikbaar is voor het onderzoek (Hjørland, 2012).

### 2.2 Literatuuronderzoek

#### 2.2.1 Waardepropositie

Om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt zal er eerst meer inzicht verkregen moeten worden over deze wensen en behoeften. Wanneer er gekeken wordt naar de literatuur over wensen en behoeften, wordt hieraan in veel gevallen het begrip waardepropositie gekoppeld. Waardepropositie wordt door verschillende auteurs gedefinieerd. Osterwalder & Pigneur (2014) zien de waardepropositie als "de reden dat de klant het ene bedrijf boven het andere verkiezen, het lost een klantprobleem op of voorziet in een klantbehoefte" (Osterwalder & Pigneur, 2014). Jonker en van Pijkeren (2006) beschrijven de waardepropositie als "dat wat de organisatie aan producten of diensten in de markt zet en waarmee ze haar geld verdient" (Jonker & van Pijkeren, 2006). Ten slotte is de definitie van de Vries Jr, Helsdingen en Borchert (2012) van waardepropositie omschreven als "a value proposition is a bundle of products and/or services with which the needs of customer segments can be satisfied" (de Vries Jr, van Helsdingen, & Borchert, 2012). Het doel van dit onderzoek is om de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt te achterhalen, om er zo achter te komen of en in hoeverre deze verschillen van de wensen en behoeften in de oceaan cruise markt en hoe hierop ingespeeld kan worden met het aanbod. De rivier cruise markt in Nederland is een nieuwe markt voor Intercluses waarin zij dus nog geen waardepropositie ontwikkeld hebben en het doel is om door middel van dit onderzoek te achterhalen

wat de optimale waardepropositie is voor Intercruises waarmee zij inspelen op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt. Het begrip waardepropositie is daarom van groot belang en een belangrijk kernbegrip in dit onderzoek. In dit geval is de waardepropositie iets wat Intercruises aan gaat bieden aan de rederijen waarmee zij voldoen aan de wensen en behoeften en wat er voor zal zorgen dat de rederijen voor Intercruises kiezen en niet voor de concurrent. De bovengenoemde definities komen hier behoorlijk mee overeen, enkel spreken Jonker en van Pijkeren (2006) in hun definitie niet over de klant of de wensen en behoeften van de klant, wat in de andere definities wel duidelijk benoemd wordt en wat in dit onderzoek ook zeer van belang is, daarom zal de definitie van Jonker en van Pijkeren niet gebruikt worden voor dit onderzoek. De definities van Osterwalder & Pigneur (2014) en de Vries <sup>Jr</sup>, Helsdingen en Borchert (2012) sluiten goed op elkaar aan, er zal een combinatie van deze definities gebruikt worden als de definitie van waardepropositie in dit onderzoek. De definitie luidt als volgt: *“Een waardepropositie is een beschrijving van de producten en/of diensten die een bedrijf aanbied waarmee het bedrijf voldoet aan de wensen en behoeften van de klant en wat ervoor zorgt dat de klant dat bedrijf boven andere bedrijven kiest”*.

Uit het literatuuronderzoek naar het kernbegrip waardepropositie zijn verschillende theorieën en modellen naar voren komen over het ontwikkelen van een waardepropositie, de voor dit onderzoek bruikbare en relevante literatuur wordt hieronder besproken. Het waardepropositie canvas van Alexander Osterwalder helpt bij het ontwikkelen en verbeteren van waardeproposities. Het canvas heeft twee delen, het klantprofiel en de value map (zie bijlage I). In het klantprofiel wordt het begrip van de klant helder gemaakt en in de value map wordt er gekeken naar het plan om waarde te creëren voor die klant. Het doel is om uiteindelijk een fit te bereiken tussen het klantprofiel en de value map. Een fit wordt bereikt als het klantprofiel en de value map samenkomen, de klant raakt enthousiast over de waardepropositie (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). De theorie van Johnson, Christensen & Kagermann (2008) die gevonden is sluit hier goed bij aan. Johnson, Christensen & Kagermann (2008) zeggen dat een onderneming waarde creëert voor de klant wanneer zij de klant helpen bij het gedaan krijgen van een ‘job’. Met ‘job’ wordt een probleem bedoeld dat een oplossing nodig heeft. Pas wanneer het probleem duidelijk is, kan het aanbod, de oplossing, ontworpen worden. Het is dus belangrijk eerst te kijken naar de klant en daarna naar het aanbod (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). In dit onderzoek is het ook van belang eerst te kijken naar de wensen en behoeften van de klant en daarna naar wat Intercruises hierin kan betekenen en hoe zij hier met hun aanbod op in kunnen spelen, zodat er een optimale waardepropositie gecreëerd wordt. Het waardepropositie canvas van Osterwalder is een bruikbare tool bij het ontwikkelen van een sterke waardepropositie binnen de riviercruise markt. Het helpt bij het achterhalen van de wensen en behoeften van de rederijen in de riviercruise markt door het in kaart brengen van het klantprofiel. Vanuit het klantprofiel kan er gekeken worden naar hoe hierop ingespeeld kan worden en hoe waarde gecreëerd kan worden voor de rederijen.

### 2.2.2 Productanalyse

Om de wensen en behoeften van de rederijen in de riviercruise markt te achterhalen zal er een externe analyse uitgevoerd moeten worden, maar daarnaast is het ook van belang om een helder inzicht te hebben in het huidige en gewenste aanbod. Daarom is er in het literatuuronderzoek ook gekeken naar manieren voor het in kaart brengen en analyseren van een product en/of dienst. Er zijn veel verschillende modellen gevonden voor het analyseren van een product. In dit geval gaat het niet om een standaard basis product maar om een breed product met veel verschillende aspecten. Veel

modellen bespreken enkel de basis en algemene aspecten van een product, maar dat geldt niet voor de 'Five Product Levels' van Philip Kotler (2006). De Five Product Levels van Philip Kotler (2006) analyseert een product op vijf verschillende niveaus (zie bijlage II): het basis product, generiek product, verwacht product, aangevuld product en potentieel product en geeft daarmee een duidelijk inzicht in het product en de verschillende niveaus (Kotler, 2006). De Five Product Levels zijn geschikt om het huidige aanbod in kaart te brengen en het gewenste aanbod te achterhalen, hiermee wordt het aanbod uitgebreid in kaart gebracht en ontstaat er een duidelijke analyse van de verschillende productniveaus.

Een van de doelen van het onderzoek is om te achterhalen welke componenten van het huidige aanbod van Intercruises gewild zijn in de riviercruise markt, welke minder of niet gewild zijn en welke wel gewild zijn maar niet aangeboden worden door Intercruises. Hierbij kan het cafetariamodel bruikbaar zijn, uit gesprekken met de opdrachtgever is dit model naar voren gekomen en als gevolg daarvan is er literatuuronderzoek uitgevoerd naar dit model. Het cafetariamodel is ontstaan vanuit het cafetariasysteem. Het model heeft vele verschillende mogelijkheden waardoor er voor de klant veel keuze ontstaat. In een cafeteria heb je de mogelijkheid om direct vanaf de kaart te bestellen wat je wenst, je stelt zelf je maaltijd samen met verschillende etenswaren. Dit zorgt ervoor dat de klant exact krijgt wat hij wil en dat zijn bestelling precies inhoudt wat hij wenst (Harteveld, Lahaije, & de Graaf, 2013). Kijkende naar het aanbod dat Intercruises aanbiedt dan is de excursie de maaltijd en alle bijkomende producten en diensten zoals vervoer, gidsen en toegang, zijn de verschillende etenswaren die aangeboden worden. De klant koopt dus een basisproduct, in dit geval de excursie, en kan deze uitbreiden en aanvullen met verschillende toevoegingen. In de oceaan cruise markt biedt Intercruises een volledig product, 'full package', aan met alles erbij inbegrepen. Door middel van dit onderzoek zal worden achterhaald of dit ook is wat de rivier cruise rederijen wensen of dat zij, net zoals bij het cafetariamodel, alleen een selectie van de aangeboden diensten en producten vragen. Door middel van onderzoek naar de wensen en behoeften van de rederijen kan achterhaald worden welke componenten sterk gewild zijn en welke minder of zelfs helemaal niet gewild zijn.

### *2.2.3 Procesoptimalisatie*

Wanneer Intercruises op de wensen en behoeften van de rederijen in zal willen spelen, zullen er ook nodige veranderingen binnen het proces van Intercruises moeten plaatsvinden. Het gaat niet alleen om 'wat' de klant wil maar ook om het 'hoe'. Wanneer de wensen en behoeften achterhaald zijn, is het zeker zo belangrijk om te achterhalen hoe op deze wensen en behoeften ingespeeld kan worden en wat er daarvoor binnen het proces moet gebeuren. Het bestaande proces moet zo geoptimaliseerd worden dat er aan de ene kant ingespeeld kan worden op de wensen en behoeften van de rederijen en dat aan de andere kant het interne proces zo effectief en efficiënt mogelijk verlopen, daarom is het tweede kernbegrip in het onderzoek 'procesoptimalisatie'. Om een proces optimaal te laten verlopen, dient volgens de Wit & Tolsma (2009) een bedrijf continue aandacht te besteden aan procesverbeteringen. Procesoptimalisatie gaat volgens de Wit & Tolsma (2009) over meer dan alleen het verbeteren van het proces. Het gaat om procesgericht sturen en het inrichten, plannen, beheersen, rapporteren en verbeteren van de uitvoering van een proces (de Wit & Tolsma, 2009). Ostroff en Schmitt (1993) maken bij procesoptimalisatie onderscheid tussen effectiviteit en efficiëntie. Een proces is efficiënt wanneer het gebruik maakt van zo min mogelijk middelen en een proces wordt effectief genoemd wanneer het gericht is op het behalen van de doelstellingen binnen een bedrijf. De beste bedrijven zijn zowel effectief als efficiënt (Ostroff & Schmitt, 1993). De definitie van procesoptimalisatie die voor dit onderzoek gebruikt zal worden bestaat uit een combinatie van het



bovengenoemde: *“Procesoptimalisatie is het continue verbeteren, vereenvoudigen en op elkaar afstemmen van processen zodat alles binnen het bedrijf zo efficiënt en effectief mogelijk verloopt”*.

Voor het verbeteren van processen is het van belang om voldoende inzicht te hebben in de processen en de processen goed in kaart te brengen. Met het literatuuronderzoek is er gekeken naar de manieren van procesverbetering en hoe een proces helder in kaart gebracht kan worden. De Value Stream Map, ook wel waardeestroom analyse genoemd, is een bruikbare tool die kan helpen bij het in kaart brengen van een proces en de verbetermogelijkheden van het proces. Alle activiteiten die nodig zijn om een product of dienst bij de klant te leveren vormen samen de waardeestroom. Bij het opstellen van een Value Stream Map worden al deze activiteiten in kaart gebracht. Het in kaart brengen van de verschillende activiteiten binnen een proces gebeurt in drie stappen. De eerste stap is het inventariseren van het proces, wat vervolgd wordt met de tweede stap het beschrijven van het proces. Hierbij worden de verschillende stappen en activiteiten binnen het proces beschreven en bij elke stap wordt gekeken naar de input en output. Als laatste wordt het proces geïdentificeerd, hierbij wordt onderzocht welke activiteiten waarde toevoegen aan het proces, welke activiteiten geen waarde toevoegen en naar welke knelpunten er zijn binnen het proces. Pas na deze drie stappen kan er gekeken worden naar optimalisatie en verbeteringen. De Value Stream Map geeft zo heldere inzichten over het huidige proces en laat zien waar de mogelijke verbeteringen liggen (Rother & Shook, 2003) (Mulders, 2014).

### 2.3 Samenhang kernbegrippen

Om een juist advies te kunnen formuleren voor Intercruises is het van belang om de wensen en behoeften van de rederijen in de riviercruise markt te achterhalen. Wensen en behoeften vallen onder het begrip waardepropositie. Waardepropositie kijkt namelijk naar welke producten en/of diensten een bedrijf of organisatie aanbiedt waarmee zij voldoen aan de wensen en behoeften van de klanten en wat ervoor zorgt dat de klant voor dat bedrijf kiest en niet voor de concurrent. Hierbij is het ook van belang om het huidige aanbod helder in kaart te brengen, een productanalyse kan uitgevoerd worden met behulp van de Five Product Levels van Phillip Kotler (2006). Intercruises wil graag inzicht krijgen in de wensen en behoeften zodat zij weten of deze verschillend zijn van de wensen en behoeften in de oceaan cruise markt en of zij hetzelfde volledige aanbod aan moeten blijven bieden of dat de samenstelling van het aanbod zal moeten veranderen om een optimale waardepropositie te creëren binnen de rivier cruise markt. Het cafetariamodel gaat uit van een basisproduct, in dit geval de excursie, die uitgebreid en aangevuld kan worden met verschillende toevoegingen die de klant wenst. Het model biedt veel verschillende mogelijkheden waardoor er voor de klant een ruime keuze ontstaat. Door middel van dit onderzoek zal achterhaald worden of de rederijen in de rivier cruise markt net zoals in de oceaan cruise markt een ‘full package’ wensen of dat zij net zoals bij het cafetariamodel enkel een selectie van verschillende componenten vragen. Wanneer de wensen en behoeften achterhaald zijn is het ook belangrijk om te kijken wat dit betekent voor het proces binnen Intercruises en wat er zal moeten veranderen om hierop in te kunnen spelen. Procesoptimalisatie houdt in dat processen continue verbeterd, vereenvoudigd en op elkaar afgestemd worden. De Value Stream Map helpt bij het in kaart brengen van het proces en geeft inzicht in de verbetermogelijkheden.

### 2.4 Operationalisering

De kernbegrippen zijn aan de hand van het literatuuronderzoek geoperationaliseerd en worden weergegeven in bijlagen III, IV en V.

### 3. Methodologische verantwoording

---

Dit hoofdstuk gaat in op de methodologische verantwoording van het onderzoek. De onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvragen worden herhaald en daarna wordt er ingegaan op de onderzoeksmethode met de daarbij horende onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden, onderzoekseenheden en analysetechnieken.

#### 3.1 Onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzichten in de markt en het achterhalen en analyseren van de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt, om aan de hand hiervan een gepast advies op te kunnen stellen voor Intercruises.

##### *Onderzoeksvragen*

1. *Wat zijn de kenmerken van het huidige aanbod en proces van Intercruises binnen de rivier cruise markt?*
  - 1.1 Uit welke componenten bestaat het huidige aanbod van Intercruises?
  - 1.2 Uit welke stappen bestaat het huidige proces van Intercruises?
2. *Wat is het klantprofiel van de rederijen in de rivier cruise markt?*
  - 2.1 Wat zijn de klanttaken die de (potentiële) klant wil realiseren?
  - 2.2 Wat zijn de voordelen die de (potentiële) klant wil behalen?
  - 2.3 Wat zijn de pijnpunten die de (potentiële) klant ervaart?
3. *Op welke wensen en behoeften kan Intercruises met haar aanbod inspelen en op welke niet?*
  - 3.1 Wat zijn de overeenkomsten tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?
  - 3.2 Wat zijn de verschillen tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?
4. *Wat moet er aan het huidige (interne) proces van Intercruises veranderen om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt?*
  - 4.1 Welke stappen van het huidige proces met de klant eisen verbetering?
  - 4.2 Welke stappen van het huidige interne proces eisen verbeteringen?
  - 4.3 Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen rivier en oceaan cruise markt ten aanzien van het proces?
  - 4.4 Is er sprake van synergie tussen de rivier en oceaan cruise markt?

#### 3.2 Onderzoeksstrategie

Er is gekozen om dit onderzoek kwalitatief uit te voeren. Bij kwalitatief onderzoek gaat het niet om cijfermatige gegevens maar wordt er ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens (Verhoeven, 2010). Het gaat meer om diepte dan om breedte. Het verzamelen van gegevens is open en flexibel. Er worden veel gegevens verzameld van enkele personen, integendeel tot kwantitatief onderzoek waarbij weinig (minder) gegevens worden verzameld bij veel personen (Verhoeven, 2010) (Peters, 2016). Dit is ook waarom voor dit onderzoek voor kwalitatief onderzoek is gekozen en niet voor kwantitatief. Het doel is namelijk om meer diepgaande informatie en inzichten te verkrijgen over de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt. In dit kwalitatieve onderzoek wordt

case study toegepast. Case study is een onderzoeksstrategie waarbij slechts één onderzoekseenheid wordt opgenomen. Een case kan bijvoorbeeld zijn: een persoon, organisatie of een groep mensen met gemeenschappelijke kenmerken, in dit geval is Intercruises de case van het onderzoek. Het doel van een case study is het diepgaand bestuderen van de case in de natuurlijke omgeving (Peters, 2016).

### 3.3 Waarnemingsmethoden

#### 3.3.1 Interview

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen zijn er interviews uitgevoerd. Interview is een vorm van kwalitatief onderzoek, ook wel vraaggerekend genoemd. Bij een interview staat de beleving van de ondervraagde voorop. Interview is dan ook een vorm van veldonderzoek en wordt afgenomen in een voor de respondent natuurlijke setting. Het doel van een interview is om informatie te verzamelen over de vooraf geformuleerde probleemstelling, door middel van het ondervragen van de respondenten. Het is belangrijk om vooraf het doel en het belang van het interview helder te hebben. Er bestaan gestructureerde en ongestructureerde interviews. Volledig gestructureerde interviews volgen een vooraf vastgestelde vragenlijst en hier wordt amper van afgeweken tijdens het interview, ook de meeste antwoordcategorieën liggen al vast. Deze vorm van interview is niet flexibel en daarom ook niet geschikt bij kwalitatief onderzoek. Ongestructureerde of open interviews zijn wel geschikt bij kwalitatief onderzoek. Dit zijn interviews die niet volledig gestructureerd zijn en geen vastliggende vragenlijst volgen. Het voordeel van open interviews is dat er doorgevraagd kan worden en er veel onderwerpen besproken kunnen worden (Verhoeven, 2010) (Baarda & van der Hulst, 2017). In dit onderzoek zijn halfgestructureerde interviews toegepast. Vragen en antwoorden lagen niet van tevoren vast maar de onderwerpen wel. Er is gewerkt met een topiclijst, maar er was ook voldoende ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewden. Dit heeft ervoor gezorgd dat er veel informatie verkregen is tijdens de interviews, maar ook dat elk nodig onderwerp besproken is en er niets vergeten werd. Er zijn drie verschillende topiclijsten opgesteld, een topiclijst die opgesteld is voor het interview met een werknemer van Intercruises, een topiclijst die opgesteld is voor de interviews met de Nederlands sprekende respondenten en een topiclijst voor de interviews met Engels sprekende respondenten. Deze topiclijsten worden weergegeven in de bijlagen VI, VII en VIII. De topiclijsten zijn tot stand gekomen vanuit de operationalisering van de kernbegrippen en gaven ondersteuning tijdens het uitvoeren van de interviews. Zo heeft het literatuuronderzoek de basis gelegd voor het veldonderzoek. Alle te behandelen onderwerpen zijn meegenomen in de topiclijsten en bij ieder onderwerp staan een aantal trefwoorden en/of doorvraagvragen genoteerd. Het doel van het houden van de interviews in dit onderzoek was het verkrijgen van meer informatie over de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt. Per interview is er gekeken naar het verloop van het interview en naar de manier van reageren van de respondent. Hierop is de volgorde van onderwerpen en doorvragen aangepast zodat elk interview zo optimaal mogelijk verlopen is en alle benodigde informatie verkregen is.

### 3.4 Onderzoekseenheden

Voor het selecteren van de onderzoekseenheden is een steekproef gehouden. Een steekproef is een verzameling van personen die werkelijk aan het onderzoek deelnemen en vaak een of meerdere eigenschappen gemeen hebben. Voor dit onderzoek is de steekproef select geselecteerd. Select houdt in dat respondenten bewust worden geselecteerd op basis van bepaalde eigenschappen en criteria, in tegenstelling tot aselekt waarbij ieder persoon evenveel kans heeft om in de steekproef te komen. De steekproef is in dit onderzoek select getrokken omdat er bepaalde criteria vereist is bij het selecteren

van de respondenten en de trekking niet door toeval bepaald wordt. De vorm van selecte steekproef die is gehanteerd, is doelgerichte steekproef. Respondenten zijn bewust geselecteerd op bepaalde kenmerken en eigenschappen (Verhoeven, 2010).

Allereerst is er een interview uitgevoerd binnen Intercruises zelf. Dit met als doel om een correct en duidelijk beeld te hebben van het huidige aanbod en een helder inzicht te krijgen in het huidige proces van Intercruises. Van tevoren is bepaald dat dit interview uitgevoerd zal worden met de River Operations Manager binnen het bedrijf. Hiervoor is gekozen omdat de River Operations Manager de meeste kennis en ervaring heeft over de rivier cruise operaties. Voor dit interview was er niet direct sprake van een steekproeftrekking omdat van tevoren bepaald is dat deze uitgevoerd zal worden met de River Operations Manager van Intercruises.

Vervolgens zijn er interviews uitgevoerd met (potentiële) klanten van Intercruises met als doel de wensen en behoeften binnen de rivier cruise markt te achterhalen. Zoals eerder genoemd kan er onderscheid gemaakt worden tussen rederijen met eigen schepen en rederijen die schepen huren, charters. De respondenten dienden aan de volgende selectiecriteria te voldoen:

- Ervaring met het werken met een tour operator
- Schepen met een sterrenclassificatie tussen vier en zes sterren
- Actief of actief geweest in Nederland

In bijlage IX is een compleet overzicht te vinden van deze respondenten met bijhorende informatie.

Bij het bepalen van het aantal interviews dat uitgevoerd moet worden speelt de factor verzadiging volgens Dworkin (2012) een belangrijke rol. Er wordt gesproken van verzadiging wanneer er geen nieuwe informatie meer verkregen wordt uit de interviews. Andere factoren die volgens Dworkin (2012) een rol spelen bij het bepalen van het aantal uit te voeren interviews zijn het tijds kader voor het onderzoek, de selectiecriteria en het budget voor het onderzoek. In veel literatuur wordt geadviseerd over het aantal uit te voeren interview, een aantal ergens tussen de vijf en vijftig interviews wordt als voldoende voorgesteld (Dworkin, 2012). Aangezien het tijds kader van dit thesisproject slechts één semester is, is het aantal interviews ook lager. Het aantal interviews dat uitgevoerd is voor dit onderzoek is zes interviews. Bij het vijfde interview is er nauwelijks nieuwe informatie verkregen en was er dus sprake van verzadiging.

### 3.5 Analysetechnieken

Na het uitvoeren van de interviews zijn deze verwerkt in het thesisrapport. Allereerst zijn de interviews aan de hand van de opnames getranscribeerd. Deze transcripten zijn weergegeven in het bijlagenboek. Na het uittypen van alle interviews zijn de transcripten op orde gebracht door middel van coderen. Dit heeft ervoor gezorgd dat onnodige informatie weggelaten is en alleen de relevante informatie gebruikt is. Coderen bestaat uit drie stappen, de eerste stap is open coderen, hierbij zijn fragmenten gecodeerd en zijn er labels gegeven aan deze fragmenten. Deze codes met de bijbehorende fragmenten zijn weergegeven in een codeboom, deze is te vinden in bijlage X. De tweede stap is axiaal coderen, bij deze stap zijn de fragmenten met dezelfde code vergeleken en wordt er gekeken welke verschillen en overeenkomsten er zijn. De laatste stap is selectief coderen, hierbij zijn de gevonden concepten uitgewerkt tot een of meerdere theorieën, samenhangen zijn geanalyseerd en er zijn relaties gelegd (Verhoeven, 2010) (Boeije, 2014). Na het coderen zijn de resultaten per axiale code uitgewerkt, deze zijn te vinden in het volgende hoofdstuk met de onderzoeksresultaten.

## 4. Onderzoeksresultaten

---

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het veldonderzoek besproken. De onderzoeksresultaten worden toegelicht aan de hand van de axiale codes. Met het bespreken van de onderzoeksresultaten worden fragmenten uit de interviews gebruikt, deze fragmenten zijn terug te vinden in het bijlagenboek. Een overzicht van de onderzoeksvragen met de bijbehorende axiale codes en onderzoeksresultaten wordt weergegeven in bijlage XI.

### 4.1 Ontwikkelingen in de rivier cruise markt

In Nederland zijn er tussen de 25 en 50 rivier cruise rederijen actief. Dit zijn voornamelijk internationale rederijen. Er zitten een aantal Nederlandse rederijen tussen maar het grootste deel is internationaal. Binnen de rivier cruise markt in Nederland bezit Intercoaches een marktaandeel van ongeveer vijftien tot twintig procent, volgens **respondent 1** valt er binnen deze markt nog veel business te behalen voor Intercoaches: 1.4: *“Dus ja er is natuurlijk een heel groot, ja grote winst om te behalen”*. Momenteel werkt Intercoaches met rivier cruise rederijen zoals Plantours, Giver, AHI en Crucemundo. Deze rederijen zijn al een aantal jaren klant van Intercoaches, dit bleef de afgelopen jaren erg stabiel en hier is geen groei in te zien volgens **respondent 1**: 1.35: *“De rivier cruise rederijen die we hebben op dit moment hebben we al voor een heel aantal jaren . . . er is niet echt uitbreiding van onze euh, rivier cruise markt”*. Verder zijn er nog de grote rederijen zoals Viking Cruises, Riviera Travel, Nicko Cruises en Phoenix Reizen die ook actief zijn in Nederland maar geen klant zijn van Intercoaches.

Volgens **respondent 6** is de rivier cruise markt sterk groeiende, niet alleen in Amsterdam maar ook in andere Europese steden zoals Budapest, Wenen en Versailles. Deze steden worden steeds drukker wat tot gevolg heeft dat steden steeds meer regels opstellen voor het inkomende toerisme: 6.36: *“There are many cities that bring out new rules an regulations”*. **Respondent 6** ervaart dat vooral voor het cruise toerisme de regels steeds strenger worden. Dit komt doordat cruise toeristen op het schip overnachten en niet verblijven in een van de lokale hotels of accommodaties: 6.36: *“There are now more and more cities that actually don’t want too many cruise tourists, they would prefer tourists that stay overnight and spend some money for the local hotels and in the local restaurants”*. De cruise toerist maakt minder gebruik van de lokale cuisine dan de standaard toerist omdat de maaltijden vaak bij de cruise inbegrepen zitten. Zodoende geeft de cruise toerist dus minder geld uit in deze steden dan de standaard toerist. Hierdoor komt er minder geld binnen voor de steden wat als gevolg heeft dat steden meer en strengere regels invoeren voor het inkomende cruise toerisme. **Respondent 5** vertelt dat de drukte en de strengere regels in de grote steden ervoor zorgt dat rederijen interesse hebben in rustige en meer onbekende steden en rivieren die nog niet overspoeld zijn door het toerisme. De drukke steden laten geen bussen meer toe in het city centrum wat ervoor zorgt dat de gasten van de cruise veel moeten lopen. Vaak zijn de cruise gasten al op leeftijd en het vele lopen kan dan zorgen voor moeilijkheden en ontevredenheid bij de gasten. Dit is één van de redenen waarom rederijen interesse hebben om ook langs minder bekende steden te varen.

### 4.2 Aanbod Intercoaches

Intercoaches heeft een divers programma met excursies voor de rivier cruise markt. **Respondent 1** vertelt dat Intercoaches zo een 50 verschillende excursies in hun database hebben staan voor de rivier cruise klanten. **Respondent 1** vertelt dat het steeds vaker voorkomt dat de klant zelf naar Intercoaches toe komt met een voorstel: 1.8: *“Over het algemeen komt de rederij zelf de laatste jaren met een soort*

van programma . . . en daarop komen wij dan met een voorstel wat handig is om aan te bieden aan hun gasten". Hierbij wordt gekeken naar de nationaliteit van de gasten, de steden waar het schip aanlegt en naar de periode van het jaar. Het aanbod van Intercruises bestaat vaak uit het vervoer naar de excursie, een lokale gids, de entree voor de excursie en bijvoorbeeld ook een kanaalbootje of een TukTuk. Wanneer de klant andere specifieke aanvragen heeft, dan speelt Intercruises hier ook op in **vertelt respondent 1**: 1.14: *"Stel dat mensen, rederijen, specifieke aanvragen hebben dan leveren we dat ook"*. Hierbij bieden zij ook de service aan hun klanten om tijdens de operatie, de cruise, 24 uur per dag bereikbaar te zijn. **Respondent 4 vertelt** dat Intercruises zich met het aanbieden van deze service niet onderscheidt van andere tour operators, dit moet namelijk vanzelfsprekend zijn in het vak. **Respondent 4** ziet de onderscheidendheid van Intercruises meer in de mensen die er werken en toegewijd zijn.

De respondenten hebben verschillende meningen over het aanbod van Intercruises. **Respondent 3** van Giver vertelt dat de lange samenwerking met Intercruises ervoor zorgt dat Intercruises precies weet wat Giver wenst, hier goed op inspeelt en precies datgene aanbiedt wat er gevraagd wordt, maar dat zij daarnaast ook geïnteresseerd zal zijn wanneer er nieuwe excursies aangeboden zouden worden: 3.28: *"If you will have some new suggestions, some new proposals, of course we are ready to keep them in consideration"*. Daarnaast noemt **respondent 3** dat ze af en toe wel problemen heeft ervaren met de gidsen die aangeboden werden maar dat Intercruises wel altijd naar een oplossing zoekt wanneer dit gemeld wordt. **Respondent 4** voegt daar aan toe dat het niet altijd eenvoudig is om gidsen en bussen te krijgen van hoge kwaliteit. Het komt nog wel eens voor dat er minder geschikte gidsen, bussen of buschauffeurs aangeboden worden. In tegenstelling tot **respondent 3**, **vertelt respondent 5** dat zij het idee kregen dat Intercruises hun behoeften niet goed begreep, zij noemen daarbij het volgende: 5.34: *"Most of the times we got offer we didn't ask for, and what we asked for we didn't get"*.

Volgens **respondent 1** verdient de rivier cruise markt meer aandacht binnen Intercruises: 1.74: *"Het is niet een main business op dit moment, wat het wel zou moeten zijn, ja"*. Toen het kantoor in Amsterdam is opgestart, is eerst de oceaan business opgezet, later kwam hier de rivier business bij. Het aanbod in de rivier cruise markt is tot stand gekomen vanuit het aanbod in de oceaan cruise markt. Ook de afgelopen jaren is Intercruises meer bezig geweest met het binnen halen van de oceaan business dan met het onderzoek doen naar de kansen in de rivier cruise markt. **Respondent 1** vertelt dat Intercruises erg bekend is met de steden Amsterdam, Rotterdam en IJmuiden. Dit komt doordat zij hier ook actief zijn met de oceaan schepen. Steden zoals bijvoorbeeld Arnhem, Nijmegen, Deventer, Zutphen en Maastricht zijn nog vrij onbekend voor Intercruises, terwijl dit wel de steden zijn waar de rivier cruise schepen regelmatig komen. Zo noemt **respondent 1** dat er veel meer te halen valt uit de rivier cruise markt wanneer hier meer aandacht aan besteed wordt: 1.71: *"Zodra er meer tijd is of meer energie wordt gestoken in het euh, in de klant zelf of in de potentiële klanten, dan is daar denk ik heel wat uit te halen"*. Ook **respondent 4** vertelt dat het belangrijk is om er bovenop te zitten en met mooie programma's bij de klant te komen: 4.61: *"Je moet nooit wachten tot de klant ergens om vraagt"*.

### 4.3 Proces Intercruises

**Respondent 1** legt uit dat het proces soms begint bij de klant en soms bij Intercruises zelf: 1.36: *"Dat kan verschillend zijn . . . als de klanten je al kennen, dan komt de klant met hun programma naar je toe, stel dat de klanten je niet kennen ja dan moet je eerst naar de klanten toe natuurlijk"*. Het proces begint vaak rond oktober/november. Wanneer de klant met een voorstel komt, worden er berekeningen gedaan en worden de prijzen bepaald. Dit wordt samengevoegd in een voorstel dat naar

de klant wordt opgestuurd. De klant bekijkt dit voorstel en laat Intercruises weten of zij samen willen werken of niet, hierover verteld **respondent 1**: 1.37: *“Daaruit kan de klant dan weer vervolgens gaan, gaan kiezen welke tourtjes ze willen, maar ook welke tour operator ze willen”, 1.37: “Het kan maarzo zijn dat wij te duur zijn of het programma niet interessant genoeg is”*. Bij een klant waar Intercruises al langer mee samenwerkt kan het ook zijn dat de klant alleen vraagt om een paar kleine aanpassingen aan het programma van vorig jaar. Hier hoeft Intercruises dan geen volledig nieuw voorstel voor op te stellen. Wanneer bekend is dat de klant met Intercruises wil werken dan laten zij daarbij ook weten van welke excursies en services zij gebruik willen maken. Zodra dit bekend is begint Intercruises met de reserveringen bij de leveranciers van de excursies, de bussen, de gidsen, de bootjes en eventueel andere aanvragen. **Dit** gebeurt in de maanden december en januari. Hierna is het even een tijdje stil. De reserveringen zijn gedaan en vervolgens is het wachten op het ontvangen van de eerste update over de nummers legt **respondent 1** uit: 1.37: *“Stap vier wat wat over het algemeen de updates ontvangen is van van de cruise rederij zelf of het schip”, 1.38: “Met de aantallen nummers voor de tourtjes, en die updates die die communiceer je weer met je je leveranciers”*. Wanneer de operatie van start gaat is het belangrijk om alles op orde te hebben. Het is daarnaast ook van belang om tijdens de operatie bereikbaar te zijn voor de klant en het schip voor het geval dat er bijvoorbeeld een gids niet op komt dagen of een bus vertraging heeft. De meeste rivier cruise operaties vinden plaats in april en mei. Na de operatie is de afhandeling. Deze bestaat uit twee delen, allereerst de feedback van de gasten die ontvangen wordt van het schip. Deze feedback gaat vaak over de gidsen, het excursieprogramma of de bus of buschauffeur. Het gaat hier voornamelijk over de feedback van de gasten. **Er** wordt niet vaak feedback gegeven over het handelen van Intercruises zelf, maar ook dit verschilt per klant. Wanneer de feedback over een van de leveranciers gaat dan wordt deze feedback doorgespeeld naar de desbetreffende leverancier. Het tweede deel van de afhandeling is het financiële plaatje vertelt **respondent 1**: 1.38: *“Je moet de rekening opstellen, of de rekening wordt door het schip gemaakt . . . die vul je dan in je administratie en in onze financiële systemen, en zo worden alle betalingen binnen gehaald maar ook onze leveranciers worden betaald”*. Dit is hoe het proces van Intercruises globaal verloopt, maar bij elke klant verschilt het proces. De ene klant vraagt eerder een voorstel aan dan de ander. **Zo vertelt respondent 4** bijvoorbeeld dat zij bij AHI altijd twee jaar vooruit werken en het voorstel dus al twee jaar van tevoren aanvragen. **Respondent 1** vertelt dat met de huidige werkwijze meerdere personen binnen Intercruises betrokken zijn in het proces met één klant. Het kan voorkomen dat degene die het voorstel maakt niet de reserveringen doet en dit kan soms zorgen voor miscommunicatie. **Respondent 1** legt uit dat het juist belangrijk is dat alles goed gecommuniceerd wordt: 1.59: *“Daarbij is ook gewoon de communicatie heel erg belangrijk tussen, tussen jezelf en euh en de klant, maar ook tussen jezelf en de leveranciers”, 1.59: “Zodat er geen ruis ontstaat, je bent de tussenpersoon en dus alle informatie moet gewoon precies overeen komen met wat je communiceert met anderen”*.

De respondenten **3** en **respondent 4** die beide klant zijn van Intercruises, zijn over het algemeen tevreden over hoe het proces verloopt met Intercruises. **Respondent 3** zegt daarover: 3.32: *“We have a good cooperation so I think that there are no improvements to be done”*. **Respondent 4** vertelt dat het proces gemakkelijk en efficiënt verloopt, soms gaat het gewoon vanzelf en die klanten zijn zeldzaam tegenwoordig. **Respondent 1** ziet wel een aantal verbeterpunten betreffende het proces van Intercruises. Hij beschrijft dat er meer tijd en aandacht besteed moet worden aan het proces binnen de rivier cruise markt, hierover verteld hij: 1.55: *“Iedereen doet dat eigenlijk een beetje nu op zijn eigen manier terwijl er wel een goeie basis ligt om dat allemaal hetzelfde te kunnen gaan doen,*



*alleen we moeten dat gewoon, gewoon er in prenten*". Daarnaast is tijd ook een probleem: 1.61: *"We hebben weinig tijd om echt euh, dingen af te handelen"*. Hierdoor worden sommige dingen pas weken na de operatie afgehandeld wat eigenlijk vlak na de operatie afgehandeld zou moeten worden.

#### 4.4 Rivier cruise markt versus oceaan cruise markt

De respondenten noemden overeenkomsten en verschillen tussen de rivier cruise markt en de oceaan cruise markt. Respondent 1 vertelt dat het aanbod binnen de oceaan cruise markt veel groter is omdat de aantallen ook stukken groter zijn: 1.64: *"Bij de rivier heb je meestal keuze uit twee tourtjes per dag . . . En bij de oceaan dan is er wel keuzemogelijkheid tussen tien of meer tours. Soms wel gewoon vijftien tot twintig tours"*. Daarnaast noemt respondent 1 wel dat doordat de rivier schepen verder het land in kunnen deze schepen ook in kleinere steden van het land komen. Dit zorgt ervoor dat er binnen de rivier cruise markt ook excursies aangeboden kunnen worden in kleinere steden.

Respondent 2 vertelt dat omdat rivier cruise schepen kleiner zijn er ook kleinere en intiemere tours aangeboden worden. Daarnaast noemt respondent 3 dat bij oceaan cruises de aangeboden excursies vaak optioneel zijn waar ze bij de rivier cruises vaak al bij de cruise inbegrepen zitten. Ten slotte noemt respondent 6 dat je binnen de oceaan cruise markt meer mogelijkheden hebt betreffende het aanbieden van een grote variatie aan excursies. Hierbij verteld zij: 6.54: *"If you got more clients you can offer more"*. De kans dat je tien boekingen ontvangt voor een specifieke tour op een schip met een capaciteit van 3000 mensen is stukken groter dan op een schip met een capaciteit van 140 mensen.

Aan de vraagzijde zien de respondenten ook verschillen. Sommige rederijen in de rivier cruise markt maken gebruik van hun eigen bussen die de gehele cruise met het schip mee rijden. Dit gebeurt met de oceaan cruises niet. Respondent 2 vertelt dat zij binnen de rivier cruise markt geen vraag hebben naar bussen omdat zij hiervoor eigen bussen beschikbaar hebben maar dat deze vraag er wel voor de oceaan cruises is. Het grootste verschil in de vraag zit toch echt wel in de aantallen. Zoals respondent 4 en respondent 6 beschrijven is de vraag voor excursies, bussen en gidsen binnen de oceaan cruise markt veel groter dan binnen de rivier cruise markt. Er zijn veel meer gasten dus er zijn meer services nodig.

Kijkende naar het verschil tussen rivier cruise markt en oceaan cruise markt betreffende het proces noemt respondent 1 dat het grootste verschil is dat bij de oceaan operaties 95 procent van de tijd iemand van Intercoaches aanwezig is. Dit is bij rivier operaties niet zo, hier zijn ze maar heel af en toe bij de operaties aanwezig. Daarnaast beschrijft respondent 1 dat tijdens het proces van een oceaan operatie vaker wordt gecheckt of alles welk klopt dan bij rivier operaties, hij vertelt daarbij: 1.69: *"Bij de oceaan wordt er inderdaad wel euh, wat beter naar gekeken of alles klopt, ook qua prijzen, calculaties, dan bij de rivier business, bij de rivier business wordt het wat sneller gewoon losgelaten"*. Volgens respondent 6 duurt het proces bij oceaan cruises langer dan bij rivier cruises. Zij noemt daarvoor de volgende reden: 6.58: *"It's really longer because the cruises get published a lot longer in advance"*. Dit geeft de rederij tijd om eventueel te onderhandelen en ook de prijzen van andere tour operators te bekijken. Naast de bovengenoemde verschillen betreffende het proces zijn de respondenten het er over eens dat het proces van rivier cruise operaties verder erg overeenkomt met het proces van oceaan cruise operaties.



#### 4.5 Ervaringen met andere tour operators

De ervaringen van de respondenten met andere tour operators zijn ook aan bod gekomen tijdens de interviews. De respondenten geven aan dat zij vaak in elk land met een andere tour operator werken. Dit kunnen meerdere tour operators per land zijn. Echter geven de respondenten de voorkeur aan het werken met één touroperator per land. Drie van de vijf rederijen die geïnterviewd zijn, werken momenteel in Nederland niet samen met Intercruises en maken gebruik van de services van een andere tour operator. Over het algemeen zijn deze drie respondenten tevreden over de services die hun aangeboden worden door hun huidige tour operator, **respondent 5** zegt hierover: 5.38: *"They are very individual, they're answering very fast, they, there're offering us euh individual tours, tours we never had"*. Daarbij **vertelt respondent 5** dat zij vóór hun huidige tour operator voor één seizoen samen hebben gewerkt met Intercruises maar dat er niet voldoende werd ingespeeld op hun individuele behoeften. Ze vonden het aanbod te standaard en daarom hebben zij na dat betreffende seizoen ervoor gekozen om met een andere tour operator te gaan werken. **Respondent 2** vertelt dat het bij Crystal Cruises niet bekend was dat Intercruises ook in Nederland actief is met rivier cruises, zij noemt hierover het volgende: 2.23: *"Until right now we didn't even know that Intercruises had a river program"*.

Over het proces met de andere tour operators zijn de respondenten ook veelal tevreden, maar dit verschilt wel per tour operator vertelt **respondent 5**. Bij Regina River Cruises zijn ze tevreden met zo een 75 procent van de tour operators waar ze mee samenwerken, maar dat ze minder blij zijn met de andere 25 procent van de tour operators. Deze ontevredenheid ontstaat door het langzaam antwoorden van de tour operator en het niet flexibel genoeg zijn. **Respondent 6** noemt dat bij Phoenix Reisen de relaties met de tour operators en agenten altijd gebaseerd zijn op vriendschap en dat hierdoor het proces altijd goed verloopt. **Zij** vertelt hierover: 6.40: *"Because that way we trust each other, we pay our bills in time and we get tour services in time"*. Daarbij noemt zij dat er wel eens fouten gemaakt worden maar dat iedereen mens is en dus ook de tour operator fouten kan maken, zolang ze maar altijd hun best doen om het op te lossen. De beschrijving van de stappen in het proces tussen de respondenten en de andere tour operators komen overeen met de beschrijving van het proces tussen Intercruises en de klant. Ook hier hangt de tijdsduur van het proces erg af van de rederij. Het enige verschil dat opvalt, is iets wat **respondent 6** benoemd, dat sommige tour operators niet alleen aanbieden wat er gevraagd wordt, maar daarnaast ook nieuwe programma's aanbieden aan de klant. **Respondent 6** vertelt hierover het volgende: 6.14: *"We tell them what we want, they offer something, they also offer new additional programs"*.

**Respondent 2** en **respondent 6** vertellen beiden dat de rederij waarvoor zij werken wel met feedback en evaluatie werken naar de tour operator toe. **Respondent 2** legt uit dat zij werken met feedback en evaluatie aan het eind van het seizoen, behalve wanneer er klachten zijn die meteen moeten worden aangepakt, deze spelen zij dan meteen door naar de tour operator. **Zij** vertelt hierover het volgende: 2.28: *"We do an analysis of the comments, made by the ships and by the guests, at the end of the season we review, we see what works what doesn't work"*. **Respondent 6** legt uit dat dit voor Phoenix Reisen ook op deze manier verloopt. **Respondent 5** zegt dat zij binnen Klug Toeristik, Regina River Cruises, niet doen aan feedback en evaluatie met de tour operator, alleen wanneer er klachten zijn. **Zij** leggen uit: 5.60: *"No we do not have the manpower we do not have the time, if everything works well, there is no need"*. **Respondent 4** vertelt dat tour operators zich kunnen onderscheiden door net dat extra's te bieden en net die extra touch toe te voegen, zij noemt hierbij: 4.56: *"Oog voor detail, dat, dat is eigenlijk het belangrijkste"*.

#### 4.6 Vraag rivier cruise klant

De respondenten zijn het er allemaal over eens dat hun vraag naar bepaalde services van tour operators afhangt van de cruise, het programma en het schip. Dit kan elke keer verschillend zijn. Zoals **respondent 4** vertelt: 4.16: *“Wij werken alleen maar tailor made”, services die op maat gemaakt zijn voor de klant, zij werken niet met standaard pakketten. Een deel van de respondenten maakt gebruik van eigen services of het zelf regelen van de services in plaats van met een tussen persoon, de tour operator. Respondent 2* legt uit dat zij bij Crystal Cruises met eigen bussen werken die gedurende de gehele cruise het schip volgen: 2.13: *“Wherever the river cruise goes the bus goes with it”*. Daarbij vertelt **respondent 2** dat zij ook in de toekomst van plan zijn gebruik te blijven maken van hun eigen bussen. Ook **respondent 5 beschrijft** dat ze bij Regina River Cruises gebruik maken van eigen bussen. **Echter** niet bij iedere cruise leggen zij uit: 5.17: *“Sometimes we have our own busses and sometimes we also need busses from the operator”*. **Respondent 3** noemt dat ze bij Giver Viaggi in het verleden wel alle services zelf regelden, maar doordat de business groeide en zij steeds drukker werden, hebben zij ervoor gekozen om met een tour operator te gaan werken. **Respondent 6** vertelt dat Phoenix Reisen in Duitsland geen gebruik maakt van een tour operator, maar de services zelf regelen: 6.12: *“Here in Germany we contact bus suppliers and we contact tourist informations and we book every service ourselves”*. **Respondent 6** legt uit dat zij dit in Duitsland zelf regelen omdat Phoenix Reisen hier gevestigd is en hier zodoende de juiste contacten hebben opgebouwd en het natuurlijk goedkoper is wanneer zij deze services direct boeken. In de andere landen waar Phoenix Reisen actief is maken zij wel gebruik van een tour operator. **Respondent 3** en **respondent 6** vertellen dat zij niet werken met eigen bussen en/of gidsen en hier in de toekomst ook niet geïnteresseerd in zijn. Zij leggen uit dat ze werk genoeg hebben en het te druk en ingewikkeld wordt wanneer zij dit zelf zouden regelen.

De respondenten beschrijven dat tour operators zeker nodig zijn en dat de behoefte voor een tour operator zeker zal blijven in de toekomst. **Respondent 2** legt uit dat de belangrijkste behoefte de kwaliteit van de services is. **Hierbij** noemt zij het volgende: 2.16: *“The most important for us would be the quality of the tours, the quality of the guides, the guides standards has to be . . . from one to ten they always have to be an eleven”*. Ook vertelt **respondent 2** dat exclusiviteit belangrijk is, ook in de toekomst. Nu de markt steeds populairder wordt, is het essentieel om iets aan te bieden dat authentiek en een ‘once in a lifetime experience’ biedt. **Respondent 4** noemt dat efficiëntie ook heel belangrijk is: 4.86: *“Efficiëntie, en die moet je continue overal zoeken. Continue overal, want dat is wat de rederij van je verwacht”*. Excursies aanpassen op de klant en de gasten van de klant. **De** een verwacht meer luxe dan de ander en daar moet je goed onderscheid in kunnen maken en creatief in zijn. Ook **respondent 5** vindt de kwaliteit het belangrijkste, alles moet op tijd geregeld zijn en ze verwachten professionele gidsen. Tour operators moeten flexibel en bereikbaar zijn en de behoeften van de klant begrijpen, daarnaast voegen zij daar aan toe dat het ook van belang is dat samenwerking goed verloopt: 5.70: *“The main point for us is that we have a smooth cooperation”*. **Respondent 6** voegt hier ten slotte nog aan toe dat zij altijd zoeken naar tour operators die inzet tonen: 6.16: *“We need, we need a partner with a very high commitment, euhm someone that’s always euhm willing to, to go an extra step, to euhm find out what’s best for our client you know”*. Door de steeds strengere regels voor het cruise toerisme is er behoefte naar flexibele tour operators. **Er** zijn veel uitdagingen en een tour operator moet hier flexibel mee om weten te gaan.

#### 4.7 Doel van het werken met een tour operator

Aan de respondenten is gevraagd wat het doel is en wat de reden is waarom zij samenwerken met een tour operator. **Respondent 2** legt uit dat het voor Crystal Cruises belangrijk is om iemand ter plekke te hebben die een connectie heeft met de stad. Zij zijn zelf gevestigd in de United States en daarom hebben zij iemand nodig die hun gasten een authentieke ervaring kan bieden. **Respondent 3** legt uit dat ook voor Giver Viaggi het belangrijk is om iemand ter plekke op locatie te hebben. Daarbij zou ideaalsituatie zijn om maar één touroperator per land nodig te hebben. **Respondent 3** voegt hier aan toe dat het ook gewoon veel gemak biedt om met een tour operator te werken en dit niet zelf te hoeven regelen. **Respondent 4** sluit aan bij **respondent 2** en **respondent 3**, ook zij hebben de tijd niet om de taken van de tour operator zelf uit te voeren en zij bevinden zich ook niet op locatie.

**Respondent 4** noemt hierbij het volgende: 4.42: *“Wij hebben het al druk genoeg op de schepen zelf, als we ook moeten gaan coördineren, de bussen en, nou dan, dan mag je er nog drie man, twee man bij hebben, dat, dat is niet de bedoeling”*. Ook **respondent 5** is het hiermee eens, zij hebben de mankracht niet om deze services zelf te organiseren. **Respondent 6** voegt hieraan toe dat het werken met een tour operator een hoop tijd oplevert, zij vertelt hierover het volgende: 6.20: *“That takes a lot of time . . . to actually check if everything is done correctly, so in those ports there we say hey sorry but our time is too worthy, we need to be able to do more in our time”*.

De respondenten leggen uit dat er ook negatieve ervaringen zijn met het werken met een tour operator. **Respondent 4** vertelt dat je minder controle hebt wanneer je met een tour operator werkt dan wanneer je het zelf regelt, minder controle over kwaliteit en uitvoering. **Respondent 5** legt uit dat het nooit dezelfde soort problemen, fouten of negatieve ervaringen zijn, dit kan heel erg verschillen per stad of bijvoorbeeld per tour operator.

## 5. Conclusie

---

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vooraf geformuleerde onderzoeksvragen van het onderzoek. Deze worden beantwoord aan de hand van het theoretisch kader en de resultaten van het veldonderzoek.

### Deelvraag 1.1: “Uit welke componenten bestaat het huidige aanbod van Intercruises?”

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het aanbod globaal bestaat uit het hoofdcomponent de excursie met de daarbij komende services zoals vervoer naar de excursie, een lokale gids, de entree van de excursie en met regelmaat wordt hier bijvoorbeeld ook een kanaalbootje of TukTuk bij gevraagd. Zoals respondent 1 noemt dient de verantwoordelijke vanuit Intercruises bereikbaar te zijn voor de klant: 1.15: *“Dan ben je verantwoordelijk voor een cruise van een bepaalde rivier cruise schip. En in die periode dien je eigenlijk wel 24/7 bereikbaar te zijn”*. Wanneer de klant een specifieke service aanvraagt dan streeft Intercruises ernaar om dit eveneens te kunnen leveren aan de klant vertelt respondent 1: 1.17: *“Stel dat zij binnen die 24 uur iets aanvragen, dan proberen wij ons best om natuurlijk een bus en een gids te regelen”*. Het aanbod dat Intercruises momenteel heeft binnen de rivier cruise markt wordt voornamelijk aangeboden in en rondom de steden Amsterdam en Rotterdam.

### Deelvraag 1.2: “Uit welke stappen bestaat het huidige proces van Intercruises?”

De Value Stream Map die besproken is in hoofdstuk 2 van dit adviesrapport is een bruikbare tool om het huidige proces in kaart te brengen. Zoals in het theoretisch kader beschreven is gebeurd het in kaart brengen van een proces in drie verschillende stappen. De eerste stap, inventariseren, is volbracht door middel van het uitvoeren van de interviews. De tweede stap, het beschrijven van het proces, wordt door middel met het beantwoorden van deze deelvraag voltooid. De derde stap, het identificeren, wordt behandeld bij deelvragen 4.1 en 4.2. Uit het veldonderzoek blijkt dat het huidige proces van Intercruises uit een aantal verschillende stappen bestaat. De eerste stap is het voorstel. De klant besluit of het programma en de prijzen correct zijn en of de samenwerking met Intercruises wordt aangegaan. Respondent 1 legt hierbij uit: 1.37: *“Het kan maarzo zijn dat wij te duur zijn of het programma niet interessant genoeg is”*. Stap twee is het maken van de reserveringen bij de leveranciers. Na stap twee volgen de eerste updates van het schip, stap drie. Intercruises kan aan de hand van deze aantallen bepalen of er extra reserveringen gemaakt moeten worden of er wellicht iets geannuleerd moet worden. Het exact aantal boekingen is pas zeker een dag voor de excursie of wellicht zelfs op de dag van excursie, daarom is het voor Intercruises belangrijk aandachtig te kijken naar de aantallen en de leveranciers hiervan met regelmaat op de hoogte te brengen. Vlak voor de uitvoering van de operatie stuurt Intercruises een overzicht met alle gegevens naar de klant, respondent 3 vertelt hierover: 3.31: *“You will send us the confirmations with all the things with the busses, service, guides and Phone numbers and so on”*. Stap vier is de uitvoering van de excursie, de operatie. Gedurende de operatie is Intercruises 24 uur per dag bereikbaar voor de klant en de leveranciers om eventuele problemen op te lossen of om zo nodig vragen te beantwoorden. Na de operatie volgt de vijfde en laatste stap, de afhandeling, deze bestaat uit twee delen. Het eerste deel is het verwerken van de ontvangen feedback van het schip en de gasten aan boord. Het tweede deel van de afhandeling gaat in op de financiële gegevens van de operatie vertelt respondent 1: 1.38: *“Je moet de rekening opstellen . . . die vul je dan in je administratie en onze financiële systemen”*, 1.38: *“Zo worden alle betalingen binnen gehaald maar ook onze leveranciers worden betaald”*.

## Hoofdvraag 1: “Wat zijn de kenmerken van het huidige aanbod en proces van Intercruises binnen de rivier cruise markt?”

Het huidige aanbod van Intercruises binnen de rivier cruise markt is tot stand gekomen vanuit het aanbod binnen de oceaan cruise markt **legt respondent 1 uit**. De excursie zelf is het hoofdcomponent van het aanbod en daarbij worden andere componenten aangeboden zoals vervoer, gidsen, entree en bereikbaarheid. Het huidige aanbod wordt voornamelijk aangeboden in en rondom Amsterdam en Rotterdam. **Respondent 1 beschrijft dat** het proces van Intercruises uit vijf verschillende stappen bestaat: het voorstel, de reserveringen, de updates, de operatie en de afhandeling. Wanneer de klant al langer met Intercruises samenwerkt dan kan het voorkomen dat stap één overgeslagen wordt. **Uit het onderzoek is gebleken dat** de tijdsduur van iedere stap bij elke klant kan verschillen maar gebruikelijk begint het proces in oktober/november en vinden de operaties plaats in april en mei.

### Deelvraag 2.1: “Wat zijn de klanttaken die de (potentiële) klant wil realiseren?”

De belangrijkste taak die de rivier cruise klant gerealiseerd wil hebben, is het aanbieden van diverse excursies en de daarbij komende services zoals vervoer, lokale gidsen en entree. Bij deze taak komen meerdere dingen kijken, zoals de organisatie vooraf, de juiste contacten en connecties met lokale leveranciers en de controle over de operatie. Daarnaast wil de klant ook iemand ter plekke aanwezig hebben die de controle heeft over de operatie en bereikbaar is indien er problemen, uitdagingen of vragen zijn. **Respondent 2 vertelt daarbij: 2.20: “Our offices are in the United States, so we need someone there that can give us an authentic tour experience for our guests”.** Respondent 4 sluit hierbij aan: **4.41: “Het is niet dat we het niet zelf kunnen maar je praat over ter plekke de mogelijkheden, mensen euh, en de coördinatie daarvan”.** De klant wil exclusieve en authentieke excursies aanbieden aan hun gasten waarmee ze zich kunnen onderscheiden van de concurrent. Hierbij wil en verwacht de klant excursies, gidsen, bussen en buschauffeurs van de beste mogelijke kwaliteit.

### Deelvraag 2.2: “Wat zijn de voordelen die de (potentiële) klant wil behalen?”

Uit het veldonderzoek blijkt dat de klant creativiteit wil, er moet ingespeeld worden op de behoeften van de klant en niet een standaard aanbod aangeboden worden. De klanten willen nieuwe dingen zien, nieuwe excursies, ook in minder drukke steden, zodat zij iets unieks aan kunnen bieden. **Respondent 2 noemt hierover: 2.22: “The more authentic experiences, and you know, the understanding that we’re going to have you know the best guides”.** Een ander voordeel dat de klant hoopt te behalen is tijdsbesparing, tijd is waardevol en deze moet goed besteed worden. **Daarnaast hoopt de klant per land maar één tour operator nodig te hebben, dit biedt gemak en bespaard een hoop tijd.** Daarbij verwacht de klant een zo efficiënt mogelijk proces en samenwerking **zoals respondent 5 uitlegt: “We liked that it worked that we get very fast answers and answers to the questions we are asking”.** Bovendien wil de klant flexibiliteit, in een bewegende markt is het essentieel flexibel te zijn en uitdagingen aan te gaan. De klant hoopt bij deze voordelen een zo een laag mogelijke prijs te betalen.

### Deelvraag 2.3: “Wat zijn de pijnpunten die de (potentiële) klant ervaart?”

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de klant verschillende pijnpunten ervaart die voornamelijk betrekking hebben op de kwaliteit van de gidsen, bussen en buschauffeurs. De klant verwacht gidsen van hoge kwaliteit die de juiste taal te spreken, er representatief uitzien en veel kennis hebben over de betreffende excursie **noemt respondent 2: 2.16: “The quality of the guides, the guides standards has to be, I mean, from a one to ten they always have to be an eleven”.** Echter is dit niet altijd het geval blijkt

uit de onderzoeksresultaten. Bovendien heeft de klant wel eens te maken met buschauffeurs die alleen de Nederlandse taal spreken wat zorgt voor ingewikkelde communicatie met buitenlandse klanten en gasten, of het kan voorkomen dat de bus vuil en rommelig is. Daarnaast ondervindt de klant dat steden steeds drukker worden wat leidt tot strengere regels waardoor lastige situaties ontstaan. Verder ervaart de klant dat hun behoeften niet altijd goed begrepen worden en hier niet altijd voldoende op ingespeeld wordt. Ten slotte mist de klant de flexibiliteit, wat onmisbaar is in deze markt **vertelt respondent 5: 5.43: “They must be flexible . . . must be reachable and they must understand that we have needs from one euh sector to the other different needs, because of euh, the city situation”.** Respondent 6 sluit hierbij aan: 6.37: *“Which in future obviously needs . . . more flexibility from the local agent. So that we can still let our passengers enjoy the main sightseeing highlights that we like to offer”.* Inzet tonen en er zijn wanneer de klant dat nodig heeft, ook bij plotselinge veranderingen.

## Hoofdvraag 2: “Wat is het klantprofiel van de rederijen in de rivier cruise markt?”

De klant heeft de behoefte naar nieuwe, unieke en exclusieve excursies waarbij rekening gehouden wordt met de klant en de soort gasten die de klant aan boord heeft. De klant vindt het belangrijk dat de vraag en de behoeften begrepen worden en dat hier juist en creatief op ingespeeld wordt. Hierbij wil de klant services zoals gidsen, bussen en buschauffeurs van hoge kwaliteit. Daarnaast wenst de klant een samenwerking met **één** creatieve tour operator op locatie die flexibel is, snel kan handelen wanneer dat nodig is en waarmee de samenwerking en het proces zo efficiënt mogelijk verloopt. **Daarbij noemt respondent 5 het volgende: 5.69: “We are trying to do for us the smoothest process to for our needs and of course we have to find a partner, that fits this together”.**

## Deelvraag 3.1: “Wat zijn de overeenkomsten tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?”

De klant binnen de rivier cruise markt wenst excursies met de bijkomende services zoals vervoer, entree, gidsen en bereikbaarheid. Dit is wat Intercruises met het huidige aanbod aanbiedt. Daarnaast vraagt de klant naar een lokale tour operator die de juiste contacten en connecties heeft op locatie en die daarbij ook de controle heeft over de lokale operatie, zich dicht bij de operatie bevindt en tijdens de operatie bereikbaar is om zo eventuele problemen op te lossen. Dit is de basis die door de klant gevraagd wordt en dit biedt Intercruises ook aan met het huidige aanbod.

## Deelvraag 3.2: “Wat zijn de verschillen tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?”

Intercruises heeft een aanbod binnen de rivier cruise markt dat voortgekomen is uit het aanbod binnen de oceaan cruise markt. Er is niet eerst onderzoek gedaan naar wat er exact gevraagd wordt binnen de rivier cruise markt en hoe hier op ingespeeld kan worden. Elke klant heeft andere behoeften en vraagt verschillende services **legt respondent 4 uit: 4.88: “En daar de excursies die pas je dan aan op het niveau van de mensen”.** De klant wenst een aanbod dat hier creatief op inspeelt **vertelt respondent 4: 4.91: “Maar de efficiënte slag is het meest belangrijke en toch door dus creatief met klanten om kunnen gaan”.** Continue nieuwe dingen ontdekken en exclusiviteit aan kunnen bieden. Dit is het grootste verschil tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod. Er wordt binnen Intercruises te weinig aandacht besteed aan het opzoek gaan naar nieuwe excursies en locaties, wat in deze bewegende markt eigenlijk continue nodig is. Er moet ingespeeld worden op de behoeften van de klant en deze moet Intercruises duidelijk voor oog hebben om op de klant af te kunnen stappen met originele en exclusieve excursies **legt respondent 4 uit: 4.60: “Daar moeten ze bovenop zitten om, om mooie programma's, mooie locaties . . . en niet te wachten tot de klant er een keer om vraagt nee, zorg**

*dat je dat aanbiedt bij klanten*". De klant een stap voor zijn, creatief zijn met continue focus op de markt om te ontdekken wat er gebeurd en waar kansen liggen. Daarnaast is er ook een verschil in kwaliteit van de gidsen, bussen en buschauffeurs tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod. De klant ervaart dat deze services niet altijd van even goede kwaliteit zijn, wat wel essentieel is. Ten slotte wenst de klant maar één tour operator nodig te hebben per land, dit biedt de klant gemak en tijdsbesparing. Met het huidige aanbod kan Intercruises dit de klant niet bieden.

### Hoofdvraag 3: "Op welke wensen en behoeften kan Intercruises met haar aanbod inspelen en op welke niet?"

Er zijn altijd verschillende wensen en behoeften in een markt. Vaak kan daar als speler in de markt op ingespeeld worden maar het is vaak lastig om op alle wensen en behoeften binnen de markt in te spelen. Er moet daarbij rekening gehouden worden met de werkwijze, de missie en visie van het bedrijf en in hoeverre het haalbaar is om in te kunnen spelen op bepaalde wensen en behoeften. De visie van Intercruises luidt: *"to be the world's leading provider of shoreside & port services"* (Intercruises, 2018). De missie is het streven naar het leveren van een uitzonderlijke waarde en de verkoop te laten groeien in verschillende kanalen. Dit doet Intercruises door gebruik te maken van hun wereldwijde middelen, door hun lokale kennis en vaardigheden toe te passen en door het aannemen van de marktleidende technologie om zo innovatieve producten en services te leveren van hoge kwaliteit voor cruise gasten, schepen en crew (Intercruises, 2018). De klant heeft verschillende wensen en behoeften ten opzichte van het huidige aanbod van Intercruises. Allereerst wensen zij meer creativiteit, exclusiviteit en uniekheid, daarbij inspeliend op de klant zijn behoeften, een op maat gemaakt aanbod voor iedere klant. Wanneer er gekeken wordt naar de missie en visie van Intercruises wordt er genoemd dat Intercruises gebruikt maakt van hun wereldwijde middelen en hun lokale kennis en vaardigheden toe past om zo innovatieve producten en services te leveren van hoge kwaliteit. Intercruises is dus al wel bewust bezig met het creëren van innovatieve en lokale producten en services, echter zijn dit wel de missie en visie van Intercruises wereldwijd, dus per vestiging en per markt kan het verschillen in hoe verre zij hier actief mee bezig zijn. Dit eist voor Intercruises Amsterdam binnen de rivier cruise markt meer aandacht, maar deze missie en visie geven wel weer dat de intentie er is binnen Intercruises om op deze behoefte van de klant in te spelen. Daarnaast is er de behoefte vanuit de rivier cruise klant voor hoge kwaliteit gidsen, bussen en buschauffeurs. **Respondent 2 noemt dat dit het belangrijkste is:** *"The most important for us would be the quality of the tours, the quality of the guides"*. Intercruises doet hun best om deze services te leveren met hoge kwaliteit maar dat is niet altijd het geval. Ook bij deze behoefte wijst de missie van Intercruises er op dat de intentie er zeker is: *"... om zo innovatieve producten en services te leveren van hoge kwaliteit"* (Intercruises, 2018), echter blijft het wel lastig voor Intercruises om dit altijd te realiseren. Intercruises is dit jaar begonnen met het zelf aannemen van gidsen in plaats van te werken met een extra tussen persoon die de gidsen levert. Dit geeft Intercruises meer controle over de kwaliteit van de gidsen die zij leveren aan de klant, echter kan het nog steeds voorkomen dat er niet voldoende gidsen beschikbaar zijn voor een bepaalde datum of dat de gidsen niet de juiste taal spreken. Betreffende de bussen en buschauffeurs is er wel een extra tussenpersoon die deze services levert. Intercruises heeft hier dus weinig controle over en hoort pas na de operatie of de klant tevreden was over de kwaliteit of niet. Hierbij is het dus lastiger om de klant te kunnen garanderen dat deze services altijd met hoge kwaliteit geleverd worden.



#### Deelvraag 4.1: “Welke stappen van het huidige proces met de klant eisen verbetering?”

Uit de interviews blijkt dat de klanten van Intercruises over het algemeen tevreden zijn over hoe het proces verloopt, zij zien hier momenteel geen knelpunten liggen. Wel verschilt de laatste stap van het proces, de afhandeling, per klant. De meeste klanten evalueren niet met Intercruises over de werkwijze en het handelen van Intercruises, *zo vertelt respondent 3: 3.34: “normally we euh, if, we don’t give feedback, and if there’s such problem of course we, we tell you, otherwise, if everything is okay so there is no feedback”*. De feedback die gestuurd wordt gaat vaak enkel over de operatie en de services van de leveranciers en niet over het gehele proces vooraf en het handelen van Intercruises *noemt respondent 1: 1.43: “Ja 90 procent of misschien nog wel meer, gaat over de feedback over de tour zelf”*. Het ontvangen van feedback en het evalueren met de klant kan juist helpen om de knelpunten te vinden en aan te pakken. Zonder evaluatie wordt er maar gewoon vanuit gegaan dat het huidige proces in orde is, terwijl het zo kan zijn dat de klant daar anders over denkt. Feedback kan input geven voor de komende processen en helpt om het proces continue te kunnen blijven verbeteren.

#### Deelvraag 4.2: “Welke stappen van het huidige interne proces eisen verbeteringen?”

Er moet meer aandacht en tijd besteed worden aan het interne proces binnen Intercruises. Iedere werknemer voert het proces op zijn of haar eigen manier uit. Wanneer er een vaste basis is wordt het eenvoudiger voor werknemers om iets van elkaar over te nemen indien dat nodig is. Soms komt het voor dat er meerdere werknemers betrokken zijn bij het proces met één klant. Dit kan zorgen voor miscommunicatie omdat de persoon die de reserveringen doet niet het voorstel heeft opgesteld. Zo is er een grotere kans op fouten. Daarnaast komt het vaak voor dat de afhandeling van de operatie later is dan de bedoeling is *vertelt respondent 1: 1.62: “In juni/juli ben je alles euh aan het euh verwerken wat je de maanden daarvoor hebt gedaan . . . en eigenlijk zou je vlak na elke call de afhandeling zouden moeten doen”*. Door gebrek aan tijd en mankracht wordt dit pas weken later gedaan, dit kan zorgen voor onvrede bij de klant en leveranciers. Daarnaast kan dit er ook voor zorgen dat facturen en andere documenten minder goed gecheckt worden omdat men het achterstallig werk zo snel mogelijk weg wil werken. *Respondent 1 vertelt hierover: 1.61: “Je wilt het ook heel snel doen, maar als je het heel snel doet is de kans op fouten wel iets meer aanwezig dan als je er rustig de tijd voor neemt”*. Ten slotte kan er tussen de hoogseizoenen door meer focus gelegd worden op de rivier cruise markt: wat gebeurt er allemaal in de markt, wat is nieuw, welke steden zijn interessant, wat wil de klant, wat kan ik aanbieden. Dit geeft meer inzicht in de markt waar met het aanbod op in gespeeld kan worden.

#### Deelvraag 4.3: “Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen rivier en oceaan markt ten aanzien van het proces?”

Een van de verschillen voor Intercruises is dat zij bij de oceaan operaties zo een 95 procent van de tijd aanwezig zijn en dit is bij de rivier operaties niet het geval. Stel dat het een nieuwe klant is of het gaat om een specifieke excursie dan kan het zijn dat Intercruises wel aanwezig is. Daarnaast is het ook zo dat er tijdens de processen van de oceaan cruise operaties beter wordt gecontroleerd of alles klopt en geregeld is, omdat het bij deze operaties om veel grotere aantallen gaat *legt respondent 1 uit: 1.69: “Ja bij de oceaan is het inderdaad dat er nog wel even een extra check over heen gaat omdat het natuurlijk ook veel meer euh, tourtjes zijn, die nagekeken moeten worden, en dan kans op fouten is dat ietsjes groter”*. Ten slotte is het zo dat een oceaan cruise schip vaak maar één, soms twee dagen in het land is. Alle excursies worden dan in één a twee dagen uitgevoerd en daarna vertrekt het schip. Rivier cruise schepen varen door het land heen en leggen aan in verschillende steden, de excursies zijn daarom

verdeeld over meerdere dagen. Dit kunnen opeenvolgende dagen zijn maar het kan ook zo zijn dat er een of meerdere dagen tussen zitten dat de klant geen gebruik maakt van de services van Intercruises. Een rivier operatie duurt voor Intercruises dus meestal langer dan een oceaan operatie.

#### Deelvraag 4.4: “Is er sprake van synergie tussen de rivier en oceaan markt?”

In dit geval wordt met synergie bedoeld of het aanbod en de processen binnen de rivier cruise markt en de oceaan cruise markt ondersteunend kunnen zijn en elkaar kunnen versterken of dat ze totaal los van elkaar staan. Zoals eerder benoemd is het aanbod binnen de rivier cruise markt ontstaan vanuit het aanbod binnen de oceaan cruise markt, hierin zijn de twee markten dus wel ondersteunend aan elkaar. Echter is het noodzakelijk om binnen de rivier cruise markt aandachtig te kijken naar de behoeften van de klant en continue op zoek te gaan naar nieuwe en exclusieve excursies en locaties. Respondent noemt hierover: 1.27: *“Gewoon echt nieuwe en creativiteits producten . . . ja dat is wel wat de klant verlangt”*. Natuurlijk zullen oceaan cruise klanten ook enthousiast worden van nieuwe excursies, maar het verschil hier zit hem in de locaties van de excursies. De oceaan cruise klanten van Intercruises leggen met hun schepen aan in Amsterdam, Rotterdam of IJmuiden, hiermee moet rekening gehouden worden wanneer Intercruises excursies aanbiedt. De gasten aan boord van een oceaan cruise schip zitten namelijk niet te wachten op een twee uur durende busreis naar de andere kant van het land om daar een excursie te doen. Daarom is het aanbod vooral gericht op excursies in en rondom Amsterdam, Rotterdam en IJmuiden. In de oceaan cruise markt is het daarom lastiger om steeds weer nieuwe tours te bedenken omdat het beperkt is tot die drie steden en omgeving. In de rivier cruise markt liggen veel meer mogelijkheden voor het organiseren van nieuwe excursies op nieuwe plekken, de schepen varen namelijk het land in langs verschillende steden. Kijkende naar het proces zijn er een aantal verschillen tussen de twee markten maar komen de stappen in de processen verder redelijk met elkaar overeen. Echter is de inhoud van beide processen behoorlijk verschillend van elkaar omdat er een groot verschil is in de aantallen en daarom moeten deze twee processen los van elkaar gezien blijven worden. Wel kunnen de processen ondersteunend aan elkaar zijn wanneer het gaat om het verbeteren van het proces. Als Intercruises bijvoorbeeld feedback ontvangt over de oceaan cruise operaties, dan kan dit wellicht ook van toepassing zijn op de rivier cruise operaties.

#### Hoofdvraag 4: “Wat moet er aan het huidige (interne) proces van Intercruises veranderen om in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de rederijen in de riviercruise markt?”

Uit het veldonderzoek blijkt dat het proces binnen de rivier cruise markt meer aandacht vraagt, er dient meer tijd gestoken te worden in het verkrijgen van inzichten over de behoeften en ontwikkelingen in de markt. Daarnaast eist de laatste stap in het proces ook verbetering. De afhandeling dient eerder uitgevoerd te worden om zo de klanten en de leveranciers tevreden te houden en om geen achterstallig werk op te bouwen. Daarbij kan er ook meer aandacht gegeven worden aan het ontvangen van feedback en het evalueren van het proces zodat Intercruises bewust is van de mening en tevredenheid van de klant en de processen waar nodig kan verbeteren. Ten slotte is het belangrijk om te kijken naar wie er allemaal betrokken worden bij het proces met de klant. Voor degene die betrokken zijn, is het belangrijk dat zij het gehele proces betrokken zijn en niet alleen een gedeelte van het proces.

Respondent 1 legt de ideaalsituatie uit: 1.51: *“Dus ideale zou zijn als er een iemand per river cruiseline is wie van begin het voorstel doet tot eind de operatie”*. Dit helpt om miscommunicaties te voorkomen en dat is belangrijk noemt respondent 1: 1.59: *“Zodat er geen ruis ontstaat, je bent de tussenpersoon en dus alle informatie moet gewoon precies overeen komen met wat je communiceert met anderen”*.

## 6. Discussie

---

In dit hoofdstuk worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gereflecteerd. Allereerst wordt de betrouwbaarheid toegelicht, hierna volgen de begripsvaliditeit, de interne- en externe validiteit.

### 6.1 Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2010) geeft de betrouwbaarheid van het onderzoek aan in hoeverre het onderzoek en de resultaten vrij zijn van toevallige fouten. Toevallige fouten in de resultaten van een onderzoek kunnen de betrouwbaarheid van het onderzoek beschadigen. Herhaalbaarheid speelt een belangrijke rol bij de mate van betrouwbaarheid van het onderzoek. Wanneer het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden, zouden hier dan dezelfde resultaten uitkomen? Baarda (2014) stelt dat bij kwalitatief onderzoek het een stuk lastiger is om de betrouwbaarheid te meten dan bij kwantitatief onderzoek. Het is namelijk niet mogelijk om de uitgevoerde interviews opnieuw uit te voeren onder exact dezelfde omstandigheden (Baarda, 2014). Wel zijn er een aantal factoren waarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek gemeten kan worden (Verhoeven, 2010). De respondenten van de interviews zijn geselecteerd door middel van een selecte steekproeftrekking waarbij de respondenten moesten voldoen aan de vooraf vastgestelde selectiecriteria. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. De selecte steekproef heeft ervoor gezorgd dat de juiste respondenten zijn geselecteerd met geschikte expertise en dat hiermee de benodigde informatie verkregen is. **Echter verschilden de respondenten van elkaar. Twee van de respondenten zijn klant van Intercruises en drie niet waarvan één wel klant geweest is. De uiteenlopende respondenten zorgen voor een lagere betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.** De interviews zijn uitgevoerd aan de hand van een topiclijst, wat ervoor heeft gezorgd dat bij ieder interview dezelfde onderwerpen aan bod zijn gekomen. Het opnemen en het vervolgens transcriberen en coderen van de interviews zorgt voor een duidelijke analyse van de onderzoeksresultaten en maakt het zo eenvoudiger om het onderzoek te controleren en herhalen. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Echter zijn, behalve door de onderzoeker zelf, de onderzoeksresultaten niet gecontroleerd door een extra persoon wat de betrouwbaarheid **van de resultaten verlaagd**. Alle interviews zijn **telefonisch** uitgevoerd, hierdoor was het niet mogelijk om gezichtsuitdrukkingen en andere lichaamstaal van de respondenten waar te nemen. Dit verlaagt de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Een ander aspect dat de betrouwbaarheid kan verhogen is triangulatie, dit houdt in dat er meerdere onderzoeksmethoden gebruikt worden in het onderzoek (Verhoeven, 2010). Hoewel er in dit onderzoek enkel gebruikt is gemaakt van de waarnemingsmethode interview, heeft de onderzoeker wel participierend deelgenomen aan de werkzaamheden en processen binnen het onderzochte bedrijf. Dit heeft ervoor gezorgd dat een deel van de resultaten die voort kwamen uit de interviews zijn bevestigd en soms in detail aangevuld werden. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten. Aan de hand van de bovengenoemde gegevens kan worden uitgemaakt dat de onderzoeksresultaten deels betrouwbaar zijn.

### 6.2 Validiteit

Bij validiteit wordt er gekeken naar de geldigheid en zuiverheid van de onderzoeksresultaten. Er wordt ingegaan op de mate waarin de resultaten vrij zijn van systematische fouten en of er gemeten wordt wat er daadwerkelijk gemeten moet worden (Verhoeven, 2010). Bij validiteit kan onderscheid gemaakt worden in begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

### 6.2.1 Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit gaat in op de meetinstrumenten die worden gebruikt tijdens een onderzoek. De vraag die hierbij gesteld wordt is: “Meet je wat je meten wilt?” (Verhoeven, 2010). Worden de begrippen gemeten die beoogd gemeten te worden tijdens het onderzoek? De begrippen ‘waardepropositie’, ‘productanalyse’ en ‘procesoptimalisatie’ staan centraal in dit onderzoek. Deze begrippen zijn geanalyseerd en uitgewerkt in de literature review in hoofdstuk 2. Hierin worden de begrippen en de verschillende gevonden definities bediscussieerd waaruit per begrip een voor dit onderzoek geldige definitie wordt geformuleerd. Deze twee begrippen zijn geoperationaliseerd met behulp van boomdiagrammen waar vervolgens een topiclijst uit is opgesteld. Het literatuuronderzoek heeft zo dus de basis gelegd voor het veldonderzoek. De topiclijst bestaat uit meerdere onderwerpen die de basis vormen voor de interviews, daarbij zijn enkele vragen opgesteld met daaronder doorvraag mogelijkheden wat ervoor zorgt dat er op elk onderwerp diep ingegaan wordt. Hiermee kan geconcludeerd worden dat er gemeten is wat vooraf beoogd is gemeten te worden.

### 6.2.2 Interne validiteit

Bij interne validiteit draait het om het trekken van de juiste conclusies uit de verkregen onderzoeksresultaten. De interne validiteit van een onderzoek kan verhoogd worden door het beperken van systematische fouten (Verhoeven, 2010). Voor dit onderzoek zijn half gestructureerde interviews uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst met onderwerpen en enkele vragen. Doordat de onderzoeker naast het afleggen van de interviews ook participierend deel heeft genomen in de werkzaamheden en processen van het onderzochte bedrijf is een deel van de resultaten die voortgekomen zijn uit de interviews bevestigd en versterkt. Hierbij gaat het om de resultaten die betrekking hebben op de werkzaamheden, samenwerkingen en processen van het bedrijf. Dit verhoogt de interne validiteit van het onderzoek. In enkele gevallen kwam het voor dat de respondenten een vraag niet begrepen. Dit is zo duidelijk mogelijk uitgelegd aan de betreffende respondent. In de meeste gevallen werd na toelichting de vraag begrepen en beantwoord, een enkele keer is het voorgekomen dat de vraag verkeerd opgevat is en niet volledig beantwoord is door de respondent. Dit verlaagt de interne validiteit van het onderzoek.

### 6.2.3 Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Er wordt gekeken of de genomen steekproef representatief is voor de gehele populatie. Wanneer dit het geval is dan mogen de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd worden. Dit houdt in dat de conclusies die getrokken zijn geldig zijn voor de gehele populatie (Verhoeven, 2010). Voor dit onderzoek zijn zes interviews gehouden, dit zijn er niet voldoende om de conclusies te generaliseren voor de gehele populatie. Bovendien gaan de resultaten van de interviews deels over persoonlijke behoeften en meningen, echter kwamen de behoeften en meningen van de respondenten redelijk met elkaar overeen. Ook verschillen de respondenten van elkaar, hoewel het wel alle zes spelers zijn in de rivier cruise markt. Een van de zes respondenten is een werknemer van Intercruises, daarnaast zijn er twee respondenten die klant zijn van Intercruises en de andere drie respondenten zijn geen klant maar hebben wel ervaring met het werken met tour operators. Ook verschillen de respondenten in het aantal sterren dat zij bezitten en in of zij schepen charteren of eigen schepen bezitten. **Door de diversiteit in respondenten zijn de onderzoeksresultaten niet generaliseerbaar.**

## 7. Advies

---

Aan de hand van de onderzoeksresultaten wordt in dit hoofdstuk een advies geformuleerd voor Intercruises Shoreside & Port Services Amsterdam. Er worden twee adviesopties toegelicht en beoordeeld aan de hand van de beoordelingscriteria. Het best passende advies wordt verder uitgewerkt in de vorm van een implementatieplan en aan de hand van een PDCA cyclus. Daarna worden de financiële consequenties besproken en ten slotte sluit het hoofdstuk af met een conclusie.

### 7.1 Managementvraag en doelen

Het managementvraagstuk van dit adviesrapport luidt: *‘Hoe kan Intercruises haar aanbod zo optimaliseren dat het inspeelt op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt en dat het uiteindelijk bijdraagt aan het vergroten van het marktaandeel binnen Nederland?’*.

Het adviesdoel is om op basis van de wensen en behoeften die er spelen bij de rederijen in de rivier cruise markt een advies op te leveren aan Intercruises over wat er aan het huidige aanbod en het daarbij horende proces zal moeten veranderen om op deze wensen en behoeften in te kunnen spelen. Het advies heeft als uiteindelijke doel het marktaandeel binnen de rivier cruise markt te vergroten zodat Intercruises de service kwaliteit meer in eigen hand kan houden.

### 7.2 Adviesopties

#### 7.2.1 Het aanbod binnen de rivier cruise markt in Nederland uitbreiden en uitstrekken

De eerste adviesoptie is uitbreiding van het aanbod binnen de rivier cruise markt. Dit houdt in dat Intercruises haar producten en services in meer steden in Nederland aan gaat bieden. Er zal een apart rivier cruise aanbod gecreëerd worden, deze zal niet meer volledig voortkomen uit het oceaan cruise aanbod. Zoals uit de onderzoeksresultaten naar voren komt vragen de rivier cruise klanten naar creativiteit, innovatie en uniekheid. Het huidige aanbod van Intercruises is voornamelijk gericht op Amsterdam, Rotterdam en omgeving omdat deze voortgekomen is uit het oceaan cruise aanbod. Echter leggen de rivier cruise schepen ook in veel andere steden in Nederland aan, zoals bijvoorbeeld Arnhem, Nijmegen, Maastricht, Texel, Middelburg, Goes, Vlissingen, Venlo, Zutphen, Groningen, Deventer, Leeuwarden, Zwolle en Utrecht. Om de rivier cruise klanten een zo volledig mogelijk aanbod aan te kunnen bieden en de klanten het gemak te bieden om in Nederland maar met één tour operator samen hoeven te werken wordt aanbevolen om het huidige aanbod binnen de rivier cruise markt uit te breiden naar meerdere steden binnen Nederland. Iedere stad heeft weer iets anders te bieden en daarmee kan Intercruises verschillende nieuwe excursies aanbieden aan de klant. Aan de hand van de drie kernaspecten die onderzocht zijn in dit onderzoek, aanbod, proces en waardepropositie, wordt uitgelegd op welke manier dit verwezenlijkt kan worden.

**Aanbod:** Er wordt aanbevolen om het aanbod binnen de rivier cruise markt uit te breiden. Door excursies en services aan te bieden in meerdere steden kunnen de rivier cruise klanten beter in hun behoeften worden voorzien. Er wordt focus gelegd op een volledige eigen rivier cruise aanbod, deze zal niet meer voortkomen uit het oceaan cruise aanbod. De (potentiële) klanten leggen met hun rivier cruise schepen aan in verschillende steden en maken op dit moment waar nodig gebruik van een andere tour operator. Wanneer Intercruises ook in deze steden actief wordt kan de klant op deze locaties ook gebruik maken van de services van Intercruises. Dit biedt de klant gemak en kan ervoor zorgen dat de klant enkel Intercruises nodig heeft als tour operator in Nederland in plaats van meerdere tour operators voor één vaarroute.

**Proces:** Met betrekking tot het proces wordt aanbevolen om één verantwoordelijke aan te wijzen per rivier cruise klant die het gehele proces van begin tot eind uitvoert. Zo heeft de klant een vast aanspreekpunt en gaat alle communicatie via deze verantwoordelijke wat miscommunicatie helpt voorkomen. Daarbij wordt er aanbevolen om bij de eerste stap van het proces, het voorstel, een tweede persoon te betrekken. Dit zorgt voor een extra check waarmee eventuele fouten in het voorstel worden voorkomen en in geval van onverwachte afwezigheid van de verantwoordelijke is er een tweede persoon die het proces over kan nemen indien nodig.

**Waardepropositie:** Hetgeen dat waarde creëert voor de klant is dat de klant op veel locaties gebruik kan maken van de producten en services van Intercruises. Dit kan ervoor zorgen dat de klant enkel Intercruises nodig heeft als tour operator in Nederlands in plaats van meerdere tour operators. Dit is mogelijk wanneer Intercruises haar producten en services aanbiedt in alle steden waar de vaarroute van de klant aanlegt in Nederland. Dit biedt de klant gemak en tijdsbesparing.

### *7.2.2 Het rivier cruise aanbod volledig voort laten komen uit het oceaan cruise aanbod*

De tweede adviesoptie is om het rivier cruise aanbod volledig te laten bestaan uit de al bestaande excursies binnen het oceaan cruise aanbod. Intercruises Amsterdam heeft de afgelopen jaren een uitgebreide database met variërende excursies opgebouwd binnen de oceaan cruise markt. Hierbij zijn er ook waardevolle relaties en connecties opgebouwd met verschillende leveranciers en daarom is de tweede adviesoptie om deze excursies en relaties als aanbod binnen de rivier cruise markt te implementeren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Intercruises niet voldoende aandacht besteedt aan de rivier cruise markt, wat als oorzaak heeft dat zij te weinig tijd tot beschikking hebben. Wanneer er gebruikt gemaakt wordt van de excursies die al in de database staan levert dit een hoop tijd op. Er hoeft geen onderzoek gedaan te worden naar nieuwe excursies of locaties, de excursies zijn bekend en daardoor is er een zekerheid van kwaliteit. Er hoeven geen nieuwe relaties opgebouwd te worden met nieuwe leveranciers. Er wordt al voor langere tijd met de leveranciers samengewerkt waardoor de leverancier precies weet wat er geleverd moet worden. Dit zorgt voor vertrouwen en geeft een garantie van kwaliteit. Aan de hand van de drie kernaspecten die onderzocht zijn in dit onderzoek, aanbod, proces en waardepropositie, wordt uitgelegd op welke manier deze adviesoptie toegepast kan worden.

**Aanbod:** Er wordt aanbevolen om de producten en diensten die het aanbod vormen binnen de rivier cruise markt volledig te laten bestaan uit de producten en diensten uit het aanbod en data van de oceaan cruise markt. Hierdoor bestaat het aanbod volkomen uit de al bestaande en bekende excursies waarbij er gewerkt wordt met vaste leveranciers van de excursies, bussen en gidsen. Dit geeft een hoge garantie van kwaliteit en vertrouwen en levert daarnaast veel tijd op.

**Proces:** Met betrekking tot het proces wordt ook bij deze adviesoptie aanbevolen om één verantwoordelijke aan te wijzen die het gehele proces met de klant uitvoert. Er wordt geadviseerd het proces zo eenvoudig mogelijk te laten verlopen. De excursies en leveranciers zijn bekend. Hierdoor is ook bekend welke gidsen het meest geschikt zijn per excursie. De eerste stappen van het proces kunnen vlot en eenvoudig uitgevoerd worden doordat er gewerkt wordt met vertrouwde excursies en leveranciers. Dit levert Intercruises tijd op.

**Waardepropositie:** Deze adviesoptie biedt de klant waarde doordat het een hoge garantie van kwaliteit en betrouwbaarheid biedt. De excursies die aangeboden worden zijn al bekend bij Intercruises en dit biedt de klant een zekerheid van kwaliteit. Daarnaast werkt Intercruises ook al voor een lange tijd samen met de leveranciers van deze excursies, dit biedt Intercruises vertrouwen. Hiermee kan Intercruises de klant garantie van kwaliteit bieden.

### 7.3 Beoordelingscriteria

De twee adviesopties voor het beantwoorden van de managementvraag zijn in de voorgaande paragraaf toegelicht. Aan de hand van verschillende beoordelingscriteria worden de twee adviesopties beoordeeld en tegen elkaar afgewogen. Vervolgens zal een van de opties gekozen worden die aansluitend volledig uitgewerkt wordt tot een advies. De vier criteria zijn opgesteld op basis van gesprekken met de opdrachtgever voorafgaande aan het onderzoek en op basis van de aanleiding van het onderzoek. Bij de criteria zijn wegingsfactoren vastgesteld, dit omdat het ene criterium een belangrijkere rol speelt dan de andere. De beoordelingscriteria en wegingsfactoren zijn weergegeven in tabel 7.1. De toelichting op de keuze van de beoordelingscriteria en wegingsfactoren wordt weergegeven in bijlage XII.

| Beoordelingscriteria                                                                           | Wegingsfactor |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Is het advies financieel haalbaar?                                                          | 2             |
| 2. Is het advies organisatorisch haalbaar?                                                     | 1             |
| 3. Sluit het advies aan bij missie en visie van Intercruises Shoreside & Port Services?        | 1             |
| 4. Sluit het advies aan bij de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt? | 2             |

Tabel 7.1

Voor het beoordelen van de adviesopties wordt gebruik gemaakt van de volgende scores:

**0 = Niet**

**1 = Gedeeltelijk**

**2 = Volledig**

In de onderstaande tabel zijn de adviesopties beoordeeld met verschillende scores op de vier criteria. De score per criterium wordt vermenigvuldigd met de vooraf bepaalde wegingsfactor van het betreffende criterium. Nadat de criteria beoordeeld zijn worden de totalen van iedere optie opgeteld wat leidt tot een eind totaal van beide adviesopties. De adviesopties met het hoogste eindtotaal is beoordeeld als de beste adviesoptie.

| Criterium             | Wegingsfactor | Optie 1 | Totaal optie 1 | Optie 2 | Totaal optie 2 |
|-----------------------|---------------|---------|----------------|---------|----------------|
| 1. Financieel         | 2             | 2       | 4              | 2       | 4              |
| 2. Organisatorisch    | 1             | 2       | 2              | 2       | 2              |
| 3. Missie & visie     | 1             | 2       | 2              | 1       | 1              |
| 4. Wensen & behoeften | 2             | 2       | 4              | 1       | 2              |
| Eind totaal           | –             | –       | 12             | –       | 9              |

Tabel 7.2

Uit tabel 7.2 resulteert dat adviesoptie één op basis van de beoordelingscriteria de beste adviesoptie is voor Intercruises Shoreside & Port Services Amsterdam. Uit de matrix wordt duidelijk dat adviesoptie één hoger scoort met een verschil van drie punten ten opzichte van adviesoptie twee. Adviesoptie één sluit beter aan bij de missie en visie van Intercruises en past ook beter bij de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt in vergelijking met adviesoptie twee. Adviesoptie één zal in de volgende paragraaf verder uitgewerkt worden.



## 7.4 Implementatieplan

Adviesoptie één, het aanbod binnen de rivier cruise markt in Nederland uitbreiden en uitstrekken, blijkt uit de beoordeling het best passende advies voor Intercruises Shoreside & Port Services. In deze paragraaf zal het advies verder uitgewerkt worden aan de hand van het uitgevoerde literatuur- en veldonderzoek. Er wordt gefocust op de drie kernaspecten van het onderzoek: aanbod, proces en waardepropositie. Het advies betreffende het aanbod zal uitgewerkt worden aan de hand van de Five Product Levels van Phillip Kotler (2006). Het onderdeel proces zal uitgewerkt worden met behulp van de Value Stream Map, bij het proces komt ook de synergie aan bod. Vervolgens zal de waardepropositie behandeld worden met behulp van het waardepropositie canvas van Alexander Osterwalder. Deze drie modellen zijn toegelicht in het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Ten slotte wordt in de PDCA cyclus het advies verder tot in details uitgewerkt en toegelicht.

### 7.4.1 Aanbod

Aan de hand van de resultaten van het veldonderzoek en met behulp van de Five Product Levels van Philip Kotler (2006) wordt toegelicht op welke manier het aanbod van Intercruises binnen de rivier cruise markt vorm kan worden gegeven om zo optimaal mogelijk in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt. De Five Product Levels van Phillip Kotler (2006) bestaan uit het basis-, generiek-, verwacht-, aangevuld- en potentieel product. Aan de hand van deze productniveaus is er een productanalyse gemaakt van het gewenste product.

#### *Basis product*

Bij het basis product wordt gekeken naar de kern van het product: "Wat is het doel van het product?" (Kotler, 2006). In dit geval is er gekeken naar het doel van het gebruik van het aanbod en naar de redenen van het samenwerken met een tour operator. Uit de resultaten van het veldonderzoek is naar voren gekomen dat rederijen, klanten en potentiële klanten in de eerste plaats gebruik maken van een tour operator omdat het veel gemak biedt en enorm tijd bespaard. Rederijen hebben zelf de tijd, mensen en middelen niet om de werkzaamheden van een tour operator zelf uit te voeren. *Zo vertelt respondent 4: 4.42: "Wij hebben het al druk genoeg op de schepen zelf, als we ook moeten gaan coördineren, de bussen en, nou dan, dan mag je er nog drie man, twee man bij hebben, dat, dat is niet de bedoeling".* Een andere reden voor het werken met een tour operator is dat de tour operator persoonlijk aanwezig is op locatie of in de omgeving van de operatie. Dit zorgt voor extra controle over de uitvoering van de operatie. In het geval van complicaties of moeilijkheden is er iemand aanwezig die zich dicht bij of op de locatie van de operatie bevindt en de verantwoordelijkheid neemt om een oplossing te vinden. De doelen van het werken met een tour operator worden in paragraaf 4.7 toegelicht.

Wat het aanbod van Intercruises de klant dus moet bieden is gemak, tijdsbesparing en verantwoordelijkheid. Door het huidige aanbod binnen de rivier cruise markt uit te breiden naar meerdere steden zorgt dat ervoor dat de klant op meerdere locaties gebruik kan maken van de services van Intercruises. Wellicht kan het zelfs zo zijn dat Intercruises totaalaanbieder kan worden en dat de klant de gehele vaarroute door Nederland enkel gebruik hoeft te maken van Intercruises als tour operator. Intercruises is dan actief in de steden waar de rivier cruise aanlegt en zo hoeft de klant slechts met één tour operator samen te werken. Dit biedt de klant gemak en tijdsbesparing. De klant hoeft maar met één tour operator te communiceren voor de vaarroute in Nederland.

### *Generiek product*

Met generiek product worden de eigenschappen van het product bedoeld (Kotler, 2006). In dit geval gaat het er hierbij om wat het aanbod precies inhoudt. Het huidige aanbod van Intercruises binnen de rivier cruise markt bestaat uit verschillende componenten. Het hoofdcomponent is de excursie, daarbij komen producten en services zoals vervoer, gidsen, entree en andere specifieke aanvragen die de klant heeft. In het theoretisch kader, te vinden in hoofdstuk 2, is het cafetariamodel toegelicht. Het cafetariamodel biedt de klant de keuze uit verschillende mogelijkheden, waarmee de klant het product eigenhandig kan samenstellen. Er is één basisproduct, in dit geval de excursie, wat aangevuld en uitgebreid kan worden met verschillende toevoegingen zoals vervoer, gidsen en entree (Harteveld, Lahaije, & de Graaf, 2013). Het tegenovergestelde van het cafetariamodel is het aanbieden van vaste pakketten aan de klant. Met het onderzoek is achterhaald of de klant wenst te werken met een cafetariamodel of met vaste pakketten en daarnaast is onderzocht welke componenten gewild zijn en welke niet of minder gewild zijn. Uit de resultaten van het veldonderzoek komt naar voren dat al de huidige componenten gewild zijn binnen de rivier cruise markt, echter verschilt het per rederij voor welke componenten zij wel gebruik maken van een tour operator en voor welke niet. Er zijn bijvoorbeeld rederijen die eigen bussen ter beschikking hebben en zodoende het component vervoer zelf organiseren. *In paragraaf 4.7 wordt de vraag van de rivier cruise klant behandeld.*

*Aanbevolen wordt om de componenten waaruit het huidige aanbod bestaat te handhaven binnen de rivier cruise markt. Intercruises kan de klant laten besluiten van welke componenten zij gebruik willen maken en van welke niet. Dit zal per klant verschillen en daarom is de beste aanpak om te werken met het cafetariamodel. Geen één klant is hetzelfde en iedere klant heeft verschillende wensen. Respondent 4 noemt dan ook: 4.16: "Wij werken alleen maar tailor made". Producten en services die op maat gemaakt zijn voor de klant. Wanneer Intercruises in meer steden in Nederland actief is kunnen (potentiële) klanten beter in hun behoeften worden voorzien. Intercruises biedt een ruimer aanbod waaruit de klant dan een keuze kan maken. Door meer aandacht te besteden aan de individuele klant ontstaat er een duidelijk inzicht in de gedachte en tevredenheid van de klant en worden de wensen en behoeften continue geactualiseerd.*

### *Verwacht product*

Bij het verwacht product wordt gekeken naar wat de klantverwachtingen zijn van het product (Kotler, 2006). Door middel van veldonderzoek is achterhaald wat de rivier cruise klant verwacht van het aanbod van de tour operators die actief zijn in de markt. Uit de resultaten van het veldonderzoek wordt duidelijk dat de klant een aanbod met services van hoge kwaliteit verwacht, hierbij gaat het voornamelijk om de kwaliteit van gidsen, bussen en buschauffeurs. *Volgens respondent 2 is de kwaliteit het belangrijkste bij Crystal Cruises: 2.16: "The most important for us would be the quality of the tours, the quality of the guides, the guides standards has to be . . . from one to ten they always have to be an eleven".* Daarnaast verwacht de klant dat tour operators creatief zijn in hun aanbod, de klant wil innovatie en uniekheid, geen standaard aanbod dat iedere klant al aangeboden krijgt.

*Door het huidige aanbod uit te breiden naar nieuwe steden kunnen er ook nieuwe excursies aangeboden worden. Er zijn meer mogelijkheden op het gebied van verschillende soorten excursies. Iedere stad heeft weer iets anders te bieden en zo kan er een gevarieerd aanbod gecreëerd worden. Er wordt aanbevolen allereerst uit te breiden met tien nieuwe excursies op vijf nieuwe locaties. Door met regelmaat op zoek te gaan naar nieuwe steden die interessant kunnen zijn en hier uiteindelijk ook excursies aan te bieden blijft het aanbod vernieuwend voor de klant. Door te achterhalen wat de*

wensen en behoeften in de markt zijn en wat er verwacht wordt van de tour operators kan hier op ingespeeld worden met het aanbod. De kwaliteit van de services kan continue geoptimaliseerd worden door middel van evaluatie en controle, dit wordt in paragraaf 7.4.2 verder toegelicht.

#### *Aangevuld product*

Het aangevuld product gaat over hetgeen wat het product anders maakt dan de producten van de concurrent, "Wat maakt het product onderscheidend?" (Kotler, 2006). Het aangevuld product komt op hetzelfde neer als de waardepropositie. Bij waardepropositie wordt gekeken naar hetgeen dat een bedrijf aanbiedt waarmee de wensen en behoeften van de klant vervuld worden en wat tot gevolg heeft dat de klant dat bedrijf boven de concurrent kiest. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het als tour operator binnen de rivier cruise markt lastig is om uniek te zijn ten opzichte van de concurrent. De services waaruit het aanbod van Intercruises bestaat worden door bijna iedere tour operator aangeboden. Zodoende gaat het bij onderscheidendheid van tour operators dan ook niet om het product of de services die aangeboden worden, maar om de manier waarop het aangeboden en uitgevoerd wordt. De werkwijze, inzet, bereikbaarheid, inspanning en betrouwbaarheid zijn voorbeelden van aspecten waarmee een tour operator zich kan onderscheiden van de concurrent. De klant iets extra's bieden en de klant voor zijn is wat ervoor zorgt dat de klant verrast wordt en waarmee de verwachtingen van de klant overtroffen worden. Zoals respondent 4 noemt: 4.56: "*Oog voor detail, dat, dat is eigenlijk het belangrijkste*". Op deze manier kan een klant een tour operator als onderscheidend en uniek zien.

Hierbij is het essentieel om te kijken naar wat de klant verwacht en wil. Door deze verwachtingen te overtreffen kan Intercruises zich onderscheiden van de concurrent. Hiervoor is het belangrijk om helder in kaart te hebben wat de wensen en behoeften van de klant zijn. In paragraaf 7.4.2 onder het kopje 'onderzoek' wordt toegelicht hoe er onderzoek uitgevoerd kan worden en de wensen en behoeften van de (potentiële) klanten achterhaald kunnen worden. In paragraaf 7.4.3 wordt de waardepropositie verder uitgewerkt.

#### *Potentieel product*

Bij potentieel product wordt gekeken naar de mogelijkheden voor het product in de toekomst (Kotler, 2006). Vanuit het veldonderzoek is gebleken dat bekende steden steeds drukker worden en dat het cruise toerisme in deze steden sterk toeneemt. Dit zorgt ervoor dat de betreffende steden steeds meer en strengere regels opstellen, voornamelijk voor het cruise toerisme. Respondent 6 legt hierbij uit: 6.36: "*There are now more and more cities that actually don't want too many cruise tourists, they would prefer tourists that stay overnight and spend some money for the local hotels and in the local restaurants*". Deze reglementen kunnen de positieve ervaring van de gasten aan boord beperken. Zulke veranderingen eisen flexibiliteit van de tour operators en vermogen om hier creatieve oplossingen voor te bedenken. De drukke steden en nieuwe reglementen zorgen ervoor dat rederijen ook interesse krijgen in minder drukke bestemmingen die niet overspoeld zijn door het toerisme.

Er zijn zeker mogelijkheden voor het aanbod van Intercruises binnen de rivier cruise markt. Zoals eerder toegelicht vraagt de klant om originaliteit en uniekheid betreffende de excursies. Daarnaast is er ook meer interesse voor nieuwe bestemmingen, aantrekkelijke steden die nog niet overrompeld zijn door het toerisme en iets interessants te bieden hebben. Door het uitbreiden van het aanbod naar verschillende steden binnen Nederland kan Intercruises de klant weer nieuwe producten bieden. Nadien kan er ook gekeken worden naar aantrekkelijke plekken in België en Duitsland.

Hiervoor kan Intercruises onderzoek uitvoeren naar welke steden opkomend zijn en interessante mogelijkheden bieden. Aanbevolen wordt om het eerste jaar uit te breiden met tien nieuwe excursies op 5 nieuwe locaties. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat naast Amsterdam en Rotterdam en omgeving de steden Arnhem, Nijmegen en Middelburg ook populair zijn voor rivier cruises. De respondenten geven aan dat hun rivier cruises in deze steden ook aanleggen. Daarnaast groeit het rivier cruise toerisme ook in andere steden in Nederland. In een artikel van Mainport Magazine wordt bijvoorbeeld beschreven dat Port of Zwolle zich inzet om riviercruises naar de Hanzestad Kampen te halen. Kampen heeft toeristen veel te bieden volgens Vranken, directeur NBTC Holland Marketing: *“Zwolle, Meppel en Kampen vormen een goede uitvalbasis om diverse thema’s van de HollandCity-strategie te markeren zoals Hanzesteden Nederland, Waterland, Van Gogh en de Koninklijke verhaallijn”* (Montfoort, 2018). Ook Lelystad wordt steeds interessanter voor rivier cruises. Directeur van Diest van Bataviahaven vertelt dat er een enorme vraag is naar ligplaatsen voor de schepen. Lelystad is nu ontdekt in de rivier cruise industrie verteld van Diest. Volgens van Loon van Events Holland heeft Lelystad een zeer gunstige ligging. Ten opzichte van Amsterdam en ook binnen Nederland (Omroep Flevoland, 2019). Ook de stad Roermond is sterk groeiende op het gebied van rivier cruises. Deze groei is vooral ontstaan doordat Roermond in 2016 een extra aanleghaven in gebruik heeft genomen. De stad verwacht dat de rivier cruise industrie in Roermond de komende jaren door zal blijven groeien (Leunissen, 2019). Deze steden ervaren een groei in de rivier cruise industrie en kunnen dus interessant zijn voor Intercruises. Daarnaast kan er ook onderzoek gedaan worden naar steden die nog minder groei ervaren maar wel interessant zijn en iets aantrekkelijks of unieks te bieden hebben op het gebied van excursies. Ten slotte is het belangrijk om continue te kijken naar de wensen van de (potentiële) klant. Waar wil de klant heen? Wat past bij de klant? Wat van soort gasten heeft de klant aan boord? Wat is interessant voor de klant? Wanneer dit helder in kaart is gebracht kan bepaald worden welke steden waardevolle mogelijkheden bieden voor Intercruises.

#### 7.4.2 Proces

Op basis van de resultaten van het veldonderzoek wordt advies gegeven over procesoptimalisatie. Er wordt aanbevolen welke veranderingen gemaakt dienen te worden ten aanzien van het (interne) proces om het proces zo optimaal mogelijk te laten verlopen en daarmee zo goed mogelijk in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt. Met behulp van de Value Stream Map is er gekeken naar welke stappen in het huidige proces waarde toevoegen, welke stappen geen waarde toevoegen en naar welke stappen verbetering eisen.

##### *Waarde- en niet waardetoevoegende stappen*

De Value Stream Map is een ondersteunende tool bij het toepassen van procesoptimalisatie. De Value Stream Map brengt een proces in kaart met daarbij de verbetermogelijkheden van het proces (Mulders, 2014). De Value Stream Map wordt toegelicht in het theoretisch kader in hoofdstuk 2. **In hoofdstuk 5 bij deelvraag 1.2 wordt het volledige proces beschreven.** Uit veldonderzoek is gebleken dat alle stappen in het huidige proces waardetoevoegend zijn en daarmee onmisbaar zijn in het proces. Het is niet mogelijk om een van de huidige stappen weg te laten omdat alle stappen van belang zijn en doelmatig zijn voor het proces. Echter komt uit de onderzoeksresultaten naar voren dat het interne proces van de rivier cruise operaties verbetering eist. Doordat iedereen op zijn eigen manier het proces uitvoert en verschillende werknemers bij verschillende stappen betrokken zijn kan het soms voorkomen dat er problemen ontstaan in de communicatie. Hierbij gaat het om de interne

communicatie maar als gevolg daarvan kan dit ook zorgen voor problemen in de communicatie tussen Intercruises en de klant en tussen Intercruises en de leveranciers. Daarnaast eist de laatste stap van het proces, de afhandeling, ook verbetering. Ondanks dat de operatie al uitgevoerd is, blijft dit een belangrijk onderdeel van het proces. Evaluatie en feedback kunnen inzichten en input geven in het proces en de knelpunten en verbeterpunten. Ten slotte kan Intercruises nog een extra stap toevoegen aan het proces. Deze stap houdt onderzoek in. Hieronder worden de communicatie en de stappen afhandeling en onderzoek verder toegelicht.

### *Communicatie*

Als tussenpersoon te midden van de klant en de leveranciers is het noodzakelijk dat de communicatie goed verloopt en dat er geen ruis voorkomt in de communicatie. Hiervoor is het van belang dat betrokkenen bij het proces het gehele proces betrokken zijn en niet alleen bij een deel van het proces want hierdoor kunnen fouten gemaakt worden legt respondent 1 uit: 1.49: *“Het komt vaak voor dat diegene die het voorstel heeft gemaakt . . . dingetjes in het voorstel zet, waarbij dus degene die de reserveringen gaat maken, dat daar misschien al iets mist”* Er wordt aanbevolen om per klant één verantwoordelijke binnen de rivier cruise afdeling aan te wijzen die het gehele proces en de operatie uitvoert. Hierbij wordt geadviseerd om tijdens de eerste twee stappen van het proces, het onderzoek en het voorstel, de andere werknemers van de rivier cruise afdeling te betrekken. In geval van onverwachte en plotselinge afwezigheid van de verantwoordelijke kan de klant overgenomen worden door een collega binnen de rivier cruise markt zonder dat hij of zij voor verrassingen komt te staan. Daarbij wordt aanbevolen dat iedere werknemer binnen de rivier cruise afdeling het proces met de klant op dezelfde wijze uitvoert, ook dit maakt een eventuele overname van klant(en) eenvoudiger.

### *Afhandeling*

De afhandeling van het proces tussen Intercruises en haar rivier cruise klanten eist verbetering. Met de huidige werkwijze wordt de afhandeling te laat uitgevoerd. Respondent 1 noemt hiervoor de volgende reden: 1.61: *“We hebben weinig tijd om echt euh, dingen af te handelen”*. Zoals uit de onderzoeksresultaten naar voren is gekomen dient de afhandeling zo snel mogelijk na afloop van de operatie plaats te vinden. De oorzaak van de late afhandeling is gebrek aan tijd en hierdoor heeft dit naast verlating van de afhandeling ook het gevolg dat Intercruises vaak haastig is met het afhandelen van deze stap. Omdat er een schaarste aan tijd is tracht Intercruises alles zo spoedig mogelijk af te werken. Echter zorgt dit ervoor dat de afhandeling te gehaast en niet zorgvuldig genoeg uitgevoerd wordt. Aanbevolen wordt om de dag na afloop van de operatie('s) de klant per mail te contacteren over de evaluatie. Zo kan Intercruises de klant vragen terug te koppelen en hierover verslag te doen. Hierbij kan gevraagd worden naar de volgende aspecten:

- Het verloop van het proces tussen de klant en Intercruises
- De uitvoering van de operatie
- De kwaliteit van de producten en services (excursie, gidsen, vervoer, chauffeurs)
- Verbeterpunten
- Wensen voor de toekomst

Wanneer de feedback ontvangen is kan deze zorgvuldig doorgekeken worden. Van de belangrijkste punten worden aantekeningen gemaakt en deze worden in de database opgenomen. Wanneer er opmerkelijke bijzonderheden zijn worden deze binnen de rivier cruise besproken en onder handen genomen. Aan het eind van het seizoen zal een evaluatie vergadering plaats vinden binnen Intercruises

met betrekking tot de evaluatie en terugkoppeling van de rivier cruise business. Tijdens deze vergadering wordt alle feedback over de rivier cruise operaties van het gehele seizoen teruggekoppeld. Er wordt gekeken naar waar verbeterpunten liggen en hoe deze aangepakt kunnen worden. De vraag die centraal staat tijdens deze vergadering is: 'Wat moet er veranderen ten aanzien van komend seizoen?'. Bij de vergadering worden actiepunten opgesteld die uitgevoerd dienen te worden vóór de start van het komende seizoen. Daarnaast wordt een schema opgesteld met handelingen en opmerkingen die gedurende het seizoen en tijdens de processen verricht moeten worden. De feedback wordt aan de klant gevraagd per cruise. Wanneer de klant bij meerdere cruises gebruikt maakt van het aanbod van Intercruises wordt na afloop van iedere afzonderlijke cruise gevraagd naar feedback over de operatie('s) die uitgevoerd zijn door Intercruises. Met deze feedback en evaluatie wordt één keer per jaar, aan het eind van het seizoen, een vergadering ingepland om deze gegevens terug te koppelen en actiepunten op te stellen ten aanzien van het komende seizoen.

### *Onderzoek*

Om op de juiste manier in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de spelers in de rivier cruise markt is onderzoek essentieel. Er wordt geadviseerd om voorafgaand aan de start van het komende seizoen onderzoek te doen naar de markt. Op basis van dit onderzoek en aan de hand van de ontvangen feedback van afgelopen seizoenen kan een passend aanbod gevormd worden. Er kan onderzoek gedaan worden naar de volgende aspecten:

- Trends en ontwikkelingen binnen de markt → kansen en bedreigingen
- Nieuwe locaties
- Nieuwe producten en services
- Wensen en behoeften van de spelers in de markt
- Potentiële klanten en/of samenwerkingen

Er wordt aanbevolen het onderzoek jaarlijks uit te voeren in de maanden september en oktober, voorafgaand aan het komende seizoen. Wanneer het onderzoek uitgevoerd is kunnen de onderzoeksresultaten geanalyseerd worden en aan de hand hiervan kunnen beslissingen genomen worden over de samenstelling en vorming van het aanbod voor komend seizoen. Hierbij zal rekening gehouden moeten worden met de verschillende klanten. Bij iedere klant zal het aanbod zo goed als mogelijk in moeten spelen op de wensen en behoeften van die betreffende klant. Wanneer Intercruises een geschikt aanbod heeft samengesteld dan kan Intercruises met dit op de klant aangepaste aanbod op de klant afstappen. De klant kan vervolgens een keuze maken van welke producten en services zij gebruik gaan maken en van welke niet.

### *Synergie tussen rivier- en oceaan cruise markt*

Zoals in hoofdstuk 5 bij deelvraag 4.4 besproken wordt kunnen de rivier cruise markt en oceaan cruise markt ondersteunend aan elkaar zijn met betrekking tot het aanbod. Bepaalde excursies die aangeboden worden binnen de oceaan cruise markt kunnen ook aangeboden worden binnen de rivier cruise markt. Dit zijn voornamelijk excursies in en rondom Amsterdam en Rotterdam. Ook zullen bepaalde nieuwe excursies die aangeboden zullen worden in de rivier cruise markt bruikbaar kunnen zijn voor het aanbod in de oceaan cruise markt. Hierbij zal er gekeken moeten worden naar de locatie van de excursie en de afstand en reisduur naar de excursie. Hierin zijn de twee markten dus ondersteunend aan elkaar. Echter creëren beide markten een eigen aanbod en zullen deze dus niet hetzelfde zijn. Daarnaast kunnen de opgebouwde relaties en connecties met de leveranciers en gidsen

zeker voor beide markten bruikbaar en waardevol zijn. Betreffende het proces komen de stappen redelijk met elkaar overeen. Echter is er een groot verschil in de aantallen waardoor de inhoud van de processen behoorlijk van elkaar verschilt. Daarom moeten deze twee processen volledig los van elkaar blijven staan. Wel kunnen de processen ondersteunend aan elkaar zijn op het gebied van het optimaliseren van de processen.

#### *7.4.3 Waardepropositie*

Met het onderzoek zijn de wensen en behoeften van de (potentiële) rivier cruise klanten van Intercruises achterhaald. Wensen en behoeften vallen onder het begrip waardepropositie. Hiermee wordt namelijk gekeken naar welke producten en/of diensten een bedrijf of organisatie aanbiedt waarmee zij voldoen aan de wensen en behoeften van de klant en wat ervoor zorgt dat de klant voor dat bedrijf kiest en niet voor de concurrent. Het waardepropositie canvas van Alexander Osterwalder (2014) is een bruikbare tool bij het ontwikkelen en verbeteren van waardeproposities. Dit canvas is toegelicht in het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Het klantprofiel is in kaart gebracht in hoofdstuk 5 en wordt beschreven in de beantwoording van hoofdvraag 2 en bijbehorende deelvragen 2.1, 2.2 en 2.3. Nu het klantprofiel helder is kan aan de hand hiervan gekeken worden naar de samenstelling van de value map, ook wel de waardepropositie genoemd. Het doel is om een fit te creëren tussen het klantprofiel en de value map. De value map bestaat uit producten en diensten, voordeelverschaffers en pijnverzachters. Deze dienen aan te sluiten bij de klanttaken, voordelen en pijnpunten uit het klantprofiel om zo een fit te kunnen creëren. In bijlage XIII wordt het volledig ingevulde waardepropositie canvas weergegeven.

#### *Producten en diensten*

Hierbij wordt ingegaan op welke producten en/of diensten aan de klant aangeboden worden waarmee zij hun klanttaken kunnen volbrengen. De belangrijkste klanttaken die achterhaald zijn in het onderzoek zijn het aanbieden van diverse excursies met de daarbij horende services zoals vervoer, gidsen en entree van hoge kwaliteit en het hebben van een verantwoordelijke die de controle heeft over de operatie. Deze klanttaken worden in hoofdstuk 5 bij deelvraag 2.1 toegelicht.

Intercruises kan de klant laten beslissen van welke producten en diensten zij gebruik willen maken en van welke niet. Dit zal per klant verschillen en daarom wordt aanbevolen om te werken met het cafetariamodel. De producten en diensten die Intercruises de klant dus moet bieden zijn verschillende excursies met daarbij services van hoge kwaliteit. Voornamelijk biedt Intercruises dit de klant met het huidige aanbod al. Echter wordt de klant niet altijd in de behoefte 'van hoge kwaliteit' voorzien. Het is belangrijk om de servicekwaliteit zo goed als mogelijk te optimaliseren. Dit blijft een lastig aspect omdat Intercruises hier niet volledig de controle over heeft. Door de klant met regelmaat te vragen naar feedback en evaluatie en deze aandachtig te bestuderen en terug te koppelen ontstaat er meer inzicht in de tevredenheid van de klant over de services. Daarmee wordt ook achterhaald welke services verbetering eisen, welke gidsen en buschauffeurs het goed doen en welke niet. Wanneer dit helder in kaart is wordt het voor Intercruises eenvoudiger om haar servicekwaliteit te optimaliseren. Ook wordt aanbevolen om met regelmaat controles uit te voeren. Intercruises is momenteel niet vaak aanwezig bij de rivier cruise operaties, hierdoor is minder persoonlijk contact met de klant, de gidsen en de buschauffeurs. Door met regelmaat aanwezig te zijn bij een operatie kan de kwaliteit van de gidsen, bussen en buschauffeurs getoetst worden. Bovendien geeft dit ook een objectiever inzicht in de



kwaliteit van de services dan wanneer enkel uitgegaan wordt van hetgeen dat de klant terugspeelt. Door er continue bovenop te zitten is er meer controle over de kwaliteit.

#### *Voordeelverschaffers*

Bij voordeelverschaffers wordt er gekeken naar hoe de bovengenoemde producten en diensten de klant voordeel opleveren. Om een optimale waardepropositie te creëren is het belangrijk dat deze voordeelverschaffers inspelen op de voordelen die de klant verwacht. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de (potentiële) klant de volgende voordelen verwacht: creativiteit, inspelen op individuele klantbehoeften, nieuwe producten op nieuwe locaties, uniekheid, tijdsbesparing en flexibiliteit. Daarnaast hoopt de klant bij deze voordelen een zo laag mogelijke prijs te betalen. Deze voordelen worden in hoofdstuk 5 bij deelvraag 2.2 toegelicht.

Door actiever te worden in meerdere steden in Nederland biedt Intercruises de klant nieuwe producten op nieuwe locaties. Intercruises zal op zoek gaan naar interessante en originele excursies, dit biedt de klant creativiteit. Doordat Intercruises haar aanbod uitbreidt ontstaat er meer keuze voor de klant en zo kan de klant beter in haar behoeften worden voorzien. Door te werken volgens het cafetariamodel kan de klant zelf haar pakket samenstellen met de producten en diensten die zij van Intercruises vraagt. Bij uniekheid gaat het vooral om de werkwijze en samenwerking met de klant, hierin kan Intercruises zich onderscheiden van de concurrent. Continue de wensen en behoeften van de klant voor oog hebben en hier zo juist mogelijk op in spelen. Kijken naar welke werkwijze de klant prettig vindt en deze werkwijze voortzetten. Bij de klant komen met een passend en interessant aanbod zodat de klant er niet zelf naar hoeft te vragen. Zo kan Intercruises net dat extra's bieden waarmee zij zich kunnen onderscheiden. Zoals eerder toegelicht kan het uitbreiden naar verschillende steden de klant ook tijdsbesparing bieden wanneer de klant op meerdere locaties gebruik kan maken van de services van Intercruises. Wanneer Intercruises een totaalaanbieder is voor de klant kan Intercruises zich hierin onderscheiden van de concurrent.

#### *Pijnverzachters*

Pijnverzachters hebben als doel de pijnpunten van de klant te verzachten. Hoe kunnen de bovengenoemde producten en diensten de pijn van de klant uitsluiten of verzachten? De pijnpunten die klant ervaart zijn: soms slechte kwaliteit van gidsen, bussen en/of buschauffeurs, meer en strengere regels in drukke steden, niet altijd voorzien worden in de behoeften en het missen van flexibiliteit van de tour operator. Deze pijnverzachters worden in hoofdstuk 5 bij deelvraag 2.3 toegelicht.

Zoals eerder benoemd is het voor Intercruises lastig om altijd een hoge kwaliteit van services te garanderen. Hier hebben zij namelijk niet zelf de volledige controle over. Echter kan er wel veel gedaan worden om de verbeterpunten betreffende de producten en services zo helder mogelijk in kaart te brengen en hiermee de kwaliteit te optimaliseren. Door de klant te vragen naar feedback en te evalueren over de kwaliteit van de producten en services wordt duidelijk hoe het met de tevredenheid van de klant is gesteld en waar verbeterpunten liggen. Door daarnaast regelmatig controles uit te voeren bij de operaties ontstaat er een duidelijk en objectief inzicht in de kwaliteit van de services. Intercruises zal met het uitbreiden van het aanbod op zoek gaan naar originele excursies in interessante steden. Er wordt aanbevolen op zoek te gaan naar steden die iets nieuws te bieden hebben en niet overspoeld zijn door toerisme. Daarbij wordt gekeken naar de wensen en behoeften van de (potentiële) klant zodat hier met het aanbod op ingespeeld kan worden. Ten slotte dient Intercruises de service van 24 uur per dag bereikbaar te zijn aan te blijven bieden aan de klant. Tijdens de operaties is

het belangrijk bereikbaar te zijn voor de klant om zo eventuele aanvragen of annuleringen te kunnen behandelen en zo de klant flexibiliteit te bieden.

#### 7.4.4 PDCA cyclus

De PDCA cyclus helpt een organisatie om continue te blijven verbeteren en vernieuwen. PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act. Bij 'Plan' worden voorbereidingen uitgevoerd en worden plannen en doelstellingen opgesteld. Bij 'Do' worden deze plannen uitgevoerd waar vervolgens bij 'Check' gecontroleerd wordt of **deze correct uitgevoerd zijn** en de vooraf vastgestelde doelstellingen behaald zijn. Ten slotte worden de plannen indien nodig bij 'Act' bijgeschaafd en worden vervolgacties opgesteld (van Vliet, 2011). **De volledige PDCA cyclus wordt weergegeven in bijlage XIV.**

### 7.5 Financiële consequenties

Er zullen verschillende kosten verbonden zitten aan het implementeren van het advies. Op den duur zal het verwezenlijken van het advies ook bijdragen aan het genereren van opbrengsten. De verwachte kosten, opbrengsten en risico's worden in deze paragraaf in kaart gebracht en toegelicht.

#### 7.5.1 Kosten

| Kostenpost                        | Toelichting                                                                                                                                           | Kosten                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Management-stagiaire              | Een groot deel van het advies kan uitgevoerd worden door een stagiaire. Deze stagiaire zal een maandelijkse vergoeding ontvangen van <b>€350, –</b> . | $€350 \times 12 = \mathbf{€4.200, –}$                                                                                                                          |
| Nieuwe excursies                  | Het aanbieden van nieuwe excursies zal kosten met zich meebrengen, hierbij zal het gaan om entreekosten en de kosten voor een gids.                   | Gemiddelde kosten per geboekte excursie: <b>€174, –</b><br>$60 \times 2 \text{ excursies} = 120 \text{ boekingen.}$<br>$120 \times €174 = \mathbf{€20.880, –}$ |
| Controles uitvoeren               | Aan het uitvoeren van de controles zitten reiskosten verbonden. De gemiddelde reiskosten per controle komen neer op <b>€35, –</b> .                   | Per seizoen (jaar) zullen er 10 controles uitgevoerd worden.<br>$10 \times €35 = \mathbf{€350, –}$                                                             |
| <b>Totale kosten op jaarbasis</b> |                                                                                                                                                       | <b>€25.430, –</b>                                                                                                                                              |

Tabel 7.3

Door te werken met een managementstagiaire worden de kosten zo laag mogelijk gehouden. Een managementstagiair ontvangt een maandelijkse vergoeding van €350, –.

De kosten van een excursie kunnen erg verschillen per excursie. Dit hangt af van het soort excursie. Wanneer de excursie bijvoorbeeld een stadswandeling inhoudt dan zijn er alleen de kosten voor de gids. In het geval van een excursie waarbij een bezienswaardigheid wordt bezocht dan komen er ook de entree kosten bij. Deze entree kosten verschillen ook weer per bezienswaardigheid. Daarnaast kan het ook nog zo zijn dat de excursie ook een tochtje op een kanaalboot bevat, dan komen de kosten van de boot er ook nog weer bij op. Om de gemiddelde kosten van een excursie vast te stellen zijn de kosten van tien verschillende excursies berekend en is hier het gemiddelde van genomen. Er is gekeken naar vijf nieuwe locaties en per locatie twee nieuwe excursies. Deze dienen als voorbeelden om zo de gemiddelde kosten vast te kunnen stellen. De gemiddelde kosten van een

excursie komen neer op €174, -. Er wordt geschat dat in het eerste jaar twee nieuwe excursies per operatie geboekt worden. Er wordt uitgegaan van 60 operaties. De berekening van deze kosten is te vinden in bijlage XV.

Er wordt ook geadviseerd om controles uit te voeren bij de operaties. Hier zullen reiskosten aan vast zitten. Voor het berekenen van de gemiddelde reiskosten zijn de vijf locaties gebruikt die eerder bij de kostenberekening van de excursies gebruikt zijn. Voor deze vijf locaties zijn de reiskosten berekend en hiervan is het gemiddelde genomen, het gemiddelde komt neer op €35, -. Deze berekening is te vinden in bijlage XV.

### 7.5.2 Opbrengsten

Het aanbieden van nieuwe excursies op nieuwe locaties zullen ook opbrengsten genereren. Intercruises rekent met een percentage bovenop de inkoopprijs. Dit percentage ligt meestal tussen de tien en twintig procent, dit komt bij de inkoopprijs op en vormt de verkoopprijs voor de klant. In dit rapport wordt er uitgegaan van een gemiddeld percentage van vijftien procent. Wanneer de kosten van een excursie met vijftien personen €174, - bedragen, dan wordt de verkoopprijs  $1,15 \times €174, - = €200,10$  per excursie van vijftien personen. De uitvoering van het gehele advies zal €25.430, - gaan kosten, om dit te dekken moet er een bepaald aantal excursies verkocht worden.

Opbrengsten per excursie: €200,10

Totale kosten advies: €25.430, -.

Aantal excursies dat verkocht moet worden om de kosten te dekken:  $€25.430, - / €200,1 = 127,09 \approx 128$  excursies. Vanaf 128 excursies zijn de kosten van het advies gedekt. Echter zijn de kosten van de excursies variabel, elke keer wanneer er een excursie geboekt wordt zullen deze kosten weer terug komen met daarbij ook de opbrengsten van de excursie.

Met een ruimer aanbod kan Intercruises beter inspelen op de behoeften van de (potentiële) klant. Dit zal resulteren in een hogere tevredenheid van de klant. Een hogere klanttevredenheid kan ervoor zorgen dat de klant meer services aan gaat vragen bij Intercruises, ofwel een stijging in het aantal boekingen. Zo kan het zijn dat de klant momenteel enkel met één van hun schepen samenwerkt met Intercruises maar dat zij door toenemende tevredenheid nu ook met de andere schepen samen willen werken met Intercruises. Of dat een klant op dit moment alleen in Amsterdam samenwerkt met Intercruises en wegens positieve ervaringen ook in andere steden gebruik wil maken van de services van Intercruises. Door het stijgen van het aantal boekingen van de klant zal de omzet ook stijgen.

Daarnaast kan een toenemende klanttevredenheid bijdragen aan het vergroten van de naamsbekendheid van Intercruises. Het kan voorkomen dat klanten hun positieve ervaringen en hoge tevredenheid delen met andere spelers in de markt, ook wel mond-tot-mond reclame genoemd. Hierdoor kunnen ook potentiële klanten worden bereikt. Wanneer potentiële klanten positieve ervaringen opvangen kan dit de doorslag geven om voor Intercruises te kiezen als tour operator en niet voor een van de concurrenten. Zo kan dit een hoger aantal klanten opleveren en zodoende meer boekingen genereren wat bijdraagt aan een stijging van de omzet. Een stijging van het aantal boekingen en klanten wat leidt tot een verhoging van omzet, draagt daaropvolgend ook bij aan het vergroten van het marktaandeel van Intercruises binnen de rivier cruise markt.

### 7.5.3 Risico

Het aannemen van een stagiaire brengt een risico met zich mee. De kwaliteit van het werk wat gedaan wordt door een stagiaire kan minder goed zijn dan verwacht. Natuurlijk wordt er gekeken naar welke

kandidaat het meest geschikt is en het best passend is binnen Intercruises, maar er is geen garantie dat deze persoon het goed gaat doen en op de juiste plek is bij Intercruises. Ook is het vooraf niet bekend hoe veel tijd er nodig is om de **stagiaire** in te werken, de een pakt het sneller op dan de ander. Het kan voorkomen dat het inwerken meer tijd in beslag neemt dan vooraf gepland is, dit kan vertraging opleveren van de werkzaamheden. Dit risico kan worden beperkt door tijdens de sollicitatiegesprekken de sollicitant **duidelijk te maken wat precies haar of zijn taken zullen zijn en de betreffende persoon te vragen waarom hij/zij denkt dat hij/zij geschikt is voor deze taken**. Daarnaast is het vanzelfsprekend ook belangrijk om naar de ervaring van de sollicitanten te kijken. Het is van belang dat de nieuwe **stagiaire** zorgvuldig begeleid wordt in de eerste weken. Er moet aandacht en tijd geïnvesteerd worden in het inwerken van de **stagiaire** zodat dit zo spoedig mogelijk en probleemloos verloopt.

**Het actiever worden en uitbreiden binnen de rivier cruise markt draagt bij aan risicospreiding voor Intercruises. Wanneer Intercruises een breder aanbod aanbiedt binnen de markt zullen potentiële klanten geïnteresseerd worden. Wanneer Intercruises meer klanten heeft binnen de rivier cruise markt spreidt het risico. Door in de oceaan- en rivier cruise markt actief te zijn spreidt het risico zich over deze twee markten. Wanneer het met één van de twee van de markten minder goed gaat, kan de andere markt deze daling opvangen.**

## 7.6 Conclusie advies

Het geschreven advies voor Intercruises Shoreside & Port Services gevestigd in Amsterdam is tot stand gekomen vanuit de resultaten van het veldonderzoek dat uitgevoerd is binnen de rivier cruise markt. Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de rederijen die actief zijn in de rivier cruise markt behoefte hebben aan creativiteit, uniekheid en originaliteit. **Dit willen zij zien in de excursies, locaties, services en werkwijze van een touroperator**. Rederijen willen gezien en behandeld worden als een individuele klant met persoonlijke wensen en behoeften en zij zien niet graag dat alle klanten als een en hetzelfde worden beschouwd. Daarnaast verwachten de rederijen dat het werken met een touroperator gemak en tijdsbesparing oplevert. Om aan deze behoeften te kunnen voldoen is het van belang dat er binnen Intercruises meer focus gelegd wordt op de rivier cruise markt. Tot op heden wordt de rivier cruise markt binnen Intercruises eerder gezien als een bijzaak en niet als een van de kernactiviteiten, wat wel van belang is om mee te kunnen komen in deze bewegende markt. **Het advies beveelt Intercruises aan om uit te breiden en actiever te worden binnen de rivier cruise markt. Het aanbod van Intercruises is tot op heden voornamelijk gericht op Amsterdam en Rotterdam en omgeving. Dit komt doordat het aanbod binnen de rivier cruise markt voorkomt uit het aanbod binnen de oceaan cruise markt. Het advies beveelt Intercruises aan om een eigen rivier cruise aanbod te creëren en te focussen op een origineel en vernieuwend aanbod. Het aanbod kan uitgebreid worden naar nieuwe locaties in Nederland waar nieuwe excursies aangeboden kunnen worden. Daarbij wordt aanbevolen om het huidige proces te optimaliseren door de communicatie en afhandeling te verbeteren en een extra onderzoeksstap toe te voegen. Door het aanbieden van een ruimer aanbod kan er beter ingespeeld worden op de wensen en behoeften van de (potentiële) klanten. Daarnaast kan het er ook voor zorgen dat rederijen nog maar één tour operator nodig hebben in Nederland. Dit biedt gemak en tijdsbesparing. Dit zal ook bijdragen aan een verhoging van de klanttevredenheid wat kan resulteren in een stijging van het aantal boekingen. Daarnaast zullen tevreden klanten hun ervaringen delen wat zorgt voor positieve mond-tot-mond reclame waarmee nieuwe klanten aangetrokken worden.**

## Nawoord

---

In dit onderdeel wordt een reflectie gegeven op het handelen van de onderzoeker, de communicatie tijdens het thesisproject en de waarde van het thesisrapport voor de branche.

### *Reflectie op eigen handelen*

In de thesisvoorstel fase vond ik het lastige dat alles nog heel beknopt en niet uitgebreid hoefde te zijn. Ik wil verslagen altijd graag zo goed mogelijk uitwerken, daarnaast heb ik soms ook moeite met het filteren van geschikte informatie en denk ik al snel dat veel informatie bruikbaar kan zijn. Dit was ook het probleem bij mijn eerste thesisvoorstel, door de vele informatie werd het niet duidelijk wat het doel was van het thesisproject. Zelf had ik op dat moment ook nog niet helemaal helder voor ogen hoe het er uit moest komen te zien en om die redenen werd mijn thesisvoorstel dan ook afgekeurd. De tweede poging haalde ik gelukkig wel. Hierna volgde de fase van de Thesis Proposal Defence (TPD). Wat ik aan het begin vooral moeilijk vond was dat mijn examinerator en mijn opdrachtgever beide eigen ideeën hadden over de invulling van de thesis en deze ideeën verschilden nogal van elkaar. Het drie gesprek heeft me echter veel duidelijkheid gegeven en dit gesprek heeft ervoor gezorgd dat wij alle drie hetzelfde voor oog hadden. Vanaf maart liep ik vier dagen in de week mee bij Intercruises, vanuit Saxion werd dit echter sterk afgeraden. Voorafgaand heb ik met de opdrachtgever gezeten en afgesproken dat ik zo een 50 procent van de tijd bezig zou zijn voor Intercruises. Ik zou in het begin veel dagen aanwezig zijn maar zou dan ook tijd hebben om aan mijn thesis te werken. Echter bleek dit in de praktijk moeilijker te realiseren, ik was vier dagen druk met werkzaamheden voor Intercruises. Doordat er in mijn eerste TPD te veel buiten beschouwing bleef en ik dit ook niet kon onderbouwen tijdens de verdediging heb ik mijn eerste kans niet gehaald. Hierdoor besepte ik dat ik meer tijd nodig had om me volledig te kunnen focussen op het thesisproject. Dit heb ik toen ook meteen aangegeven bij Intercruises. Ik ben toen om tafel gaan zitten met twee medewerkers en een planning gemaakt voor de thesis dagen. Desondanks wist ik op dat moment al wel dat het mij niet ging lukken om mijn thesisrapport in juni in te leveren. Ik heb hier flink van gebaald maar na een tijdje gaf het mij ook weer rust in mijn hoofd en kon ik mij erbij neerleggen. De tweede kans van mijn TPD was ik erg zenuwachtig omdat ik angst had om voor een tweede keer te falen. Gelukkig deze tweede kans wel gehaald.

Na het halen van de TPD heb ik een haalbare planning opgesteld voor het schrijven van mijn thesisrapport. Vanuit de contacten van Intercruises ben ik respondenten voor de interviews gaan benaderen, deze vond ik zo vrij snel. Ik kreeg bij Intercruises een aantal verantwoordelijkheden wat soms ook enige druk meegaf, dit zorgde er voor dat ik op mijn thesis dagen mij niet altijd volledig op mijn thesis kon concentreren omdat ik dan toch soms nog met andere dingen in mijn achterhoofd zat. Ik wist dat dit geen positieve invloed had op de voortgang van mijn thesis maar aan de andere kant leerde ik er wel veel van en wist ik dat ik straks volledig de tijd zou hebben voor mijn thesis. Vanaf juli ben ik volop bezig geweest met het schrijven van mijn thesis, het voelde goed dat ik mijn volledige focus op één ding kon leggen en dat gaf mij extra motivatie. In verband met de zomervakantie van Saxion heb ik de laatste vier weken van het schrijven van mijn thesis geen vragen meer kunnen stellen of een andere vorm van feedback kunnen ontvangen van mijn examinerator. Dit wist ik van tevoren maar dit heb ik toch wel als lastig ervaren. Ik had op het begin moeite mee omdat ik niet wist of ik op de goede weg was. Echter heeft dit mij gedurende die tijd wel aan het denken gezet en geleerd dat ik soms gewoon meer op mijn eigen kunnen moet vertrouwen. Dit heb ik dan ook gedaan en dit gaf mij de laatste nodige motivatie om mijn thesis af te ronden.

## *Communicatie*

Omdat ik veel aanwezig was bij Intercruises verliep de communicatie eenvoudig. Mijn eerste gesprek bij Intercruises was met Kim Donkers en Jorn Janssen. Gedurende mijn tijd bij Intercruises werd ik door zowel Kim Donkers als Jorn Janssen begeleid, ik kon altijd bij hen terecht wanneer ik vragen had of met andere dingen zat. In de loop van de tijd werd Jorn Janssen mijn aanspreekpunt, dit omdat hij ook de begeleider was van de andere stagiaires en ik daarom met vragen over planning, vrije dagen etc. bij hem terecht kon en daarbij zag ik hem ook vaker. Zoals eerder genoemd hadden we in het begin duidelijkere afspraken moeten maken over de tijd die ik nodig had voor het schrijven van mijn thesis, ik had hierin ook eerder voor mezelf op moeten komen. Ik heb gemerkt dat Intercruises een groeiend bedrijf is dat erg druk is en daardoor zag ik ook dat ze mijn medewerking zeker konden gebruiken, ik deed mijn werkzaamheden binnen Intercruises met plezier en vond het fijn als ik anderen kon helpen, daardoor vond ik het soms lastig om meer aan mezelf te denken. Nadat ik mijn eerste TPD niet gehaald heb heb aangegeven dat ik meer tijd nodig had. Hier werd heel fijn op gereageerd. Ik heb de communicatie als prettig ervaren en daarnaast waren Kim Donkers en Jorn Janssen erg behulpzaam door regelmatig te vragen naar de voortgang van mijn thesis en of ze van hulp konden zijn.

De communicatie met mijn examinerator, Jan Pieter van Haaps, verliep soms met wat moeite, met name in het begin. Ik begreep zijn ideeën soms niet volledig of ik zag dingen anders voor me. Echter probeerde hij er altijd voor te zorgen dat ik alles begreep en dat ik niet met vraagtekens naar huis vertrok. De manier van communicatie vond ik prettig, in het begin hebben we bijeenkomsten gehad met een intervisiegroep van vier studenten die allen hun vragen konden stellen. Hierdoor hoorde ik waar de andere studenten mee bezig waren en met welke vragen hun zaten, dit gaf mij meer en bredere inzichten en zorgde ervoor dat ik niet alleen maar op één visie gefocust was. Meneer van Haaps stak veel tijd in mij en de medestudenten, wanneer we met vragen zaten konden we altijd meteen bij hem terecht. Meneer van Haaps heeft ook voorgaande studenten begeleid die bij Intercruises hun thesisproject hebben uitgevoerd. Aan de ene kant was dit fijn, zo wist hij wat voor verwachtingen de opdrachtgever had en was het bekend terrein voor hem. Aan de andere kant was dit soms ook lastig omdat er in korte tijd veel bij Intercruises veranderd is, hierdoor ontstond soms een gat tussen wat ik ervoer bij Intercruises en wat hij destijds ervaren heeft. Het was fijn om gedurende de afgelopen thesis periode bij mijn examinerator terecht te kunnen, dit heb ik als ondersteunend ervaren.

## *Toegevoegde waarde voor de branche*

De resultaten die naar voren zijn komen uit het onderzoek van deze thesis kunnen van waarde zijn voor de rivier cruise branche. De onderzoekresultaten van het veldonderzoek geven inzicht in de wensen en behoeften die er spelen in de markt. Deze inzichten kunnen bruikbaar zijn voor tour operators, agenten, leveranciers of startende ondernemers die actief zijn in de rivier cruise markt, aan de hand van deze gegevens kunnen zij hun aanbod aanpassen en optimaliseren waardoor zij beter op de wensen en behoeften van de klant in kunnen spelen. Ook het geschreven advies in het adviesrapport kan van waarde zijn voor de branche. Er worden adviezen en aanbevelingen gegeven voor Intercruises over het uitbreiden van het aanbod binnen de rivier cruise markt. Er wordt een volledige waardepropositie beschreven die juist inspeelt op de wensen en behoeften binnen de markt. Deze informatie en adviezen zijn ook zeker van waarde voor de andere tour operators die actief zijn binnen de rivier cruise markt. De resultaten en de adviezen in de thesis maken het adviesrapport van waarde voor de branche.

## Bibliografie

---

Amsterdam Cruise Port. (2018, Februari 19). *Cruise Statistieken ACP-regio 2017*. Opgeroepen op 12 april 2019 van Amsterdam Cruise Port: <http://static.eassistent.nl/acpadmin/PDF/20180219CruiseStatistiekenACPregio2017.pdf>

ANWB. (2019). *Kilometers berekenen*. Opgeroepen op 5 september 2019 van [anwb.nl](https://www.anwb.nl/verkeer/routeplanner/kilometers-berekenen):  
<https://www.anwb.nl/verkeer/routeplanner/kilometers-berekenen>

Aviadrome. (2019). *Entreprijzen groepen*. Opgeroepen op 5 september van [aviadrome.nl](https://www.aviodrome.nl/groepen/entreprijzen-groepen/):  
<https://www.aviodrome.nl/groepen/entreprijzen-groepen/>

Baarda, B. (2014). *Dit is Onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, B., & van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen*. Groningen, Houten: Noordhoff Uitgevers.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Batavialand. (2019). *Tickets & tarieven*. Opgeroepen op 5 september 2019 van [batavialand.nl](https://www.batavialand.nl/plan-je-bezoek/tickets-tarieven):  
<https://www.batavialand.nl/plan-je-bezoek/tickets-tarieven>

Centrale Commissie Rijnvaart. (2018, September). *Jaarverslag 2018: Europese Binnenvaart Marktobservatie*. Opgeroepen op 26 april 2019 van Centrale Commissie Rijnvaart: [https://www.inlandnavigationmarket.org/wpcontent/uploads/2018/09/CNR\\_annual\\_report\\_NL\\_2018\\_BD\\_.pdf](https://www.inlandnavigationmarket.org/wpcontent/uploads/2018/09/CNR_annual_report_NL_2018_BD_.pdf)

Cuyperhuis. (2019). *Plan je bezoek*. Opgeroepen op 5 september 2019 van [cuyperhuisroermond.nl](https://www.cuyperhuisroermond.nl/nl/plan-je-bezoek):  
<https://www.cuyperhuisroermond.nl/nl/plan-je-bezoek>

Dworkin, S. L. (2012, September 12). *Sample Size Policy for Qualitative Studies Using In-Depth Interviews*. Opgeroepen op 22 maart 2019 van SpringerLink:  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10508-012-0016-6.pdf>

Fijnuit. (2019). *Familiedistilleerderij Hooghoudt*. Opgeroepen op 5 september 2019 van [fijnuit.nl](https://www.fijnuit.nl/2928/familiedistilleerderij-hooghoudt):  
<https://www.fijnuit.nl/2928/familiedistilleerderij-hooghoudt>

Harteveld, L., Lahaije, A., & de Graaf, J. (2013). *Van cao-à-la-carte naar persoonlijk keuzebudget anno 2013*. Opgeroepen op 28 april op <http://www.lauh.nl/art/PKB%20anno%202013.pdf>

Havana rederij. (2019). *Kies uw rondvaart*. Opgeroepen op 5 september 2019 van [rederijhavana.nl](https://www.rederijhavana.nl/kies_uw_rondvaart/#havana-hanzeboot-v-a---22--wandelen-en-varen-met-gids-):  
[https://www.rederijhavana.nl/kies\\_uw\\_rondvaart/#havana-hanzeboot-v-a---22--wandelen-en-varen-met-gids-](https://www.rederijhavana.nl/kies_uw_rondvaart/#havana-hanzeboot-v-a---22--wandelen-en-varen-met-gids-)

Het Hoogeland. (2019). *Prijzen & tijden*. Opgeroepen op 5 september van hethoogeland.com:  
<https://www.hethoogeland.com/plan-uw-bezoek/prijzen-tijden/>

Hjørland, B. (2012). *Methods of evaluating information sources: An annotated catalogue*. Opgeroepen op 14 maart 2019 op <https://doi.org/10.1177/0165551512439178>

Intercruises. (2018). *What we do*. Opgeroepen op 11 februari 2019 van Intercruises.com:  
<https://www.intercruises.com/what-we-do>

Intercruises. (2018). *Where we are*. Opgeroepen op 11 februari 2019 van Intercruises.com:  
<https://www.intercruises.com/where-we-are>

Intercruises. (2018). *Shore Excursions*. Opgeroepen op 11 februari 2019 van Intercruises.com:  
<https://www.intercruises.com/what-we-do/shore-excursions>

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Opgeroepen op 25 april 2019 op <http://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>

Jonker, J., & van Pijkeren, M. (2006). *Strategieën voor verantwoord ondernemen*. Opgeroepen op 24 april 2019 van Radboud Repository: <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/46891/46891.pdf>

Kotler, P. (2006). *Principes of Marketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Leunissen, E. (2019). *Riviercruises leveren Roermond 1,4 ton op*. Opgeroepen op 4 september 2019 van 1limburg.nl: <https://www.1limburg.nl/riviercruises-leveren-roermond-14-ton-op>

MijnZZP. (2019). *Wat verdient een gids*. Opgeroepen op 5 september 2019 van mijnzzp.nl:  
<https://www.mijnzzp.nl/Beroep/1115-Gids/Salaris-en-tarief>

Montfoort, N. (2018). *Port of Zwolle zet in op riviercruises*. Opgeroepen op 4 september 2019 van mainport.com: <https://www.mainport.com/2018/12/07/port-of-zwolle-zet-in-op-riviercruises/>

Mulder, P. (2018). *Beslissingsmatrix*. Opgeroepen op 12 juni 2019 van toolshero.nl:  
<https://www.toolshero.nl/besluitvorming/beslissingsmatrix/>

Mulders, M. (2014). *111 Managementmodellen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Museumboerderij Kampereiland. (2007). *Museum*. Opgeroepen op 5 september 2019 op <http://members.home.nl/g-wessels/museumboerderij/museum.html>

Omroep Flevoland. (2019). *Toerisme trekt aan: "Lelystad populair bij riviercruises"*. Opgeroepen op 4 september 2019 van omroepflevoland.nl: <https://www.omroepflevoland.nl/nieuws/172904/toerisme-trekt-aan-lelystad-populair-bij-riviercruises>

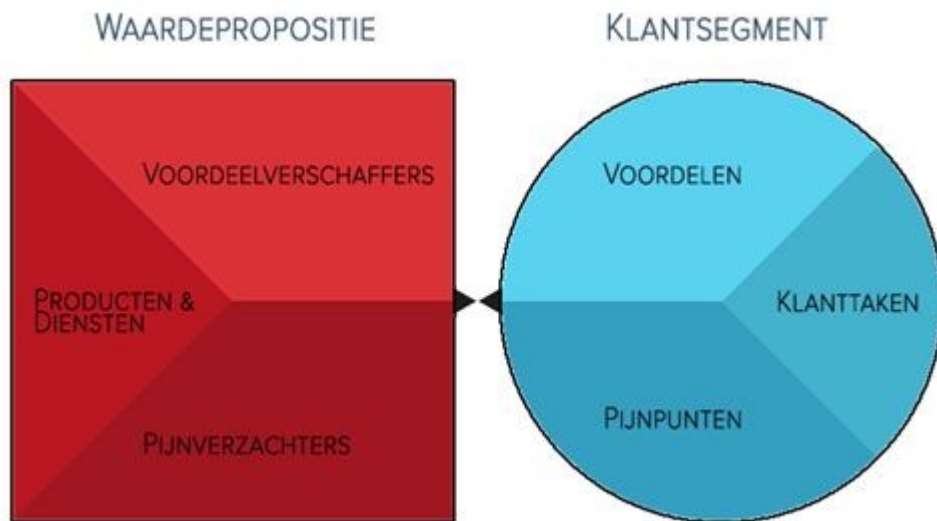


- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Business Model Generatie*. Deventer: Vakmedianet.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Waarde Propositie Ontwerp*. Deventer: John Wiley & Sons, Inc.
- Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). *Configurations of organizational effectiveness and efficiency*.  
Opgeroepen op 21 april op <https://doi.org/10.5465/256814>
- Peters, V. (2016). *Case study onderzoek*. Opgroepen op 1 maart 2019 van [samenspraakadvies.nl](http://www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Case%20study%20onderzoek.pdf):  
<http://www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Case%20study%20onderzoek.pdf>
- Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Cambridge: The Lean Enterprise Institute.
- Scheepswerf C.A. Meerman. (2019). *Plan je bezoek*. Opgeroepen op 5 september 2019 van [werfarnemuiden.nl](https://werfarnemuiden.nl/plan-je-bezoek/): <https://werfarnemuiden.nl/plan-je-bezoek/>
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom onderwijs.
- van Vliet, V. (2011). *PDCA cyclus*. Opgeroepen op 23 juni 2019 van [toolshero.nl](https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/):  
<https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/>
- de Vries Jr, W., van Helsdingen, P., & Borchert, T. (2012). *Service Marketing Management An Introduction*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- de Wit, D., & Tolsma, J. (2009). *Effectief procesmanagement*. Delft: Eburon.

## Bijlagen

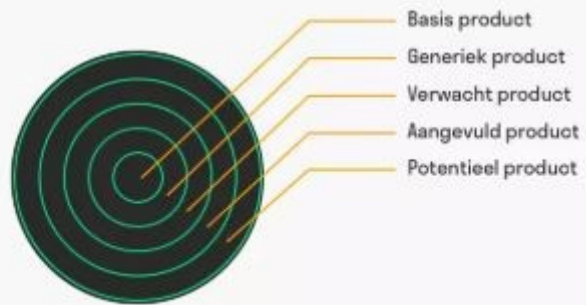
---

### Bijlage I: Waarde Propositie Canvas Alexander Osterwalder

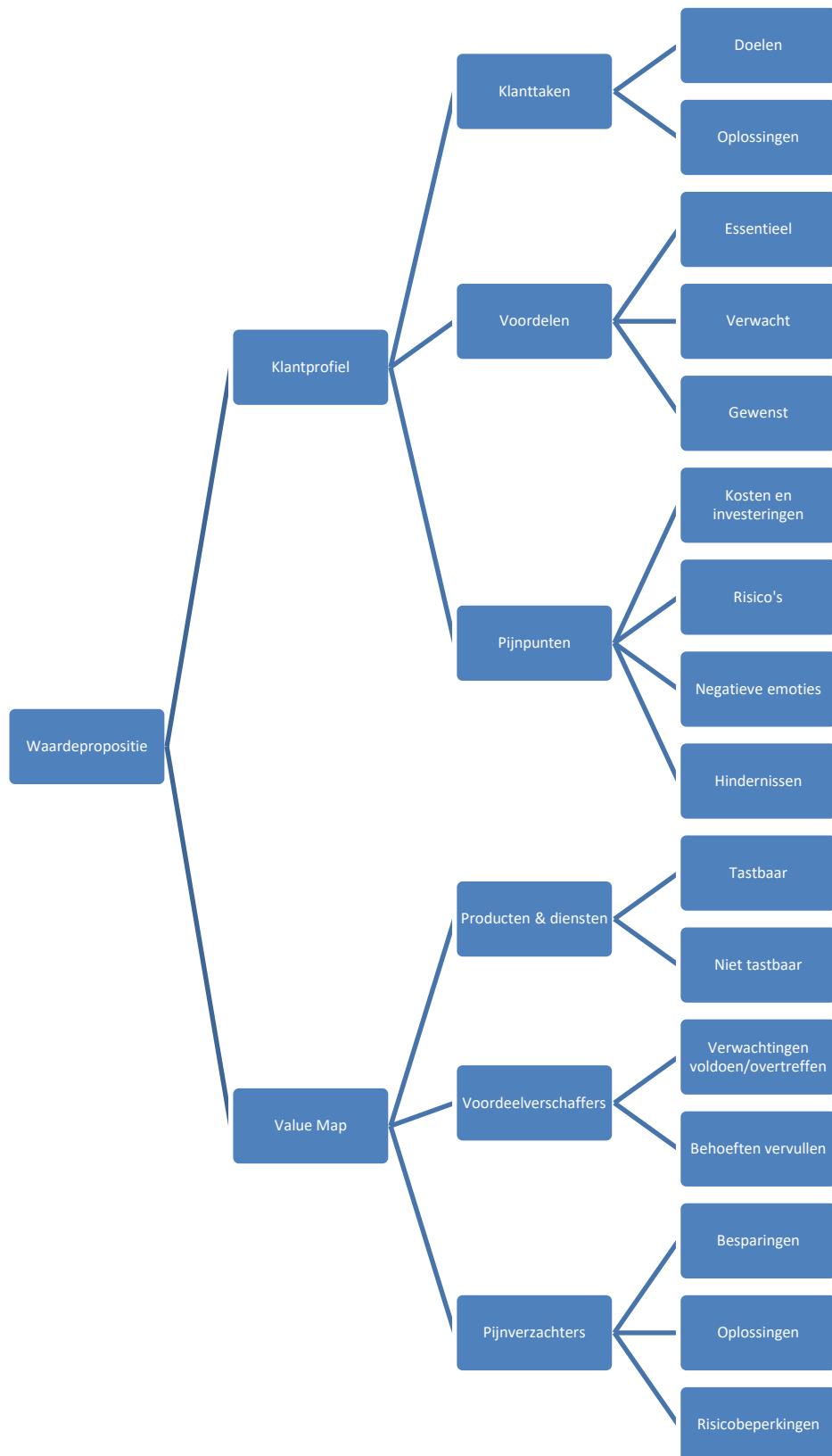


## Bijlage II: Five Product Levels Philip Kotler

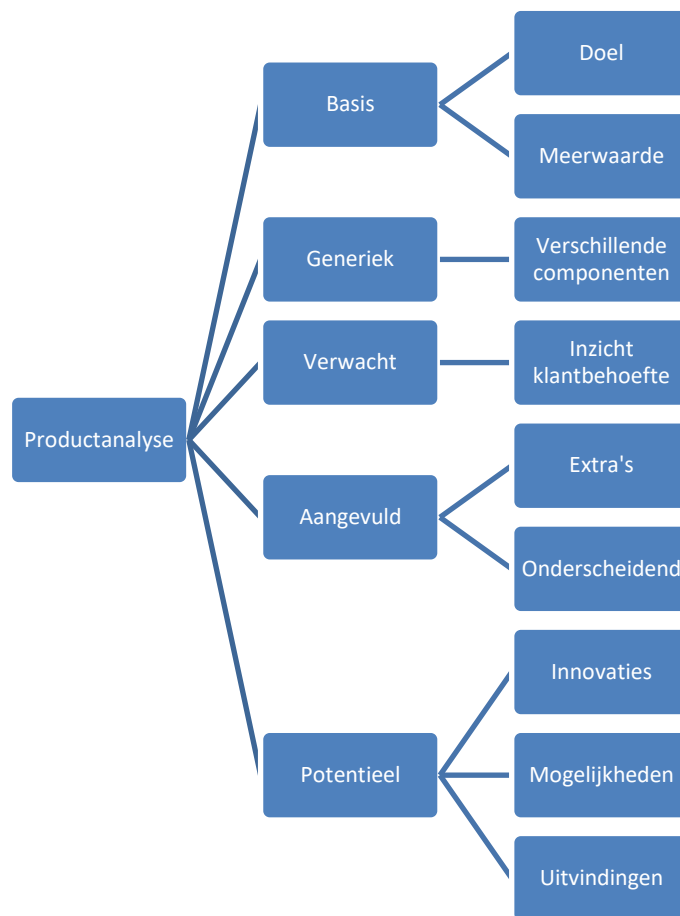
### 5 product levels van Philip Kotler



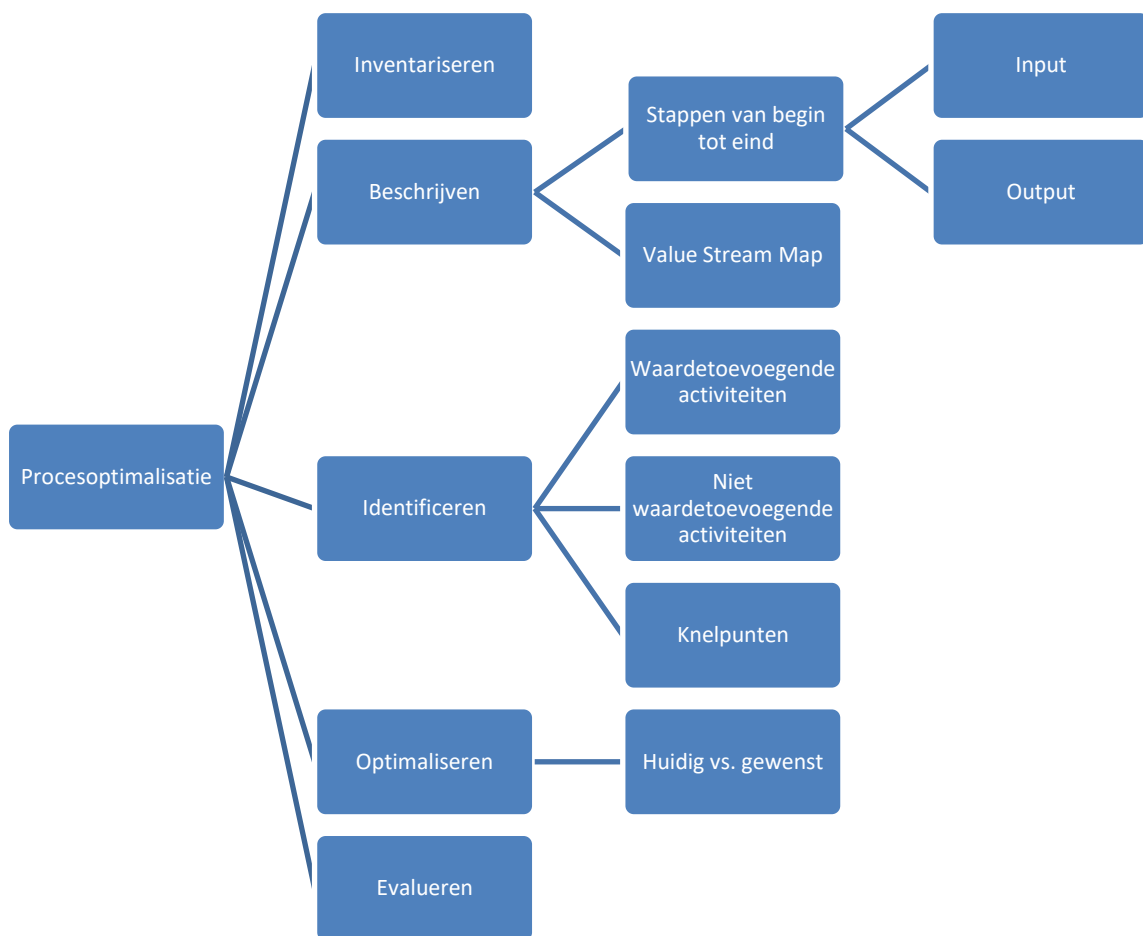
### Bijlage III: Operationalisering 'waardepropositie'



## Bijlage IV: Operationalisering 'productanalyse'



## Bijlage V: Operationalisering 'procesoptimalisatie'



## Bijlage VI: Topiclijst – Intercruises

Welkom heten, onderwerp + doel van het interview/onderzoek noemen. Het interview wordt opgenomen via een spraakrecorder, met deze opname zal vertrouwelijk om worden gegaan. Nadat het interview is uitgewerkt en geanalyseerd zal de opname gewist worden. Het interview zal uitgewerkt worden en als input gebruikt worden voor het adviesrapport. Het interview zal zo een 30 tot 40 minuten duren. Zijn er nog vragen?

Elk nieuw (roodgedrukte) onderwerp even introduceren, waar gaat het zoal over?

Na elk (roodgedrukte) onderwerp vragen of respondent nog aanvullingen en/of opmerkingen heeft over het onderwerp.

Vragen of de respondent zichzelf even kort wil introduceren.

### Rivier cruise markt

Aantallen

- Rederijen
- Charters

Marktaandeel

- Rivier cruise markt
- Oceaan cruise markt

### Huidige product in de riviercruise markt → (DE EXCURSIE)

Basis:

- Wat bieden jullie de klant?
- Meerwaarde

Generiek

- Verschillende componenten
- Producten en services

Verwacht

- Wat verwacht de klant van jullie product?
  - o Verwacht vs. realiteit
- Voldoen aan behoeften

Aangevuld:

- Extra's
- Waarom kiest de klant voor jullie en niet voor een ander? Wat maakt jullie onderscheidend?

Potentieel:

- Verbeterpunten/knelpunten t.a.v. het product
- Mogelijkheden voor de toekomst
- Nieuwe innovaties/uitvindingen

## Proces

### Verloop

#### Begin:

- Met welke stap begint het proces? Waar start het proces?
- Wie start het proces?

#### Tussenstappen:

- Welke stappen zitten er tussen de begin- en eindstap? In de juiste volgorde
- Input en output per stap
- Tijdsduur
  - o Waar hangt dit van af?
- Verlopen de stappen altijd hetzelfde of verschilt dit?
  - o Waar hangt dit van af?
    - Klant/excursie/locatie

#### Eind:

- Met welke stap eindigt het proces? Wanneer is het proces afgerond?
- Bij wie eindigt het proces, bij jullie of bij de klant?
- Evaluatie/feedback
  - o Waarom wel/niet?
  - o Hoe?

### Verbeterpunten

- Tijdsduur van het gehele proces
  - o Waar hangt dit van af?
    - Bepaalde stappen /Klant/excursie/locatie
  - o Kan dit korter?
    - Waarom wel/niet?
    - Hoe?
- Waardetoevoegende stappen / niet waardetoevoegende stappen
  - o Zouden er stappen weggelaten kunnen worden?
- Belangrijkste stappen
- Welke stappen van het proces eisen verbetering? Waar liggen knelpunten?
  - o Kosten te veel tijd/geld
  - o Verlopen met teveel moeite, moeten vereenvoudigd worden
  - o Gebruik van teveel mensen/middelen
  - o Betrokken partijen/personen

## Rivier vs. Oceaan

### Product

- Verschillen en overeenkomsten t.a.v. het product (excursie)
  - o Veel/weinig overeenkomsten/verschillen?
  - o Vraag, wensen en behoeften
    - Zelfde componenten/onderdelen



- Inspelen op wensen en behoeften
- Verschillen en overeenkomsten t.a.v. het proces
  - Tijdsduur
  - Efficiëntie/effectiviteit
  - Stappen
    - Zelfde begin- en eindstap?
    - Zelfde volgorde?
    - Zelfde stappen?
    - Wat is anders?
  - Middelen
    - Meer/minder mensen en middelen nodig?
  - Verbeteringen → Eist het proces binnen oceaen ook verbetering? Oceaen wel elke stap waardetoevoegend?

#### *Afsluiting*

- In grote lijnen samenvatten
- Heb ik nog wat gemist of heb je nog wat toe te voegen?
- Bedanken voor de deelname

## Bijlage VII: Topiclijst - Nederlands

Welkom heten, onderwerp + doel van het interview/onderzoek noemen. Het interview wordt opgenomen via een spraakrecorder, met deze opname zal vertrouwelijk om worden gegaan. Nadat het interview is uitgewerkt en geanalyseerd zal de opname gewist worden. Het interview zal uitgewerkt worden en als input gebruikt worden voor het adviesrapport. Het interview zal zo een 30 tot 40 minuten duren. Zijn er nog vragen?

Elk nieuw (roodgedrukte) onderwerp even introduceren, waar gaat het zoal over?

Na elk (roodgedrukte) onderwerp vragen of respondent nog aanvullingen en/of opmerkingen heeft over het onderwerp.

Vragen of de respondent zichzelf even kort wil introduceren.

### Klantinfo

- Eigen cruise line of charter
- Hoeveel schepen (in NL), omvang etc.
- Aantal sterren
- Doelgroep
- Actief in?

### Waardepropositie

#### Gewenst product

Full package of cafetaria product

- Op dit moment
- Toekomst
- Waarom?

#### Cafetaria product

- Welke componenten zijn gewenst?
  - o Waarom?
  - o Ook in toekomst?
  - o Wensen en behoeften
    - Verbeterpunten
    - Wensen
    - Toekomst
- Welke componenten worden niet gevraagd?
  - o Waarom?
    - Zelf / concurrent / geen gebruik
  - o Ook in toekomst?

### Wensen en behoeften

- Doel van gebruik van het product
  - o Reden
  - o Meerwaarde
  - o Wat lost het op?
- Voordelen
  - o Essentieel
  - o Verwacht
  - o Gewenst
  - o Wat maakt het dat jullie kiezen voor I.C. of juist niet? Wat maakt I.C. of huidige tour operator onderscheidend?
- Pijnpunten
  - o Kosten investeringen
  - o Risico's
  - o Negatieve ervaringen
  - o Hindernissen / moeilijkheden

### Verbeterpunten

- Zijn er nog verbeterpunten die je ziet t.a.v. het huidige product?
- Mogelijkheden/innovaties voor de toekomst?

## Procesoptimalisatie

### Wensen en behoeften

#### Verloop

- Korte beschrijving
- Tijdsduur
- Volgorde
  - o Juist of niet?
- Evaluatie
  - o Wordt er naderhand geëvalueerd? Waarom wel/niet? Op welke manier?
  - o Worden problemen/knelpunten/feedback besproken?
  - o Zou je dit graag anders zien?

### Verbeterpunten

- Waarde- en niet waardetoevoegende stappen
- Kunnen er stappen weggelaten worden?
- Welke stappen eisen verbetering?
  - o Duren te lang / kosten tijd/geld
  - o Zijn te complex
  - o Waar loopt het soms vast?
- Wat kan beter?

### Wensen&behoeften

- Wat zie je graag anders betreffende het proces?

## Rivier vs. Oceaan (indien ervaring)

### Product

- Waar liggen de verschillen en overeenkomsten t.a.v. het product (excursie) tussen de rivier en oceaan cruise markt?
  - o Veel/weinig overeenkomsten/verschillen?
  - o Vraag, wensen en behoeften
    - Zelfde componenten/onderdelen?
  - o Toekomst: vraag hetzelfde? Product hetzelfde?

### Proces

- Waar liggen de verschillen en overeenkomsten t.a.v. het proces tussen de rivier en oceaan cruise markt?
  - o Tijdsduur
  - o Efficiëntie/effectiviteit
  - o Stappen → Zelfde begin- en eindstap? Zelfde volgorde? Zelfde stappen? Wat is anders?
  - o Middelen → meer/minder mensen en middelen nodig?
  - o Verbeteringen → Eist het proces binnen oceaan ook verbetering? Oceaan wel elke stap waardetoevoegend?

### Afsluiting

- In grote lijnen samenvatten
- Heb ik nog wat gemist of heb je nog wat toe te voegen?
- Bedanken voor de deelname

## Bijlage VIII: Topiclijst - Engels

Welkom heten, onderwerp + doel van het interview/onderzoek noemen. Het interview wordt opgenomen via een spraakrecorder, met deze opname zal vertrouwelijk om worden gegaan. Nadat het interview is uitgewerkt en geanalyseerd zal de opname gewist worden. Het interview zal uitgewerkt worden en als input gebruikt worden voor het adviesrapport. Het interview zal zo een 30 tot 40 minuten duren. Zijn er nog vragen?

Elk nieuw (roodgedrukte) onderwerp even introduceren, waar gaat het zoal over?

Na elk (roodgedrukte) onderwerp vragen of respondent nog aanvullingen en/of opmerkingen heeft over het onderwerp.

Vragen of de respondent zichzelf even kort wil introduceren.

### Client info

- Own cruise ships or charter
- How many ships (in NL), capacity etc.
- Stars
- Type of guests
- Active in in, which ports in NL?

### Value proposition

#### Wanted product

Full package or cafeteria product

- Now
- Future
- Why?

### Cafeteria product

- Which components are wanted?
  - o Why?
  - o Also in future?
  - o Wishes and needs
    - Points of improvement
    - Wishes
    - Future
- Which components are not wanted?
  - o Why?
    - Own / competitor / no use
  - o Same in future?

### Wishes and needs

- Purpose of use
  - o Reason
  - o Added value
  - o What does it solve?
- Benefits
  - o Essential
  - o Expected
  - o Desirable
  - o Why do you choose to work with I.C. or why not?
- Obstacles
  - o Costs/investments
  - o Risks
  - o Negative experiences
  - o Difficulties

### Points of improvement

- Do you see any points of improvement regarding the product?
- Opportunities for the future

## Process optimization

### Wishes and needs

#### Process

- Short description
- Length of time
- Order of steps
  - o Right order or not?
- Evaluation
  - o Do you evaluate? Why? In which way?
  - o Do you discuss problems/difficulties/feedback?
  - o Would you like to see this differently?

### Points of improvement

- Value and non value adding steps
- All steps necessary?
- Which step(s) need improvement?
  - o Take too long / costs too much time/money
  - o Are too complex
  - o Waar loopt het soms vast?
- You think the proces can be more effective/efficiënt, quicker, cheaper, easier?

### Wishes & needs

- What would you like to see differently about the process?

## Rivier vs. Ocean (if experienced)

### Product

- Differences and similarities regarding to the product (excursion) between the river and ocean cruise market?
  - o Many/few similarities/differences?
  - o Demand, wishes/needs
    - Same components?
  - o Future: demand the same? Product the same?
- Differences and similarities regarding to the process between the river and ocean cruise market?
  - o Length of time
  - o Efficiency/effectiveness
  - o Steps → Same beginning and end? Same order? Same steps? What is different?
  - o Resources → more/less resources needed?
  - o Improvements

### *Afsluiting*

- In grote lijnen samenvatten
- Heb ik nog wat gemist of heb je nog wat toe te voegen?
- Bedanken voor de deelname

## Bijlage IX: Gegevens respondenten

| Respondent | Naam                              | Bedrijf / Rederij                     | Sterren       | Capaciteit schepen   | Eigen schepen / charter | Activiteiten in NL                                                 | Type gast aan boord                                | Actief in oceaan/rivier |
|------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|
| 1.         | Timo Hogenkamp                    | Intercruises Amsterdam                | –             | –                    | –                       | Voornamelijk gericht op Amsterdam, Rotterdam, IJmuiden en omgeving | –                                                  | Oceaan en rivier        |
| 2.         | Natasha Tramutola                 | Crystal Cruises                       | 6             | 106 – 176 passagiers | Eigen schepen           | 3 schepen, Rotterdam, Hoorn, Amsterdam, Arnhem, Middelburg         | Volwassenen en seizoen reizigers, oceaan repeaters | Oceaan en rivier        |
| 3.         | Annamaria Vullo                   | Giver Viaggi                          | 4             | 130 passagiers       | Eigen schepen + charter | Amsterdam, Rotterdam, Nijmegen, Haarlem                            | Medium high cultureel, medium high leeftijd        | Rivier                  |
| 4.         | Annemarie Priem                   | AHI Travel                            | 4<br>5        |                      | Charter                 |                                                                    | Hoger opgeleiden                                   | Oceaan en rivier        |
| 5.         | Susanne Zapletal & Thomas Bruendl | Klug Toeristik / Regina River Cruises | 4<br>5        | +/- 140 passagiers   | Charter                 | Vele rivieren in NL, Amsterdam, Rotterdam, Nijmegen                | High end / hoogwaardig                             | Rivier                  |
| 6.         | Tanja de Scally                   | Phoenix Reisen                        | 3,5<br>4<br>5 | 16–190 passagiers    | Charter                 | 8 schepen, 1 schip voor mensen met beperking                       | Vooral ouderen, met kerstmis cruises ook jongeren  | Oceaan en rivier        |



## Bijlage X: Codeboom

| Axiale code                                           | Open Code                                       | Fragmenten                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ontwikkelingen in de rivier cruise markt</b>       | Spelers rivier cruise markt                     | 1.1; 1.3; 1.7; 4.92                                                                                                                                                                       |
|                                                       | Klanten Intercruises                            | 1.2; 1.35; 5.31                                                                                                                                                                           |
|                                                       | Marktaandeel                                    | 1.4; 1.5; 1.6                                                                                                                                                                             |
|                                                       | Vraag rivier cruise gast                        | 1.34                                                                                                                                                                                      |
|                                                       | Drukte steden                                   | 5.71; 5.72; 5.76; 5.77; 6.36; 6.38                                                                                                                                                        |
|                                                       | Amsterdam                                       | 5.73; 5.74; 5.75                                                                                                                                                                          |
| <b>Aanbod Intercruises</b>                            | Aanbod Intercruises                             | 1.8; 1.9; 1.11; 1.14                                                                                                                                                                      |
|                                                       | Voldoen aan vraag klant                         | 1.12; 1.13; 4.34                                                                                                                                                                          |
|                                                       | Service: communicatie                           | 1.15; 1.16; 1.17; 1.18; 1.19; 1.20                                                                                                                                                        |
|                                                       | Onderscheidendheid Intercruises                 | 1.23; 1.26; 4.47; 4.48; 4.49                                                                                                                                                              |
|                                                       | Prijs en kwaliteit                              | 1.24; 1.25                                                                                                                                                                                |
|                                                       | Mogelijkheden toekomst                          | 1.27; 1.28; 4.60; 4.61; 4.62; 4.63                                                                                                                                                        |
|                                                       | Gebruik aanbod Intercruises                     | 4.12; 4.13; 4.20; 4.22; 5.78; 6.67; 6.68; 6.69                                                                                                                                            |
|                                                       | Tevredenheid/verbeterpunten aanbod Intercruises | 3.24; 3.25; 3.26; 3.27; 3.28; 3.29; 3.30; 4.31; 4.32; 4.33; 4.39; 4.40; 4.58; 4.59; 5.33; 5.34; 5.35                                                                                      |
|                                                       | Aandacht voor rivier cruise markt               | 1.29; 1.30; 1.31; 1.32; 1.33; 1.70; 1.71; 1.72; 1.73; 1.74                                                                                                                                |
| <b>Proces Intercruises</b>                            | Begin proces Intercruises                       | 1.36; 1.37;                                                                                                                                                                               |
|                                                       | Verloop proces Intercruises                     | 1.38; 1.41; 1.42; 3.31; 4.69                                                                                                                                                              |
|                                                       | Tijdsduur proces Intercruises                   | 1.39; 1.40; 1.46; 3.33; 4.72                                                                                                                                                              |
|                                                       | Betrokkenen proces Intercruises                 | 1.48; 1.49; 1.51; 1.52                                                                                                                                                                    |
|                                                       | Communicatie proces Intercruises                | 1.56; 1.57; 1.58; 1.59; 1.60; 4.74                                                                                                                                                        |
|                                                       | Afhandeling proces Intercruises                 | 1.43; 1.44; 1.45; 3.34; 4.75; 4.76; 4.77; 4.78; 4.79                                                                                                                                      |
|                                                       | Knelpunten/Verbeterpunten proces Intercruises   | 1.47; 1.50; 1.53; 1.54; 1.55; 1.61; 1.62                                                                                                                                                  |
|                                                       | Reden werken met Intercruises                   | 3.13; 4.14; 4.15; 4.43; 4.54                                                                                                                                                              |
|                                                       | Tevredenheid proces Intercruises                | 3.32; 3.35; 3.36; 4.73; 4.80; 4.81                                                                                                                                                        |
|                                                       |                                                 |                                                                                                                                                                                           |
| <b>Rivier cruise markt versus oceaan cruise markt</b> | Verschil aanbod rivier/oceaan                   | 1.63; 1.64; 1.65; 1.66; 2.41; 3.38; 4.82; 4.83; 4.84; 6.52; 6.54; 6.55; 6.56                                                                                                              |
|                                                       | Verschil vraag rivier/oceaan                    | 2.39; 2.40; 4.26; 6.51; 6.53                                                                                                                                                              |
|                                                       | Verschil proces rivier/oceaan                   | 1.67; 1.69; 4.85; 6.57; 6.58; 6.60; 6.62; 6.63; 6.65; 6.66                                                                                                                                |
|                                                       | Overeenkomst proces rivier/oceaan               | 1.68; 2.38; 2.42; 6.59; 6.61                                                                                                                                                              |
| <b>Informatie respondenten</b>                        | Informatie rederij                              | 2.1; 2.2; 2.3; 2.5; 2.37; 3.1; 3.2; 3.3; 3.4; 3.15; 3.16; 3.37; 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.36; 4.37; 4.38; 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.79; 5.80; 5.81; 6.1; 6.3; 6.5; 6.7; 6.44; 6.64 |
|                                                       | Activiteiten in NL                              | 2.4; 2.45; 2.46; 2.47; 2.48; 2.49; 2.50; 2.51; 2.52; 3.39; 5.9; 5.10; 5.11; 6.6; 6.26; 6.28                                                                                               |
|                                                       | Type klant/gasten                               | 2.6; 3.17; 4.7; 4.8; 5.6; 6.8; 6.9; 6.10                                                                                                                                                  |
|                                                       | Actieve landen                                  | 2.7; 4.9; 4.10; 4.11; 5.7; 5.8; 6.4                                                                                                                                                       |

|                                                  |                                               |                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ervaringen met andere tour operators</b>      | Informatie andere tour operator(s)            | 2.8; 2.33; 2.34; 2.35; 2.36; 2.43; 2.44; 3.8; 3.9; 5.12; 5.13; 5.14; 5.23; 5.45; 5.46; 5.47; 6.13; 6.22; 6.29                                                                                                    |
|                                                  | Tevredenheid services andere tour operator(s) | 2.17; 2.19; 4.30; 4.53; 5.38                                                                                                                                                                                     |
|                                                  | Reden Intercruises niet als tour operator     | 2.23; 5.29; 5.30; 5.32; 6.70; 6.71; 6.72                                                                                                                                                                         |
|                                                  | Tevredenheid proces andere tour operator(s)   | 2.29; 2.30; 2.31; 2.32; 5.39; 5.58; 5.63; 5.64; 6.15; 6.40; 6.42                                                                                                                                                 |
|                                                  | Begin proces andere tour operator(s)          | 2.10; 2.15; 6.2; 6.14; 6.43                                                                                                                                                                                      |
|                                                  | Verloop proces andere tour operator(s)        | 2.25; 4.64; 4.65; 5.50; 5.51; 5.52; 5.56; 6.30; 6.33; 6.45                                                                                                                                                       |
|                                                  | Tijdsduur proces andere tour operator(s)      | 2.26; 2.27; 5.53; 5.54; 5.55; 5.57; 6.48                                                                                                                                                                         |
|                                                  | Evaluatie/feedback                            | 2.28; 5.59; 5.60; 5.61; 5.62; 5.65; 6.46; 6.47                                                                                                                                                                   |
|                                                  | Onderscheidendheid andere tour operator(s)    | 4.50; 4.51; 4.52; 4.55; 4.56                                                                                                                                                                                     |
|                                                  | Verantwoordelijkheid tour operators           | 4.66; 4.67; 4.68                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Vraag rivier cruise klant</b>                 | Volledig pakket/losse services                | 2.9; 2.11; 3.10; 4.16; 4.17; 4.18; 4.19; 5.15; 5.16; 6.11; 6.25; 6.27                                                                                                                                            |
|                                                  | Gebruik eigen services                        | 2.12; 2.13; 2.14; 3.18; 3.21; 4.21; 4.27; 4.29; 4.35; 5.17; 5.18; 5.19; 5.20; 5.22; 6.12; 6.19; 6.23; 6.24; 6.31                                                                                                 |
|                                                  | Vraag toekomst                                | 3.19; 5.68; 6.37                                                                                                                                                                                                 |
|                                                  | Behoeften rederijen                           | 1.10; 1.21; 1.22; 2.16; 2.18; 2.24; 4.70; 4.71; 4.86; 4.87; 4.88; 4.89; 4.90; 4.91; 5.21; 5.24; 5.25; 5.26; 5.27; 5.28; 5.42; 5.43; 5.44; 5.48; 5.49; 5.70; 6.16; 6.17; 6.18; 6.32; 6.34; 6.35; 6.39; 6.49; 6.50 |
|                                                  | Verwachte voordelen                           | 4.44; 4.45; 4.46                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Doel van het werken met een tour operator</b> | Doel/reden werken met tour operator           | 2.20; 3.5; 3.6; 3.20; 3.22; 3.23; 4.23; 4.24; 4.25; 4.28; 4.41; 4.42; 5.36; 5.37; 5.69; 6.20; 6.21                                                                                                               |
|                                                  | Nadelen werken met tour operator              | 2.21; 4.57; 5.41; 5.66; 5.67; 6.41                                                                                                                                                                               |
|                                                  | Voordelen werken met tour operator            | 2.22; 5.40                                                                                                                                                                                                       |
|                                                  | Prijzen                                       | 3.7; 3.11                                                                                                                                                                                                        |
|                                                  | Extra tussenpersoon                           | 3.12; 3.14                                                                                                                                                                                                       |

## Bijlage XI: Overzicht resultaten

De volgende axiale codes worden in het resultatenhoofdstuk besproken.

| Onderzoeksvraag                                                                                                       | Code       | Korte conclusie                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1.1 Uit welke componenten bestaat het huidige aanbod van Intercruises?</i>                                         | 4.2        | Excursie, vervoer, gids en entree. Met regelmaat een kanaalbootje of TukTuk. Bereikbaarheid van 24 uur per dag.                                                                                                                                                                                                |
| <i>1.2 Uit welke stappen bestaat het huidige proces van Intercruises?</i>                                             | 4.3        | Het proces bestaat uit vijf stappen: het voorstel, de reserveringen, de updates, de uitvoering en de afhandeling.                                                                                                                                                                                              |
| <i>2.1 Wat zijn de klanttaken die de (potentiële) klant wil realiseren?</i>                                           | 4.6<br>4.7 | Het aanbieden van diverse excursies en de daarbij komende services zoals vervoer, lokale gidsen en entree van hoge kwaliteit. Ter plekke een persoon aanwezig hebben.                                                                                                                                          |
| <i>2.2 Wat zijn de voordelen die de (potentiële) klant wil behalen?</i>                                               | 4.6<br>4.7 | Creativiteit, innovatie en uniekheid ten aanzien van het aanbod. Tijdsbesparing en gemak. Flexibiliteit van tour operator. Dit tegen een zo laag mogelijke prijs.                                                                                                                                              |
| <i>2.3 Wat zijn de pijnpunten die de (potentiële) klant ervaart?</i>                                                  | 4.5        | Soms slechte kwaliteit van gidsen, bussen en buschauffeurs. Klant wordt niet altijd voldoende in behoefte voorzien. Het missen van flexibiliteit.                                                                                                                                                              |
| <i>3.1 Wat zijn de overeenkomsten tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?</i>                               | 4.2<br>4.6 | Wat overeenkomt: het aanbod van excursies, vervoer, entree, gidsen en bereikbaarheid. Lokale tour operator met goede contacten en connecties.                                                                                                                                                                  |
| <i>3.2 Wat zijn de verschillen tussen het huidige aanbod en het gewenste aanbod?</i>                                  | 4.2<br>4.6 | Wat mist: creativiteit en innovatie betreffende het aanbod. Aandacht voor de individuele klant. Inspelen op wensen en behoeften. De klant een stap voor zijn. Hoge kwaliteit van services.                                                                                                                     |
| <i>4.1 Welke stappen van het huidige proces met de klant eisen verbetering?</i>                                       | 4.3        | Afhandeling → feedback en evaluatie                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <i>4.2 Welke stappen van het huidige interne proces eisen verbeteringen?</i>                                          | 4.3        | Betrokkenheid en communicatie. Afhandeling. Aandacht en tijd voor de markt.                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>4.3 Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen rivier en oceaan cruise markt ten aanzien van het proces?</i> | 4.4        | Bij oceaan cruises 95% van de tijd aanwezig. Bij rivier cruises bijna niet. Processen van oceaan operaties worden vaker en beter gecheckt en gecontroleerd dan bij rivier operaties. Oceaan schepen één a twee dagen in het land, rivier schepen vaak langer → rivier operatie duurt langer voor Intercruises. |
| <i>4.4 Is er sprake van synergie tussen de rivier en oceaan cruise markt?</i>                                         | 4.4        | Betreffende het aanbod kunnen de twee markten ondersteunend aan elkaar zijn. Betreffende het proces moeten de twee markten gescheiden worden gehouden. Kijkende naar procesoptimalisatie kunnen de twee markten wel ondersteunend zijn.                                                                        |

## Bijlage XII: Toelichting beoordelingscriteria

In hoofdstuk 7 worden de twee adviesopties toegelicht. Deze twee opties zijn vervolgens beoordeeld aan de hand van vier verschillende criteria. Deze criteria zijn opgesteld op basis van gesprekken met de opdrachtgever voorafgaand aan het onderzoek en op basis van de aanleiding van het onderzoek. Hier zijn de volgende vier criteria uit voortgekomen:

1. Is het advies financieel haalbaar?
2. Is het advies organisatorisch haalbaar?
3. Sluit het advies aan bij missie en visie van Intercruises Shoreside & Port Services?
4. Sluit het advies aan bij de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt?

Bij de criteria zijn wegingsfactoren opgesteld, de volgende wegingsfactoren zijn toegepast:

0 = minder belangrijk

1 = belangrijk

2 = erg belangrijk

Hieronder wordt toegelicht waarom er gekozen is voor de vier verschillende criteria en waar de bijbehorende wegingsfactor op gebaseerd is.

1. Is het advies financieel haalbaar?

Het is zeer belangrijk om te kijken naar het financiële gedeelte van het advies, wat zijn de kosten en opbrengsten? Voor Intercruises Shoreside & Port Services Amsterdam is het van belang dat zij een financieel haalbaar advies ontvangen. Er is geen specifiek budget vrijgegeven voor de uitvoering van het advies. Naast geld wordt er hierbij ook gekeken naar tijd, want tijd kost geld. Aan dit criterium is een wegingsfactor van twee gekregen omdat het voor Intercruises Shoreside & Port Services erg van belang is wat de financiële gevolgen van het advies zijn.

2. Is het advies organisatorisch haalbaar?

Ook de organisatorische haalbaarheid van het advies is belangrijk. Binnen Intercruises Shoreside & Port Services Amsterdam heeft het afgelopen jaar veel verandering plaatsgevonden, het aantal werknemers is verdubbeld en er zijn nieuwe systemen geïmplementeerd. Het kost tijd om zulke veranderingen ten uitvoer te brengen. Het is belangrijk om structuur te houden binnen het bedrijf zodat de werkzaamheden zo optimaal mogelijk verlopen. Daarnaast wordt er bij dit criterium ook gekeken of het advies past binnen de werkzaamheden van het bedrijf. Dit criterium heeft een wegingsfactor van één gekregen omdat het een belangrijk punt is maar minder van belang is dan criterium één en vier.

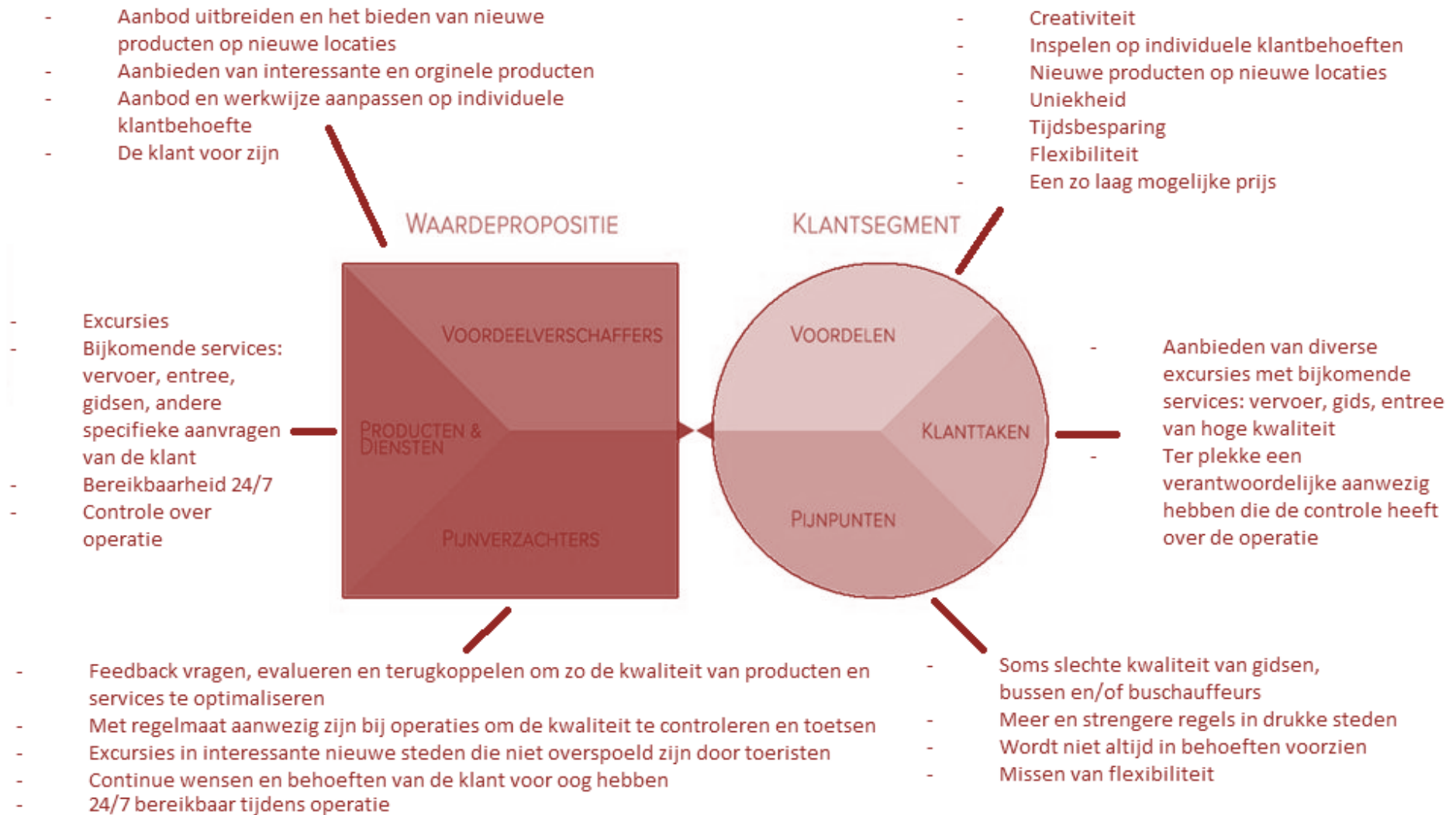
3. Sluit het advies aan bij missie en visie van Intercruises Shoreside & Port Services?

Het is van belang dat het advies aansluit bij de missie en visie van Intercruises Shoreside & Port Services. Wanneer het advies niet aansluit bij de missie en visie dan draagt het advies niet bij aan het verwezenlijken van deze missie en visie en is er minder belang bij het implementeren van het advies. Wanneer het advies aansluit bij de doelen van het bedrijf is er een hogere kans op een succesvolle implementatie van het advies. Dit criterium heeft een wegingsfactor van één, hier is voor gekozen omdat, in geval van het niet aansluiten bij de missie en visie van het bedrijf, het advies alsnog op de juiste manier uitgevoerd kan worden en succesvol kan zijn.

4. Sluit het advies aan bij de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt?

De laatste criteria waar het advies aan moet voldoen is dat het aansluit bij de wensen en behoeften van de rederijen in de rivier cruise markt. Dit is de kern van het onderzoek en daarom zeer van belang voor Intercruises Shoreside & Port Services en daarom heeft dit criterium een wegingsfactor van twee gekregen.

### Bijlage XIII: Volledige waardepropositie canvas



## Bijlage XIV: PDCA cyclus

### Plan

| Datum          | Activiteit                                              | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Verantwoordelijk                            | Tijd    |
|----------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|
| Sep. 2019      | Stagiaires werven                                       | Stagiaires selecteren en uitnodigen voor een gesprek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Manager + werknemer                         | 1 uur   |
| Sep. 2019      | Gesprekken met geselecteerde stagiaires                 | De gesprekken moeten uiteindelijk de doorslag geven voor welke managementstagiaire gekozen wordt. De stagiaire zal in het begin voornamelijk bezig zijn met het uitvoeren van onderzoek naar nieuwe locaties en excursies voor het aanbod binnen de rivier cruise markt. Daarnaast zal hij/zij ook andere losse taken krijgen.                                                                                          | Manager + medewerker                        | 1 uur   |
| Sep./Okt. 2019 | Management-stagiaire aannemen                           | De meest geschikte persoon selecteren voor de managementstagiaire functie. Dit bij de betreffende persoon bekend maken. Bij de andere sollicitanten ook de keuze bekend maken en toelichten.                                                                                                                                                                                                                            | Manager + medewerker                        | 0,5 uur |
| Sep./Okt. 2019 | Stagiaire inwerken                                      | Stagiaire kennis laten maken met het bedrijf, de werknemers en werkzaamheden. De stagiaire duidelijk maken wat haar/zijn taken zijn voor de komende periode.                                                                                                                                                                                                                                                            | Medewerker die stagiaires begeleid          | 20 uur  |
| Okt. 2019      | Intern overleg                                          | Doelstellingen opstellen voor komend jaar betreffende de rivier business.<br>Al vastliggende doelstellingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbieden van 10 nieuwe excursies op 5 nieuwe locaties</li> <li>- 128 excursies verkopen (om kosten advies te dekken)</li> </ul> Één verantwoordelijke per rivier cruise klant vaststellen. Opstellen en invoeren van een vaste werkwijze betreffende het proces. | Manager + medewerkers                       | 2 uur   |
| Okt. 2019      | Vorbereiding onderzoek naar nieuwe locaties + excursies | Doelstellingen opstellen. Plan van aanpak samenstellen en planning maken voor het uitvoeren van het onderzoek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Management-stagiaire in overleg met manager | 24 uur  |
| Okt./Nov. 2019 | Onderzoek uitvoeren naar nieuwe locaties + excursies    | Onderzoek uitvoeren binnen de rivier cruise markt naar welke steden interessante mogelijkheden bieden voor Intercoaches en opzoek gaan naar nieuwe excursies en potentiële samenwerkingen.                                                                                                                                                                                                                              | Management-stagiaire                        | 80 uur  |
| Nov. 2019      | Onderzoeks-resultaten verwerken                         | De resultaten en uitkomsten van het onderzoek verwerken in een rapport. Dit rapport opslaan in de database zodat iedereen hier bij kan.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Management-stagiaire                        | 16 uur  |

|           |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                          |          |
|-----------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Nov. 2019 | Format opstellen voor evaluatie email         | Opstellen van een email die na de operaties naar de klanten gestuurd kan worden waarmee gevraagd wordt naar feedback.                                                                                                                                       | Management-stagiaire                                                                     | 0,5 uur  |
| Okt. 2019 | Controles inplannen                           | Planning opstellen wanneer en bij welke rivier operaties controles uitgevoerd worden en daarbij welke persoon de controle uit gaat voeren. In totaal tien controles inplannen. Punten opstellen waar opgelet moet worden tijdens de controles.              | Medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten                                  | 0,75 uur |
| Nov. 2019 | Overleg over uitbreiding naar nieuwe locaties | Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek overleggen en vervolgens een beslissing maken over welke vijf steden de beste mogelijkheden bieden voor Inter cruises en welke tien nieuwe excursies er aangeboden zullen worden. Twee excursies per locatie. | Manager + medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten + management-stagiaire | 1,5 uur  |
| Nov. 2019 | Nieuwe excursies voorbereiden                 | Contacten leggen en samenwerkingen opstarten met de leveranciers. Bepalen welke gidsen geschikt zijn voor de betreffende excursies. Deze gidsen informeren over de nieuwe excursies.                                                                        | Manager + medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten                        | 32 uur   |

#### Do

| Datum                                | Activiteit                                       | Toelichting                                                                                                                                        | Verantwoordelijk                                          | Tijd               |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------|
| Nov./ Dec. 2019                      | Aanbod uitbrengen                                | Aanbod (inclusief nieuwe locaties en excursies) vaststellen en bekend maken naar de (potentiële) klant                                             | Medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten   | 1 uur              |
| Maart – Juli 2020                    | Controles uitvoeren                              | Uitvoeren van controles naar aanleiding van de vooraf opgestelde planning                                                                          | n.a.v. planning                                           | 16 uur             |
| Maart– Juli 2020                     | Controles rapporteren                            | Vooraf vastgestelde punten toetsen en hier rapportage van maken. Deze opslaan in database.                                                         | n.a.v. planning                                           | 1 uur per controle |
| Maart – Juli 2020                    | Contact met (nieuwe) leveranciers                | Regelmatig contact opnemen met voornamelijk de nieuwe leveranciers over het verloop van de nieuwe excursies.                                       | Medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten   | 4 uur              |
| Maart – Juli 2020                    | Klant vragen naar feedback                       | Na iedere cruise de klant de 'feedback mail' opsturen waarmee gevraagd wordt naar de feedback van de klant.                                        | Management-stagiaire                                      | 0,1 uur per cruise |
| Maart – Juli 2020                    | Ontvangen en bestuderen van feedback             | De ontvangen feedback doornemen en daarbij aantekeningen maken en deze opslaan in de database. Bijzonderheden bespreken en onder handen nemen.     | Management-stagiaire                                      | 0,5 uur per cruise |
| Augustus na afloop van ieder seizoen | Feedback bespreken binnen rivier cruise business | Voor de evaluatie inclusief manager eerst overleg met de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor die rivier cruise klant. Dit om alvast voor te | Medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten + | 2 uur              |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                             |                      |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--|
|  |  | bereiden en input op te stellen voor de evaluatie. Terugkoppeling van alle feedback van het afgelopen seizoen. Compact beginnen met vaststellen van verbeterpunten voor komend seizoen. Deze in latere evaluatie bespreken. | management-stagiaire |  |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--|

#### Check

| Datum         | Activiteit                                         | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Verantwoordelijk                                                                         | Tijd     |
|---------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Januari 2020  | Terugkoppeling over rivier cruise business         | In hoeverre lopen de plannen zoals gepland en worden de doelen gerealiseerd? Moeten er nog dingen veranderd of aangepast worden? Hoe doen de nieuwe excursies het? Zijn de nieuwe excursies gewild? Zijn de nieuwe locaties profitabel voor Inter cruises?                                                                                                                                             | Manager + medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten + management-stagiaire | 2 uur    |
| Januari 2020  | Evaluatie met stagiaire                            | Voortgang bespreken. Wat gaat er goed wat gaat er minder goed? Taken bespreken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Medewerker die stagiaires begeleid + management-stagiaire                                | 0,75 uur |
| Augustus 2020 | Evaluatie en terugkoppeling rivier cruise business | Resultaten van het afgelopen jaar terugkoppelen. Zijn de vooraf vastgestelde doelstellingen behaald afgelopen jaar? Zo niet, bediscussiëren waarom niet, waardoor is het niet gelukt de doelstellingen te behalen? Terugkoppelen en vaststellen wat er moet veranderen zodat de doelstellingen wel behaald kunnen worden. Daarbij kijken welke verbeterpunten ook bij oceaan business van belang zijn. | Manager + medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten                        | 2,5 uur  |
| Augustus 2020 | Interne evaluatie                                  | Algemene evaluatie met al het personeel bij elkaar. Hoe is afgelopen jaar verlopen? Zijn de verandering goed uitgekapt? Waar zitten er verbeteringen? Wat zijn de laatste ontwikkelingen? Hoe nu verder? Ruimte voor input van het personeel.                                                                                                                                                          | Manager + alle werknemers                                                                | 2,5 uur  |

#### Act

| Datum                     | Activiteit                            | Toelichting                                                                                                       | Verantwoordelijk                                                               | Tijd   |
|---------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Augustus - september 2020 | Verbeteracties uitvoeren              | Acties uitvoeren naar aanleiding van de verbeter- en actiepunten die naar voren zijn gekomen uit de evaluaties.   | Medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten + management-stagiaire | 30 uur |
| Augustus 2020             | Vaststellen van nieuwe doelstellingen | De nieuwe doelstellingen die al beknopt besproken zijn tijdens de evaluaties op papier zetten en bekend maken bij | Medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise                                | 1 uur  |



|                                                     |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                          |                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                     |                     | iedereen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | klanten + management-stagiaire                                                           |                                                       |
| Augustus – September, voorafgaand aan ieder seizoen | Herhalend onderzoek | Ieder jaar voorafgaand aan het nieuwe seizoen onderzoek uitvoeren binnen de rivier cruise markt. Om zo op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen binnen deze bewegelijke markt en de wensen en behoeften in de markt te achterhalen en in kaart te brengen. Weer opzoek gaan naar interessante locaties en excursies om het aanbod vernieuwend te houden voor de klant. Dit onderzoek uit laten voeren door een stagiaire, zo worden de kosten zo laag mogelijk gehouden. | Management-stagiaire                                                                     | 80 uur                                                |
| Augustus na afloop van ieder seizoen                | Herhalend evalueren | Na iedere cruise bij de klant vragen naar feedback, deze feedback bestuderen en meenemen. Daarnaast ook regelmatig controles uit blijven voeren. Eind van ieder seizoen een evaluatie inplannen met terugkoppeling naar de feedback van de klant en de rapportages van de uitgevoerde controles.                                                                                                                                                                              | Manager + medewerkers verantwoordelijk voor rivier cruise klanten + management-stagiaire | 2 uur overleg + 1 uur per cruise + 2 uur per controle |

## Bijlage XV: Toelichting kostenberekeningen

### Gemiddelde kosten per excursie

Om de gemiddelde kosten van een excursie te berekenen zijn de kosten van tien excursies op vijf verschillende locaties berekend. Er is gekeken naar vijf nieuwe locaties en de excursies die de betreffende locaties te bieden hebben. De onderstaande excursies zijn voorbeelden van nieuwe excursies om zo een indicatie te kunnen geven van de gemiddelde kosten van een excursie. Er is gekeken naar de entree kosten en de kosten voor een gids. Er is gerekend met vijftien personen per excursiegroep, dit is ongeveer het gemiddelde van het aantal mensen dat mee gaat per excursie. De kosten van de tien excursies zijn bij elkaar opgeteld en hier is het gemiddelde van genomen. In de onderstaande tabel zijn de kosten per excursie berekend.

| Stad                    | Excursie                                            | Kosten                                                                       | 15 pax excursie                                                                                |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Middelburg</b>       | Stadswandeling                                      | Gids 3 uur<br>Gemiddelde kosten voor een gids per uur: €25,- (MijnZZP, 2019) | $3 \times €25 = \text{€75}$                                                                    |
|                         | Bezoek historische scheepswerf + museum Arnhemuiden | Gids 3 uur<br>€4,50 entree p.p. (Scheepswerf C.A. Meerman, 2019)             | $€4,50 \times 15 = €67,50$<br>$3 \times €25 = €75$<br>$€67,50 + €75 = \text{€142,50}$          |
| <b>Kampen</b>           | Museumboerderij                                     | Gids 2,5 uur<br>€3,50 entree p.p. (Museumboerderij Kampereiland, 2007)       | $2,5 \times €25 = €62,5$<br>$€3,50 \times 15 = €52,5$<br>$€62,5 + €52,5 = 115,-$               |
|                         | Boottocht + stadswandeling                          | €22,- entree p.p. inclusief gids. (Havana, 2019)                             | $€22 \times 15 = \text{€330,-}$                                                                |
| <b>Lelystad</b>         | Bezoek luchtvaartmuseum                             | Gids 2,5 uur<br>€14,95 entree p.p. (Aviodrome, 2019)                         | $€14,95 \times 15 = €224,25$<br>$2,5 \times €25 = €62,5$<br>$€224,25 + €62,5 = \text{€286,75}$ |
|                         | Batavialand                                         | Gids 3 uur<br>€12,50 entree p.p. (Batavialand, 2019)                         | $€12,50 \times 15 = €187,5$<br>$3 \times €25 = €75$<br>$€187,5 + €75 = \text{€262,5}$          |
| <b>Roermond</b>         | Stadswandeling                                      | Gids 3 uur                                                                   | $3 \times €25 = \text{€75}$                                                                    |
|                         | Bezoek Cuypershuis Roermond                         | Gids 2,5 uur<br>€6,- entree p.p. (Cuypershuis, 2019)                         | $€6 \times 15 = €90$<br>$2,5 \times €25 = €62,5$<br>$€90 + €62,5 = \text{€152,5}$              |
| <b>Groningen (stad)</b> | Bezoek en rondleiding distilleerderij Hooghoudt     | €9,50 entree p.p. inclusief rondleiding (Fijnuit, 2019)                      | $€9,50 \times 15 = \text{€142,5}$                                                              |
|                         | Openluchtmuseum het Hoogeland                       | Gids 2,5 uur<br>€6,- entree p.p. (Hoogeland, 2019)                           | $€6 \times 15 = €90$<br>$2,5 \times €25 = €62,5$<br>$€90 + €62,5 = \text{€152,5}$              |

Totale kosten van de tien excursies: €75 + €142,50 + €115 + €330 + €286,75 + €262,5 + €75 + €152,5 + €142,5 + €152,5 = **€1.734,25**

Gemiddelde kosten: €1.734,25 / 10 = **€173,53 ≈ €174,-**

€173,53 afgerond naar €174,- zijn de gemiddelde kosten voor een excursie voor een groep van vijftien personen.

De kosten voor de excursies worden alleen gemaakt wanneer de excursies ook daadwerkelijk geboekt en uitgevoerd worden. De kosten hangen af van het aantal excursies dat geboekt zal worden. Aan de hand van de cruise kalender van Intercruises wordt er een gemiddelde van 60 rivier cruises op jaarbasis genomen. Geadviseerd wordt om te beginnen met het aanbieden van tien nieuwe excursies op vijf nieuwe locaties. Dit betekent dus twee excursies per nieuwe locatie. Er zal niet bij iedere operatie gebruik gemaakt worden van alle tien nieuwe excursies. Niet alle vaarroutes zullen aanleggen bij de nieuwe locaties en daarnaast zullen niet alle klanten meteen van alle nieuwe excursies gebruik willen maken. De ene klant zal meer gebruik willen maken van de nieuwe excursies dan de ander. Geschat wordt dat er in het eerste jaar gemiddeld twee nieuwe excursies per operatie geboekt worden. Daarbij wordt uitgegaan van 60 operaties in het eerste jaar.

$60 \times 2 \text{ excursies} = 120 \text{ boekingen van nieuwe excursies.}$

$120 \times \text{€}174 = \text{€}20.880, -$

Wanneer er 120 excursies geboekt en uitgevoerd worden zal dit €20.880 kosten.

#### *Reiskosten controles*

Er wordt geadviseerd om controles uit te voeren tijdens de rivier cruise operaties. Aanbevolen wordt om het eerste jaar tien controles uit te voeren. Reiskosten hangen natuurlijk af van de afstand naar de betreffende locatie. De locaties die gebruikt zijn om de gemiddelde kosten van een excursie te berekenen worden nu gebruikt om de gemiddelde reiskosten te berekenen. Voor de vijf steden zijn de reiskosten berekend en hiervan is het gemiddelde genomen. In de onderstaande tabel worden de reiskosten per stad weergegeven.

| Locatie           | Reiskosten                         |
|-------------------|------------------------------------|
| <b>Middelburg</b> | Heen en terug: €49,70 (ANWB, 2019) |
| <b>Kampen</b>     | Heen en terug: €24,44 (ANWB, 2019) |
| <b>Lelystad</b>   | Heen en terug: €13,70 (ANWB, 2019) |
| <b>Roermond</b>   | Heen en terug: €42,90 (ANWB, 2019) |
| <b>Groningen</b>  | Heen en terug: €44,96 (ANWB, 2019) |

Totale reiskosten van de vijf steden:  $\text{€}49,70 + \text{€}24,44 + \text{€}13,70 + \text{€}42,90 + \text{€}44,96 = \text{€}175,70$

Gemiddelde reiskosten:  $\text{€}175,70 / 5 = \text{€}35,15 \approx \text{€}35, -$ .

€35,15 afgerond naar **€35, -** zijn de gemiddelde reiskosten per controle.