

Adviesrapport ALD Automotive



Samenvatting

ALD Automotive is een leasemaatschappij die hoofdzakelijk actief is in autoleasing voor de zakelijke markt. ALD heeft ruim 21.000 operationele leasecontracten (leaseauto's) in beheer.

Momenteel geldt dat voor al deze leasecontracten de berijders zelf afspraken met betrekking tot onderhoud kunnen maken met de dealers, en hierbij zelf de dealer kunnen kiezen. Hierdoor wordt er vaak gekozen voor een andere dealer dan de officiële merkdealer van ALD Automotive, en wordt er vaak van dealer gewisseld. ALD heeft bonusafspraken met verschillende leveranciers. Wanneer een bepaalde hoeveelheid auto's wordt doorgestuurd naar de juiste leverancier, ontvangt ALD hier een bonus op. Als gevolg van de wisseling van dealers en daarmee de spreiding in het leveranciersbestand loopt ALD Automotive haar vaste bonussen mis. Momenteel gaat het om een bedrag van €585.000 euro wat aan bonussen wordt misgelopen door de afdeling Procurement en Maintenance.

Bij een actieve sturing naar leveranciers zijn deze bereid een bonus aan ALD uit te keren.

Met behulp van dit onderzoek is onderzocht hoe Reparatie, Onderhoud en Banden (ROB) door de berijder zelf via ALD Automotive ingepland kan worden. Middels een Service Level Agreement (SLA) heeft ALD Automotive afspraken met de leveranciers van ROB. Via de website van ALD moet het mogelijk worden voor de berijder om bij Reparaties, Onderhoud en Banden zelf een datum, plaats en tijd aan te geven. De berijder maakt vervolgens een afspraak met een door ALD geselecteerde dealer.

De situatie zoals hierboven omschreven heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

"Hoe kan ALD Automotive binnen drie jaar de bonusinkomsten met €585.000 Euro verhogen door het behalen van bonussen en wat voor invloed heeft dat op de bedrijfsvoering?"

Om de beantwoording van de hoofdvraag te realiseren is er een indeling gemaakt in drie bedrijfskundige vakgebieden: Marketing, Organisatorisch en Economisch. Binnen deze drie vakgebieden zijn diverse hoofdstukken geformuleerd.

Marketing

In het bedrijfskundige vakgebied Marketing wordt onder andere beschreven wat de huidige marketinguitingen/producten van ALD zijn om de berijder te benaderen en service te bieden en wat de huidige communicatie is tussen de berijder en ALD. Daarnaast wordt een eerder afgenomen berijdertevredenheid enquête besproken die betrekking heeft op de wensen en eisen van de berijder en wordt gekeken naar de aanpak van de concurrenten. Aan de hand hiervan wordt bepaald welke kanalen er nodig zijn om de ROB afspraakplanner te promoten.

Organisatorisch

In het organisatorisch vakgebied wordt er een korte beschrijving gegeven van de huidige inrichting van het besturingssysteem Miles en het ROB systeem. Ook wordt de huidige manier van relatieonderhoud van ALD Automotive met zijn leveranciers geanalyseerd. Vervolgens wordt gekeken naar wat de wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD zijn en hoe de interne processen ingericht moeten worden om hier aan te voldoen. Ten slotte wordt er gekeken naar de benodigde veranderingen/ wijzigingen aan de interne processen om aan de afspraken met de leveranciers te voldoen.

Economisch

In het economische vakgebied wordt er een korte beschrijving gegeven van de rol die ALD kan aannemen bij de afstemming tussen vraag en aanbod, met betrekking tot de onderhandelingspositie die ALD (het beste) kan aannemen. Vervolgens worden de kosten die gemaakt worden voor de ontwikkeling en het beheer en behoud van de ROB afspraakplanner geanalyseerd. Er is onderzocht welk budget ALD vrijstelt voor de implementatie voor de ROB afspraakplanner en hoe dit budget verdeeld is over de afdelingen. Tot slot is met behulp van de kosten-batenanalyse geconcludeerd welke financiële voordelen er voor ALD te behalen zijn.

Belangrijkste conclusies

Marketing

- Het benaderen van de berijder kan op verschillende momenten. Zo kan dit bij de contractafsluiting, op de website door middel van links die verwijzen naar de ROB afspraakplanner, per e-mail en de berijder moet tussentijds goed geattendeerd worden op het feit dat het mogelijk en gemakkelijk is om via de ROB afspraakplanner een afspraak te plannen;
- Uit de enquête kan geconcludeerd worden dat in eerste plaats de afstand tussen de dealer en de berijder als meest belangrijk wordt ervaren, de vertrouwdheid met de dealer als minst ervaren wordt en dat de berijders (zeer)bereid zijn om onderhoud te laten plegen door ALD geselecteerde leveranciers;

Organisatorisch

- Door een optimaal ontwerp te creëren die aan de wensen en eisen van zowel ALD als de berijder voldoet is het mogelijk om de berijder te sturen naar de gewenste leverancier;

Economisch

- ALD heeft baat bij de ROB afspraakplanner, want direct in het eerste jaar wordt een winst behaald met de implementatie van de ROB afspraakplanner. De berekende winst in jaar 1 bedraagt €27.165.

Aanbevelingen

- Het benaderen van de berijder voor de ROB afspraakplanner;
- Meer eisen in de Service Level Agreements;
- Contractafspraken met de klant;
- De inrichting voor de ROB afspraakplanner.

Voorwoord

In het kader van mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Management, Economie & Recht aan de Hogeschool van Utrecht heb ik een onderzoek verricht voor ALD Automotive te Hoofddorp. Ik heb hier vijf maanden met veel enthousiasme en plezier aan gewerkt en ben tevreden met het eindresultaat. Ik hoop dat het u net zoveel leesplezier geeft als dat ik heb beleefd met het maken van deze opdracht.

In dit voorwoord wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn bedrijfsmentor de heer Gerard de Bruin bedanken voor zijn steun en begeleiding tijdens het afstuderen vanuit ALD Automotive. Ook wil ik mijn begeleiders de heer Ruud Bierhoff en de heer Marco Oteman bedanken voor hun begeleiding vanuit de Hogeschool Utrecht. Verder wil ik iedereen bedanken die in welke mate dan ook heeft geholpen aan deze opdracht.

Jeroen van Os
Hoofddorp, augustus 2013

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1: Over ALD Automotive	7
1.1 Achtergrond	7
1.1.1 <i>Bedrijfsonderdeel waarop de opdracht betrekking heeft</i>	7
Hoofdstuk 2: Aanleiding en onderzoeksvragen	8
2.1 Opdrachtoomschrijving	8
2.2 Doel	8
2.3.1 <i>Doelstelling</i>	8
2.4 Probleemstelling	8
2.5 Hoofdvraag	8
2.6 Subvragen	8
2.7 Doelgroep	9
2.8 Leeswijzer	9
Hoofdstuk 3: Onderzoeksaanpak	10
3.1 Beschrijving en verantwoording onderzoeksmethode	10
3.2 Onderzoek & analyse	10
3.2.1 <i>Bedrijfskundige vakgebieden</i>	10
3.2.2 <i>Methoden van onderzoek</i>	10
Hoofdstuk 4: Marketing	11
4.1 Marketing uitingen/ producten ALD Automotive met het behouden/ ondersteunen van de klant	11
4.2 Communicatie	12
4.2.1 <i>Huidige communicatie tussen ALD en de berijder</i>	12
4.3 Klanttevredenheid enquête	12
4.3.1 <i>Op basis van welke motieven en criteria besluit een berijder naar een bepaalde dienstverlener te gaan?</i>	12

4.3.2 In hoeverre is de berijder bereid naar een andere dienstverlener te gaan voor onderhoud of reparatie?	13
4.3.3 Op welke manier wil de berijder contact hebben bij onderhoud?	13
4.3.4 Haal- en brengservice en aanvullende diensten	14
4.4 Aanpak concurrenten met betrekking tot de ROB afspraakplanner	15
4.4.1 SWOT analyse en confrontatieanalyse	15
4.4.2 Concurrentieanalyse	16
4.5 Welke kanalen zijn nodig om het bestaan van de ROB planner te communiceren/ promoten bij de berijders?	17
Hoofdstuk 5: Organisatorisch.....	18
5.1 Huidige situatie	18
5.1.1 Huidige systeeminrichting	18
5.1.2 Huidige relatie tussen ALD Automotive en leveranciers	19
5.1.3 De huidige wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD Automotive	19
5.2 Gewenste situatie	20
5.2.1 Gewenste systeeminrichting en bijbehorende interne processen.....	20
5.2.2 Gewenste optimaal ontwerp van de ROB afspraakplanner	20
5.3 Eindconclusie	21
Hoofdstuk 6: Economisch.....	22
6.1 Afstemmen van vraag en aanbod	22
6.2 Kosten ROB afspraakplanner voor realisatie bonussen bij leveranciers.....	22
6.2.1 Kosten vertaling Change Request formulier	22
6.2.2 Kosten Design Bureau voor screen shots	23
6.2.3 Kosten ontwerp CR formulier (India)	23
6.2.4 Kosten interne uren ICT	23
6.2.5 Kosten possible supplier	23
6.3 Beschikbare budget ALD voor de implementatie van de ROB afspraakplanner.....	24
6.4 Financiële voordelen ALD Automotive	25
Hoofdstuk 7: Eindconclusie.....	26

7.1 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag	26
Hoofdstuk 8: Aanbevelingen	28
8.1 Het benaderen van de berijder voor de ROB afspraakplanner.....	28
8.2 Meer eisen in de Service Level Agreements	28
8.3 Contractafspraken met de klant	28
8.4 Inrichting ROB afspraakplanner	28
Begrippenlijst	29
Literatuurlijst.....	30
Bijlagen.....	31

Hoofdstuk 1: Over ALD Automotive

1.1 Achtergrond

ALD Automotive is een leasemaatschappij welke hoofdzakelijk actief is in autoleasing voor de zakelijke markt. ALD is een van de grootste leasemaatschappijen met een dekking in 39 landen, heeft wereldwijd 4200 medewerkers en een vloot van 900.000 voertuigen. ALD Automotive is sinds 2003 onder deze naam actief op de Nederlandse markt en is onderdeel van de Franse bankengroep Société Générale. Het Nederlandse hoofdkantoor heeft meer dan 130 medewerkers en een omzet van >1 miljard euro. De activiteiten waar ALD zijn: leasing, verhuur, service (24-uurs hulpverlening, onderhoud, enz.), parking (samenwerking Park-line), 7 Wheel lease (combinatie auto met motorscooter) en e-Drive (elektrisch rijden). De visie, missie en ambitie van ALD Automotive worden als volgt beschreven¹:

Visie

De wereld van autoleasing verandert snel. Het mobiliteitsdenkend krijgt met het jaar meer vorm. De focus verschuift van vaste naar variabele kosten en de behoefte aan meer flexibele leasevormen groeit. ALD Automotive noemt dit "Het Nieuwe Leasen". Om hier op in te spelen ontwikkeld ALD in toenemende mate van autoleasemaatschappij tot mobiliteitsprovider. Samen met u werken wij aan nieuwe oplossingen voor de toekomst.

Missie

De missie van ALD Automotive is om van iedere zakelijke reis een succes te maken, voor iedere klant in ieder land. Geen organisatie is gelijk en daarom stelt ALD Automotive zich altijd flexibel op en werken zij graag samen aan oplossingen voor specifieke omstandigheden en behoeften van de organisatie van de klant. Er wordt dan ook wel gezegd: "De weg mag dan voor iedereen hetzelfde zijn, elke reis is uniek".

Ambitie

ALD Automotive wil de meest servicegerichte leasemaatschappij van Nederland zijn. Persoonlijke dienstverlening staat daarom bovenaan. Om deze ambitie kracht bij te zetten is ALD Automotive ISO EN NEN 9001:2008 gecertificeerd. Het certificaat bevestigt dat de processen op orde zijn en deze continue worden verbeterd.

1.1.1 Bedrijfsonderdeel waarop de opdracht betrekking heeft

Maintenance²

De afdeling Maintenance is verantwoordelijk voor het begeleiden/coördineren van interne processen betreffende goed onderhoud van het wagenpark. Dit zodat kostenbeheersing van het onderhoud wordt gewaarborgd met als belangrijk kenmerk de tevredenheid van de klanten.

Procurement

De inkoopafdeling is verantwoordelijk voor begeleiden, coördineren en zorgdragend voor de bestelling, levering en betaling van leaseauto's conform specificaties van de klant. Het nakomen van de door de Maintenance Manager gemaakte afspraken met leveranciers. Daarnaast levert dit bedrijfs onderdeel een bijdrage aan de continuïteit van bedrijfsvoering door middel van de te behalen inkoopdoelstellingen.

Damage/ Insurance

De afdeling is verantwoordelijk voor het begeleiden/coördineren van schadeherstel en voor de verzekeringen van het wagenpark, volgens wet- en regelgeving en volgens vaste procedures en formats. Dit zodat kostenbeheersing van het schadeherstelproces wordt bewerkstelligd en auto's correct worden verzekerd dan wel tijdig worden afgemeld.

¹ (ALD Automotive, 2013)

² (ALD Automotive, 2013)

ICT

De afdeling ICT draagt zorg voor de aanschaf en het beheer van alle hardware, software en infrastructuur binnen de 3 vestigingen in Nederland. Het team is opgesplitst in twee teams, "Information Systems" en "Service Delivery & Support". Het eerstgenoemde team beheert en ontwikkelt de applicaties Miles en MilesWeb. Het team Service, Delivery & Support beheert alle hardware, softwareapplicaties en draagt zorg voor de infrastructuur en Telecom faciliteiten.

Hoofdstuk 2: Aanleiding en onderzoeksvragen

2.1 Opdrachtoomschrijving

In dit onderzoek wordt gekeken hoe afspraken rondom Reparatie, Onderhoud en (reparatie en wissel van) Banden (ROB) door de berijder zelf via ALD Automotive ingepland kan worden. Middels een Service Level Agreement (SLA) heeft ALD Automotive afspraken met de leveranciers van ROB. Via de website van ALD moet het mogelijk worden voor de berijder om bij Reparaties, Onderhoud en Banden zelf een datum, plaats en tijd aan te geven. De berijder maakt vervolgens een afspraak met een door ALD geselecteerde dealer.

De berijder is een medewerker van de klant (een bedrijf), waar ALD een contract mee heeft.

2.2 Doel

Uit analyse van voorgaande jaren is gebleken dat ALD Automotive bonusinkomsten heeft mislopen door geen afspraken te maken met zijn leveranciers. ALD Automotive heeft daarom als doel zijn bonusinkomsten te verhogen door deze afspraken wel te maken en ook na te komen.

2.3.1 Doelstelling

ALD Automotive (specifiek: afdelingen Procurement, Maintenance en ICT) moet eind 2016 een extra bonusinkomsten van €585.000 behalen, door het benutten van de bonussen die uitgekeerd worden naar aanleiding van afspraken met vaste leveranciers.

2.4 Probleemstelling

De probleemsituatie en aanleiding tot de opdracht is dat er momenteel door de ALD Automotive voor €585.000 euro aan bonussen misgelopen wordt. In bijlage 1 is uitgebreid beschreven wat de huidige situatie (Ist) en de gewenste situatie (Soll) zijn. Daarbij is ook een tabel toegevoegd welke inzicht geeft in de bonusuitkering welke door ALD behaald kan worden.

2.5 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek zal dan ook luiden: hoe kan ALD Automotive binnen drie jaar de bonusinkomsten met €585.000 euro verhogen door het behalen van bonussen en wat voor invloed heeft dat op de bedrijfsvoering?

2.6 Subvragen

Marketing

1. Welke marketing uitingen/ producten gebruikt ALD Automotive momenteel om haar klanten te behouden/ ondersteunen?
2. Wat is de huidige situatie wat betreft de communicatie tussen de berijder en ALD Automotive wanneer er sprake is van schade en/ of Reparatie, Onderhoud en Banden (ROB)?
3. Wat zijn de wensen en eisen van zowel de berijder als de leverancier bij het gebruik maken van de ROB afspraakplanner?
4. Wat is de aanpak van concurrenten met betrekking tot het benaderen van berijders?
5. Welke kanalen zijn nodig om het bestaan van de ROB afspraakplanner te communiceren/ promoten bij de berijders?

Organisatorisch

6. Wat is de huidige inrichting van het besturingssysteem Miles bij ALD Automotive?
7. Hoe onderhoudt ALD Automotive momenteel zijn relaties met leveranciers?
8. Wat zijn de wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD Automotive bij het onderhouden van zijn relaties met leveranciers?

9. Hoe moet de ROB afspraakplanner en de interne processen er om heen ingericht worden om aan alle wensen en eisen van ALD Automotive te voldoen?
10. Wat is het optimale ontwerp van de ROB afspraakplanner, waar mee aan de wensen en eisen van alle partijen wordt voldaan en de bonussen behaald kunnen worden?
11. Wat moet er veranderd/ gewijzigd worden aan de huidige interne processen van ALD Automotive om aan de afspraken met de vaste leveranciers te kunnen voldoen?

Economisch

12. Welke rol kan ALD Automotive nemen bij het afstemmen van vraag (berijders) en aanbod (leveranciers)?
13. Wat zijn de kosten voor het ontwikkelen van de ROB afspraakplanner om uiteindelijk bonussen bij vaste leveranciers te behalen?
14. Welk budget heeft ALD beschikbaar voor de implementatie van de ROB afspraakplanner?
15. Welke financiële voordelen kan ALD Automotive behalen, rekening houdend met de kosten die verbonden zijn aan de implementatie?

2.7 Doelgroep

Het advies, voortkomend uit dit onderzoek, is relevant voor verschillende doelgroepen:

- ALD Automotive;
- Leveranciers (universele- en merkdealers);
- Leaserijders (berijders).

2.8 Leeswijzer

Het rapport is opgesplitst in drie bedrijfskundige onderdelen. In hoofdstuk 4 wordt het bedrijfskundige onderdeel Marketing besproken. Hierin worden een SWOT analyse en een confrontatiematrix gemaakt om een beeld te creëren van waar de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van ALD liggen. Vervolgens wordt er een concurrentieanalyse gemaakt. In hoofdstuk 5 wordt het organisatorische aspect van ALD geanalyseerd, met behulp van een interne analyse van de organisatie. In hoofdstuk 6 worden de economische aspecten met betrekking tot de ROB afspraakplanner beschreven en geanalyseerd. Hierin wordt een kostenoverzicht gegeven voor het ontwikkelen van de ROB afspraakplanner en berekend welke financiële voordelen ALD kan behalen. In hoofdstuk 7 en 8 worden de eindconclusie en de aanbevelingen gegeven.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksaanpak

3.1 Beschrijving en verantwoording onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk gaat in op de verantwoording van de verschillende methodes van het onderzoek. Door de beargumentering wordt duidelijk dat er binnen het onderzoek gewerkt is volgens een bepaald patroon. In bijlage 1 is in een tabel beschreven welke methoden, middelen en theorieën er per deelvraag gebruikt zijn.

3.2 Onderzoek & analyse

3.2.1 Bedrijfskundige vakgebieden

Om tot een zo goed en accuraat mogelijk antwoord te komen op de geformuleerde hoofdvraag is er gekozen om antwoord te geven via drie bedrijfskundige vakgebieden:

- Marketing;
- Organisatorisch;
- Economisch.

3.2.2 Methoden van onderzoek

Deskresearch/Literatuuronderzoek

Er is in bijna alle hoofdstukken gebruik gemaakt van deskresearch. Voor het onderzoek zijn er zowel interne als externe gegevens verzameld over verschillende onderwerpen. Ook is er veel gebruik gemaakt van het internet om informatie te verzamelen en er is een secundaire analyse gedaan door data te verzamelen van een eerder verrichte enquête.

Interviews en observatie

Om de ervaringen, meningen en gedachten van de betrokken personen te achterhalen zijn er meerdere interviews gevoerd. Enerzijds met leiding en werknemers, anderzijds met de operationele directeur, en leden van team Superusers (verantwoordelijk voor het besturingssysteem Miles). Daarnaast heeft de dagelijkse aanwezigheid bij ALD en observaties, tot veel informatie geleid.

SWOT analyse/ Confrontatiematrix³

Om een goed beeld te creëren van ALD Automotive, wordt er een interne en externe analyse uitgevoerd. De punten die hierin aan bod komen worden onderverdeeld in de onderstaande categorieën:

- Sterke punten (strengths) uit de interne analyse;
- Zwakke punten (weaknesses) uit de interne analyse;
- Kansen (opportunities) uit de externe analyse;
- Dreigingen (threats) uit de externe analyse.

Vervolgens wordt aan de hand van de SWOT de confrontatiematrix opgesteld.

Naar aanleiding van deze matrix zijn de verbindingen van de SWOT in kaart gebracht, zodat hier uiteindelijk een strategie voor het vervolgtraject op kan worden gebaseerd. Het is de bedoeling dat alle verbindingen van de SWOT in kaart gebracht worden. Op basis hiervan kan een strategie bepaald worden voor het vervolgtraject.

Concurrentieanalyse⁴

Door per concurrent alle sterke en zwakke punten in kaart te brengen, is ALD beter in staat om zijn eigen marktpositie (ROB afspraakplanner) vast te stellen en daarop in te spelen. De analyse maakt het daarnaast ook mogelijk om in te schatten wat andere marktspelers in de toekomst zullen doen om te groeien en wat ALD zelf kan ondernemen om kansen te vergroten en risico's te verkleinen.

Kosten-batenanalyse

Met de kosten-batenanalyse worden de verwachte kosten afgezet tegen de te verwachten baten, zodat de winstgevendheid van de gekozen oplossing in kaart kan worden gebracht. Op grond van deze afweging kan de beslissing met betrekking tot opname van de ROB afspraakplanner in het assortiment worden genomen.

³ (Carrieretijger, 2013)

⁴ (Kvk, 2012)

Hoofdstuk 4: Marketing

In dit hoofdstuk worden de Marketing aspecten met betrekking tot de ROB afspraakplanner beschreven en geanalyseerd. Te eerste wordt beschreven wat de huidige marketinguitingen/ producten van ALD zijn om de berijder te behouden/ ondersteunen, wat de huidige communicatie is tussen de berijder en ALD. Vervolgens wordt een eerder afgenomen berijdertevredenheid enquête besproken die betrekking heeft op de wensen en eisen van de berijder. Ten slotte wordt er geanalyseerd wat de aanpak van de concurrenten is met betrekking tot de ROB afspraakplanner en welke kanalen er nodig zijn om de ROB afspraakplanner te promoten bij de berijders.

4.1 Marketing uitingen/ producten ALD Automotive met het behouden/ ondersteunen van de klant

ALD heeft meerdere marketing uitingen om haar klanten op korte- en lange termijn te ondersteunen en te behouden. Dit doet ALD met behulp van producten, de grootste producten zijn:

ALD newmobility.

ALD newmobility is een nieuwe generatie innovatieve leaseoplossingen, gecombineerd met gespecialiseerd advies.

Enkele voorbeelden zijn:

ALD 6 Wheel Lease: Een leaseauto gecombineerd met een elektrische scooter, ideaal voor korte afstanden.

ALD 7 Wheel Lease: Naast een auto lease, een motorscooter lease op 3 wielen, zeer geschikt om de files mee te omzeilen.

ALD Rail Mobility: ter aanvulling op de leaseauto kan er gebruik gemaakt worden van de NS business kaart, die toegang biedt tot trein, (trein)taxi en OV-fiets.

ALD Promo Deal

Om nieuwe leaserijders binnen te halen biedt ALD Automotive een aanbieding aan: als er binnen een bepaalde periode binnenkort een BMW 1 & 3 Serie, Renault Clio & Mégane of een Opel Corsa, Astra, Zafira Tourer of Insignia bestelt ontvangt de berijder een extra korting, Playstation 3 met FIFA 2013 spel of een maatkostuum van het gerenommeerde kledingmerk Oger.

ALD switch

Naast de gewone leaseauto krijgt de leaserijder de beschikking over een ALD switch 'huurtegoed', dat op ieder gewenst moment ingezet kan worden. Denk daarbij aan een stationwagen, cabrio of busje.

Leasemogelijkheden

Een Full Operationele leaseproduct waarbij de leaserijders 4 keer per jaar kunnen switchen naar een ander vervoersmiddel. Alle kosten worden gedekt in het maandelijkse leasebedrag, denk daarbij aan: verzekering, 24 uur pechhulp, onderhoud, afschrijving, aanschaf, banden enzovoorts. De leasetermijnen zijn mogelijk vanaf 6- tot 24 maanden. De leaserijder kan zelf zijn vervoersmiddel reserveren op het moment dat hij deze nodig heeft. Er geldt voor de switch voertuigen een maximum van 150 kilometers per dag.

De voordelen

- Medewerker tevredenheid; geeft de flexibiliteit aan de leaserijder, biedt een functionele oplossing en biedt ervaring en toegang tot alternatieve voertuigen;
- Milieu; verlaagt de dagelijkse impact op het milieu;
- Kostenverlaging; effectieve oplossing in het geval van vloot downsizing (minder brandstofverbruik en minder CO₂-belasting).

Kleinere marketing uitingen/ producten van ALD zijn beschreven in bijlage 2.

4.2 Communicatie

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de huidige communicatie tussen de berijder en ALD. Het doel is om te onderzoeken wanneer ALD de berijder benadert, welke middelen hiervoor gebruikt worden en/ of dat de berijders zelf contact op moet nemen met ALD of de leverancier.

4.2.1 Huidige communicatie tussen ALD en de berijder

De huidige situatie wat betreft de communicatie vanuit ALD naar de berijder voor het uitnodigen van een afspraak is er niet. Een berijder moet in de huidige situatie zelf de dealer benaderen om een afspraak in te plannen voor een onderhoudsbeurt, reparatie, bandenwissel of nieuwe banden. De berijder weet met behulp van een melding in de auto of omdat er bij de aflevering van de auto gemeld is wanneer de auto terug moet komen voor een onderhoudsbeurt, dat hij de dealer moet benaderen.

Nadelen huidige communicatie

Doordat ALD de berijder niet uitnodigt voor het maken van een afspraak, moet de berijder zelf via de afspraak planner de dealer benaderen. Op deze manier kiest de klant zelf de dealer. Dit kunnen dealers zijn waar ALD geen bonusafpraak mee heeft, waardoor ALD de bonussen afgesproken met andere dealers, misloopt.

Andere nadelen van het niet sturen van de berijder naar leveranciers zijn:

- Berijder maakt te laat een afspraak, waardoor hij meer kilometers rijdt dan toegestaan door de importeur van de auto en de auto uit zijn garantie wordt gehaald. Dit leidt tot een negatief beeld bij de berijder van ALD;
- Minder naamsbekendheid voor ALD, omdat ALD niet als tussenpersoon speelt;
- Als de dealer zijn service niet naar verwachting aanbiedt en dat leidt tot een ontevreden klant, is uit ervaring gebleken dat de berijder ALD dan wel weet te vinden met een klacht. Dit kost ALD (onnodig) tijd en geld omdat aan de berijders uitgelegd moet worden dat ALD niet verantwoordelijk is voor de handelingen uitgevoerd door de dealer.

Communicatie tussen berijder naar ALD

De berijder heeft meerdere mogelijkheden om aan informatie over ALD en de eigen leaseauto te komen, namelijk via de ALD website en telefonisch contact met de Driver Desk.

Onderwerpen die beschreven staan op de website zijn⁵

- Onderhoudsbeurt;
- Apk-keuring;
- Vervangen van banden;
- Winterbanden;
- Schade.

In bijlage 3 zijn de onderwerpen uitgebreid beschreven.

4.3 Klanttevredenheid enquête

Aan de hand van gegevens die naar voren zijn gekomen uit een klanttevredenheid enquête, die eerder is afgenomen door ALD, kunnen verschillende aspecten worden gehaald die van belang zijn voor dit onderzoek. Deze enquête heeft een respons van 322 berijders (bijlage 4.8). Uit deze enquête zijn de belangrijkste wensen en eisen van de enquête gehaald die relevant zijn voor dit onderzoek. De wensen en eisen zullen later terugkomen in de ROB afspraakplanner.

4.3.1 Op basis van welke motieven en criteria besluit een berijder naar een bepaalde dienstverlener te gaan?

Om de eisen van ALD op te stellen voor de ROB afspraakplanner is het belangrijk om te weten wat de keuze van de berijder om naar een bepaalde leverancier te gaan bepaalt. Er worden verschillende onderwerpen aan de orde gebracht, zoals de afstand tussen de dealer en de berijder en of een berijder vertrouwd is met zijn dealer en persoonlijke service.

Uit de uitkomsten van de enquête (bijlage 4.1) komt naar voren dat bij 42,2% van de berijders nabijheid van de dealer gewenst is. Dit zou kunnen betekenen dat er bij de selectie die ALD maakt van de leveranciers rekening gehouden moet worden met de afstand van de berijder tot aan leverancier (bijvoorbeeld door middel van controles op postcode).

⁵ (ALD Automotive, 2013)

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat de berijder het minst belangrijk vindt om vertrouwd te zijn met de dealer. Dit betekent dat er een mogelijkheid is voor ALD om de berijders te sturen naar ALD geselecteerde leveranciers en om zo een voorkeur leverancierslijst op te stellen.

Voor wat betreft de kenmerken 'persoonlijke service' en 'tijdsduur van de service' is een grote spreiding van de antwoorden te zien. Bij de mate van belangrijkheid van 'persoonlijke service' is af te lezen dat slechts een klein percentage berijders deze als minst belangrijk aangemerkt heeft. Van de scores 1 tot en met 3 is dit nagenoeg evenredig. De tijdsduur van de service is over alle opties nagenoeg gelijk verdeeld. Ongeveer de helft van de berijders heeft dit als belangrijk aangemerkt en de andere helft vindt dit minder tot minst belangrijk. Aangezien het voor de berijders niet uitmaakt dat er persoonlijk service aangeboden wordt en dat de tijdsduur van de service verdeeld is onder de meningen, zijn ook bij deze kenmerken voordelen, voor ALD, bij het opstellen van de voorkeur leverancierslijst.

4.3.2 In hoeverre is de berijder bereid naar een andere dienstverlener te gaan voor onderhoud of reparatie?

Om de bereidheid van de berijder te achterhalen, is de berijder een tweetal vragen voorgelegd:

- In hoeverre bent u bereid onderhoud of reparaties uit te laten voeren door een door ALD Automotive zorgvuldig geselecteerde dealer?
- Tot hoeveel kilometer bent u bereid meer af te leggen voor onderhoud of reparatie?

In hoeverre is de berijder bereid onderhoud of reparaties uit te laten voeren door een door ALD Automotive zorgvuldig geselecteerde dealer?

In diagram 1 (bijlage 4.2) is te zien dat het merendeel van de berijders open staat voor het gericht gestuurd worden naar een door ALD Automotive geselecteerde dealer. 14,6% geeft aan hiertoe niet bereid te zijn. 30% geeft aan hier wel bereid toe te zijn, 8,4% zeer bereid en 38,4% blijkt neutraal te zijn.

De conclusie hieruit is dat het merendeel van de berijders open staat voor een geselecteerde dealer door ALD en 8,7% helemaal niet bereid is om mee te werken. Een mogelijke oplossing voor de 8,7% die niet bereid is om mee te werken is hen te laten kiezen uit meerdere leveranciers, welke wel allen voorkeursleveranciers van ALD zijn.

Tot hoeveel kilometer is de berijder bereid meer af te leggen voor onderhoud of reparatie?

Uit diagram 2 (bijlage 4.3) blijkt dat het merendeel van de berijders – misschien vanzelfsprekend – kiest voor een zo kort mogelijke afstand af te leggen voor onderhoud of reparaties. Toch is nog ruim 28% van de ondervraagden bereid 5 tot 10 kilometer extra af te leggen en ruim 26% is bereid meer dan 10 kilometer extra af te leggen.

4.3.3 Op welke manier wil de berijder contact hebben bij onderhoud?

Voor het beantwoorden van deze vraag zijn twee vragen aan de berijders gesteld. Ten eerste de vraag in hoeverre de berijder het belangrijk vindt op een bepaalde manier contact te hebben. Ten tweede de vraag op welke manier de berijder onderhoud wil inplannen.

Contact (bijlage 4.4)

Bij alle onderdelen van de vraag valt op dat 'Belangrijk' het hoogste percentage krijgt. Hieruit is af te leiden dat de berijder het belangrijk vindt om persoonlijk contact te hebben met de dealer of de leasemaatschappij. Wel zijn verschillen te constateren tussen de verdeling van belangrijkheid bij de diverse onderdelen.

Wat belangrijk is voor een succesvol resultaat na de implementatie is dat telefonisch contact met de leasemaatschappij als belangrijk/ zeer belangrijk wordt ervaren. 91,1% van de respondenten vindt dit belangrijk tot zeer belangrijk.

Telefonisch contact met de dealer wordt als minder belangrijk ervaren, 58,4% van de respondenten vindt dit belangrijk of zeer belangrijk.

Over het contact via internet met de dealer zijn de meningen meer verdeeld, 41% van de respondenten geeft aan dit (zeer) belangrijk te vinden, tegen 49% die dit (zeer) onbelangrijk vindt. Contact via het internet met de leasemaatschappij wordt door de respondenten meer gewaardeerd; 67,8% vindt dit belangrijk of zeer belangrijk, tegen bijna 39% die dit (zeer) onbelangrijk vindt.

Onderhoud inplannen

De tweede vraag betreft de manier waarop de berijder het liefst onderhoud in wil (laten) plannen. Het antwoord op deze vraag geeft belangrijke informatie over wat de beste manier zal zijn om de berijders te benaderen. In bijlage 4.5 zijn de uitkomsten in diagram vorm beschreven.

Opvallend aan de uitslag van deze vraag is dat er een grote tweedeling bestaat tussen berijders die zelf hun dealer willen benaderen en berijders die proactief benaderd willen worden voor onderhoud. De mogelijkheden 'zelf de leasemaatschappij benaderen' en 'geen mening' krijgen samen slechts 1,6% van de stemmen. 58,3% van de ondervraagden geeft aan zelf de dealer te willen benaderen, zij vinden het belangrijk aan te kunnen geven waar extra aandacht aan besteed dient te worden bij onderhoud. 40,1% van de respondenten wenst proactief benaderd te worden voor onderhoud.

4.3.4 Haal- en brengservice en aanvullende diensten

Deze vraag richt zich op de haal- en brengservice die veel dealerorganisaties aanbieden. Uit de enquête zijn tevens overige aanvullende diensten naar voren gekomen waar verder in deze paragraaf op ingegaan wordt.

Haal- en brengservice versus Breng-haalservice

De Haal- en brengservice versus Breng- en haalservice is zowel voor ALD als de berijder een belangrijke service. Voor de berijder is het een belangrijke service omdat het lasten kan ontnemen. Een voorbeeld van de haal en brengservice is dat de berijder een tijdstip afsprekt, op bijvoorbeeld zijn werkadres, waar de auto opgehaald en ook weer terug gebracht wordt.

Voor ALD is het een belangrijke service omdat hiermee door het niet inzetten van een leenauto kosten bespaart.

Uitleg van de service:

- | | |
|------------------------|---|
| Haal- en brengservice: | De auto wordt op locatie opgehaald voor onderhoud of reparatie en later weer teruggebracht. |
| Breng- en haalservice: | De berijder brengt de auto naar de dealer voor onderhoud of reparatie en wordt vervolgens weer weggebracht. Wanneer de auto gereed is wordt de berijder opgehaald en naar de garage gebracht. |

De vraag zoals in de enquête gesteld, heeft betrekking op de mate van belangrijkheid bij serviceverlening voor wat betreft het wegbrengen en ophalen van de auto en de vervangende auto. Doel van deze vraag is om in kaart te brengen in hoeverre de berijder van deze services gebruik wenst te maken. In bijlage 4.6 is de verdeling van de antwoorden te zien.

De haal- en brengservice wordt bij onderhoud of reparatie door de berijder voornamelijk als onbelangrijk ervaren (52,4%). Toch geeft bijna een kwart van de ondervraagden aan dit wel degelijk belangrijk te vinden. De grootste groep van de berijders wil de auto zelf wegbrengen en ophalen, echter bijna 35% geeft aan dit helemaal niet zo belangrijk te vinden. Een vervangende auto op locatie geleverd krijgen valt goed onder de berijders; bijna 78,6% geeft aan dit belangrijk of zeer belangrijk te vinden. Het zelf ophalen van een vervangende auto is minder aantrekkelijk, bijna 60% vindt dit (zeer) onbelangrijk, tegen 40% die dit wel degelijk (zeer) belangrijk vindt.

Er is uit deze tabel een tegenstrijdigheid van de antwoorden te halen. De meeste berijders vinden het onbelangrijk dat hun auto opgehaald wordt bij reparatie, maar willen wel een vervangauto op locatie krijgen. Aan de andere kant wil de berijder zijn auto wel zelf wegbrengen en ophalen, maar vindt hij het niet belangrijk de vervangauto zelf op te halen. De bedoeling van deze vraag was te peilen of de klant een voorkeur heeft voor een haal- en brengservice of voor een breng- en haalservice. Dit komt uit de antwoorden niet geheel naar voren. Wat vast staat is dat de berijder zijn auto het liefst zelf naar de dealer brengt. Dit zou automatisch betekenen dat hij gebruik zou willen maken van een breng- en haalservice of van vervangend vervoer. De conclusie uit deze vraag is dat er met de ROB afspraakplanner goed rekening gehouden moet worden hoe haal en brengservice naar voren gebracht word, met als doel dat ze gebruik maken van de service, maar de berijder wel zelf de keuze geeft van welke service die gebruik wil maken.

In bijlage 4.5 zijn de overige diensten van ALD Automotive beschreven.

Conclusies met betrekking tot de beleving van de berijder

Met betrekking tot de beleving van de berijder kan het volgende geconcludeerd worden:

- De nabijheid van de dealer wordt als meest belangrijk ervaren, het vertrouwd zijn met de dealer als minst. Persoonlijke service en de tijdsduur van de service vallen hiertussen. Er zou geconcludeerd kunnen worden dat er een mogelijkheid is voor ALD om een voorkeur leverancierslijst op te stellen, dus de berijders sturen naar de voorkeur leverancierslijst;
- Ruim 38.4% is (zeer) bereid gestuurd te worden naar de dealer voor onderhoud. Wat ook betrekking heeft op de het sturen van de eisen van ALD;
- Ruim 38% staat hier neutraal tegenover. Deze groep wijst onderhoudssturing niet af, maar zal hier kritisch over zijn. Dit zijn berijders die overtuigd moeten worden tijdens het uitnodigen om gebruik te maken van de onderhoudsplanner;
- De gemiddelde berijder is bereid om 10km af te leggen voor onderhoud of reparaties;
- De voorwaarden voor onderhoudssturing die door de berijder wordt gesteld, gaan voornamelijk over de afstand en de hoeveelheid inspanning die de berijder moet doen;
- Gezien de verdeling van de antwoorden in tabel 2 wil de berijder zelf zijn auto wegbrengen naar de dealer. Van een vervangauto wil de berijder dan wel graag gebruikmaken. Om de kosten van vervangende auto terug te dringen, zou een mogelijke oplossing zijn dat bij de onderhoudsplanner de haal- en breng service gepromoot wordt, zodat de berijder overgehaald wordt om gebruik van deze service te maken. Wanneer de berijder dan alsnog kiest voor een vervangende auto, zou er een pop-up naar voren kunnen komen (alleen bij contracten waarbij de vervangende auto niet inbegrepen zit in het contract), dat de vervangende auto niet in het contract zit, zodat de berijder toch nog kiest voor de haal- en breng service.

4.4 Aanpak concurrenten met betrekking tot de ROB afspraakplanner

In de deze paragraaf wordt er geanalyseerd wat de aanpak van concurrenten met betrekking tot de ROB afspraakplanner. Door goed naar de concurrenten te kijken, kan er gekeken worden hoe ALD zich kan onderscheiden van de rest. Om de concurrentie analyse goed toe te passen, wordt met behulp van een SWOT analyse en een confrontatieanalyse een beeld gecreëerd van wat de sterktes en zwaktes van ALD zijn.

4.4.1 SWOT analyse en confrontatieanalyse

Met behulp van de SWOT analyse (bijlage 5.0) en de confrontatiematrix (bijlage 5.0.1) is een beeld gecreëerd van waar de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van ALD liggen.

Uit de confrontatiematrix is naar voren gekomen dat ALD qua sterktes een hoge score behaald op de ontwikkeling op duurzame producten (28) en de grootte van het marktaandeel (14).

Het is belangrijk voor ALD om te kijken waar de zwaktes liggen omdat hieruit verbeteringen naar voren moeten komen. De grootste zwaktes van ALD zijn: het beperkte budget (25) en de beperkte middelen, kennis en vaardigheden waarover ze beschikken (28). Een andere zwakte van ALD is het minder grote assortiment (23) (met betrekking tot de ROB afspraakplanner). Het assortiment is als een zwakte aangemerkt omdat ALD niet beschikt over de ROB afspraakplanner.

4.4.2 Concurrentieanalyse

Om tot een concurrentieanalyse⁶ te komen, wordt er eerst gekeken wie de grootste concurrenten zijn van ALD, dit zijn Leaseplan en Arval⁷. Om de concurrentieanalyse goed uit te voeren, worden de volgende vragen beantwoord:

1. Op welke doelgroep richt de concurrent zich?⁸
2. Hoe biedt de concurrent producten of diensten aan in hun assortiment met betrekking tot de ROB afspraakplanner?
3. Op welke manier wordt de doelgroep benaderd?
4. Welke prijzen worden gehanteerd? Wordt er korting⁹ gegeven?
5. Hoe wordt het maken van een afspraak gepromoot (bekendheid)?

De eerste en vierde vraag zijn opgesteld voor het algemene beeld van de concurrent. De anderen vragen zijn opgesteld die betrekking hebben tot de ROB afspraakplanner. De antwoorden op bovenstaande vragen zijn te vinden in bijlage 5.1. In onderstaande tabel zijn de uiteindelijke scores weergegeven. Hieruit blijkt wat de sterke en zwakke punten zijn van ALD en de concurrenten.

Hoe hoger het percentage van de wegingsfactor, hoe belangrijker het antwoord op deze vraag is om tot een conclusie te komen over het gebruik van de ROB afspraakplanner. Deze weging wordt vermenigvuldigd met de schaal die gegeven is, bij elkaar opgeteld en ten slotte komt er per organisatie een totale score uit.

	Weging	(schaal = 1-5: 1-slecht, 5-goed)					
		ALD		Leaseplan		Arval	
		Schaal	Score	Schaal	Score	Schaal	Score
Doelgroep	5%	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Diensten assortiment	20%	1	0.20	5	1.0	3	0.60
Benaderen	40%	1	0.4	4	1.6	2	0.8
Prijs	5%	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Bekendheid	30%	1	0.3	3	0.9	2	0.6
Totale score			1.30		3.75		2.35

Tabel 2: Concurrentieanalyse (toelichting bijlage 5.1.3)

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat er een groot verschil zit in de aanpak bij de twee concurrenten. Zo is Leaseplan verder met de ontwikkeling van de ROB afspraakplanner dan Arval, dit blijkt uit het feit dat:

- Leaseplan heeft een systeem ontwikkeld dat de berijder een keuze geeft bij welke leverancier de afspraak gepland wordt, maar wel stuurt naar de bonusgerelateerde leveranciers;
- Leaseplan SLA's¹⁰ met leveranciers heeft gesloten voor het plannen van afspraken in de agenda en Arval nog verschillende opties vraagt en dit overlegt met de berijder;
- De webpagina van Leaseplan er veel moderner uitziet dan de pagina van Arval;
- Leaseplan tijdens de contractafsluiting, op de website, in de mail en tussentijds de berijder goed attendeert dat het mogelijk en gemakkelijk is om via de ROB afspraakplanner een afspraak te plannen.

⁶ (KvK, 2013)

⁷ (Leasedeals, 2011)

⁸ Bijlage 5.1.1/5.1.2: geel omcirkeld

⁹ Bijlage 5.1.1/5.1.2: geel omcirkeld

¹⁰ Een Service Level Agreement is een prestatiegerichte overeenkomst

4.5 Welke kanalen zijn nodig om het bestaan van de ROB planner te communiceren/ promoten bij de berijders?

Uit paragraaf 4.4 is gebleken dat er meerdere mogelijkheden zijn met betrekking tot het benaderen van berijders. Het is belangrijk om de juiste kanalen te kiezen om meerdere redenen:

- Berijders worden goed geïnformeerd over de ROB afspraakplanner;
- De berijders worden “gevonden” door de kanalen;
- De kanalen moeten niet als reclame overkomen bij de berijder;
- ALD moet de berijder als eerste uitnodigen voor een afspraak voordat hij dit zelf doet, zodat ALD de berijder kan sturen naar de bonusgerelateerde leveranciers.

Benadering bij contractafsluiting

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat de concurrentie de berijder bij de contractafsluiting al benadert, dit zou voor ALD ook goed kunnen werken.

Op dit moment wordt de berijder bij de contractafsluiting al geïnformeerd voor ALD Online, hierbij kan dan ook de ROB afspraakplanner geïntroduceerd en uitgelegd worden.

Wanneer de berijder al in de beginfase geïnformeerd wordt, is hij al direct bekend met de ROB afspraakplanner. Echter, er is een grote kans dat als (vaak na een jaar) er een afspraak gemaakt moet worden, de berijder de ROB afspraakplanner vergeten is en zelf een dealer gaat bellen. Daarom zijn de volgende benaderingen belangrijk.

Benadering via de site en e-mail

Een minder belangrijke stap, maar niet onontkoombare stap is het benaderen van de berijder via de site en de e-mail. In bijlage 6.1 is een voorbeeld geplaatst van waar de link van de ROB afspraakplanner geplaatst kan worden op de hoofdpagina. Deze is vervolgens ook terug te vinden op de andere webpagina's.

In bijlage 6.2 is een voorbeeld geplaatst van hoe de e-mail/ handtekening er uit kan zien. De link kan dan geplaatst worden bij de medewerkers welke communiceren met de klant, zoals medewerkers van Operations.

Tussentijds benadering

Waar de concurrerende leasemaatschappijen na een bepaalde periode de berijder tussentijds benaderen, zou ALD zich kunnen onderscheiden door met behulp van Miles (een besturingsprogramma waarmee ALD mee werkt) te controleren wanneer een lease auto aan zijn onderhoudsbeurt toe is.

In bijlage 6.3 is beschreven hoe ALD berijders tussentijds kan benaderen. Er is stap voor stap beschreven hoe ALD deze stappen kan integreren in het besturingsprogramma Miles¹¹, waar ALD mee werkt.

Het voordeel van het controleren van het interval, de kilometerstand of de geschiedenis, is dat de berijder tussentijds gericht benaderd kan worden om gebruik te maken van de ROB afspraakplanner. Doordat de berijder vlak voor een onderhoudsbeurt benaderd wordt, is de kans groter dat de berijder gebruik maakt van de ROB afspraakplanner, en kan ALD, met behulp van de planner, meer sturen naar de voor ALD bonus gerelateerde leveranciers.

Conclusie

Uit de bovenstaande gegevens en analyses kan geconcludeerd worden dat wanneer de berijder door middel van de juiste kanalen goed geïnformeerd wordt door ALD, de kans kleiner wordt dat de berijder buiten de ROB afspraakplanner om zelf afspraken gaat plannen. Hierdoor komt ALD dichterbij haar doel, het behalen van bonussen bij de geselecteerde leveranciers.

¹¹ Het besturingssysteem Miles is beschreven in hoofdstuk 5.1.1
Adviesrapport ALD Automotive

Hoofdstuk 5: Organisatorisch

In dit hoofdstuk worden de organisatorische aspecten die betrekking hebben op de ROB afspraakplanner beschreven en geanalyseerd. Eerst zal er een korte beschrijving gegeven worden van wat de huidige inrichting is van het besturingssysteem Miles en het ROB systeem, hoe ALD Automotive momenteel zijn relaties met de leverancier onderhoudt en wat de wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD zijn. Vervolgens wordt beschreven wat de gewenste inrichting is van de ROB afspraakplanner en hoe de interne processen ingericht kunnen worden om aan de wensen en eisen van ALD te voldoen. In de eindconclusie wordt vervolgens beschreven wat er veranderd/ gewijzigd moet worden aan de interne processen om de ROB afspraakplanner zo in te richten dat deze kan sturen op het halen van de bonusafspraken.

5.1 Huidige situatie

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de huidige systeeminrichting van ALD, hoe ALD momenteel zijn relaties met leveranciers onderhoudt en wat de huidige wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD zijn.

5.1.1 Huidige systeeminrichting

Momenteel werkt ALD met twee systemen, het besturingssysteem Miles en het ROB systeem.

Miles

Het systeem Miles wordt gebruikt om alle gegevens rondom een leasecontract (vanaf inkoop van de auto tot uiteindelijke verkoop) op te slaan.

In bijlage 7 is een print screen geplaatst van de hoofdpagina van Miles, waar de keuze gemaakt kan worden tussen verschillende subpagina's. De belangrijkste pagina's zijn:

Contract Administration

Op de pagina 'Contract Administration' kan met behulp van een contact ID nummer het juiste contract opgezocht worden.

Fleet

Fleet bevat alle relevante informatie over alle auto's welke in beheer zijn van ALD. In Fleet zijn, door te zoeken op bijvoorbeeld kenteken, alle gegevens over de auto te vinden, zoals de accessoires van een auto of het bedrag dat ALD in de auto heeft geïnvesteerd.

Relations Management

Onder relations management vallen twee belangrijke pagina's; 'Contacts' en 'Business partners'.

Onder de subpagina 'Contacts' staat alle informatie opgeslagen over onder andere de bestuurders, fleet managers en account managers.

De pagina 'Business partners' bevat relevante informatie voor de ROB planner, omdat deze pagina informatie bevat over de customers (de klanten) en suppliers (alle leveranciers).

ROB systeem¹²

ROB-Net is een branche communicatie systeem, dat wordt geëxploiteerd door Vereniging ROB. Het systeem ondersteunt leasemaatschappijen en hun leveranciers op het gebied van Reparatie, Onderhoud en Banden en het daaraan gerelateerd vervangend vervoer bij de administratieve afwikkeling van de verleende diensten. 5.000 leveranciers van ROB/VV maken hier gebruik van. Het systeem bevat ruim 580.000 voertuigen en verwerkt jaarlijks ca. 2,6 miljoen werkopdrachten en ca. 2,5 miljoen facturen.

De basis is dat een leverancier een aanvraag indient bij ALD. Een aanvraag kan bijvoorbeeld bestaan uit het vragen van toestemming voor een onderhoudsbeurt aan de auto van de leaserijder. De aanvraag specificeert wat er aan reparatie en onderhoud moet gebeuren en wat de kosten daarvan zijn.

¹² (Vereniging ROB, 2013)

Het systeem beoordeelt hierna of de aanvraag geautomatiseerd kan worden afgewikkeld. Daarvoor moet om te beginnen ALD toestemming hebben gegeven: algemeen, voor de betreffende leverancier en voor de soort aanvraag. Daarnaast moeten de voor de beoordeling benodigde 'rastergegevens' aanwezig zijn: wat zijn te accepteren tijden en bedragen voor de betreffende activiteit voor het betreffende voertuig. De gegevens in de aanvraag moeten binnen de gestelde grenzen blijven. Ook vinden aanvullende controles plaats, bijv. op historie en einde contract (via Miles). Zijn *alle* controles akkoord dan krijgt de aanvrager bericht dat zijn aanvraag is goedgekeurd. Is er echter één onderdeel (of meer) van de aanvraag dat het systeem niet automatisch kan goedkeuren dan moet een medewerker van ALD de aanvraag specifiek bekijken. Deze neemt dan de beslissing, waarna de aanvrager wordt geïnformeerd.

In bijlage 7.2 is een uitgebreide uitleg te vinden over het ROB systeem.

5.1.2 Huidige relatie tussen ALD Automotive en leveranciers

Voor het vastleggen van de afspraken die de afdeling Maintenance & Procurement maakt met dealers, worden Service Level Agreements opgesteld. "Een Service Level Agreement is een prestatiegerichte overeenkomst. De door de leveranciers te leveren resultaten of prestaties worden in kwantitatieve termen opgesteld, meestal in de vorm van een beperkt aantal kritische prestatie-indicatoren"¹³.

De Service Level Agreements van ALD Automotive waar dit onderzoek zich op richt betreft SLA's met betrekking tot reparaties, onderhoud en banden (ROB). In de Service Level Agreements worden een aantal aspecten beschreven: Het niveau van service naar de klant en de rijders, de kosten voor ALD Automotive en de te verlenen service richting ALD. Daarnaast worden in de SLA's bonusafspraken voor ALD Automotive beschreven als ook algemene bepalingen met betrekking tot de samenwerking. Een Service Level Agreement wordt door één of meerdere personen van beide partijen ondertekend en is over het algemeen geldig voor één kalenderjaar.

Voorafgaand aan het opstellen van een SLA hebben beide partijen overleg over hoe de SLA in te richten en maken ze aan elkaar kenbaar welke eisen zij aan elkaar stellen. Het is overigens mogelijk dat een Service Level Agreement pas na ingang van het kalenderjaar waarop de SLA betrekking heeft getekend wordt. In veel van deze gevallen gaat de bonusregeling in de SLA met terugwerkende kracht in. Het niveau van serviceverlening gaat dan per direct in.

In bijlage 8 is verder beschreven wat het doel is van een SLA.

5.1.3 De huidige wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD Automotive

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de huidige wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD bij het onderhouden van de relaties met de leveranciers. In bijlage 9 is uitgebreid beschreven welke onderdelen uit een SLA betrekking hebben op de wensen, eisen en randvoorwaarden van ALD. In deze bijlage is ook een lijst geplaatst met de leveranciers waarmee ALD een SLA heeft.

De wensen, eisen en randvoorwaarden die ALD stelt aan een leverancier zijn:

- Communicatie via de ROB afspraakplanner;
- Aanvraag onderhoud;
 - o Plannen afspraak;
 - o Quick service;
 - o Vervangend vervoer;
- Haal- en brengservice;
- Aflevering na uitvoering van onderhoud;
- Het kunnen maken van bonusafspraken.

In tabel 11 (bijlage 9) is een voorbeeld getoond van de manier waarop de bonusafspraken in de SLA worden opgenomen. In elke SLA tussen de leverancier en ALD zijn bonusafspraken afgesloten.

Conclusie huidige situatie

Het ROB systeem wordt momenteel door Miles aangestuurd. Dit betekent dat alle gegevens in Miles moeten kloppen, zodat de prijzen in het ROB systeem kloppen. Daarnaast blijkt dat Miles gebruikt moet worden om de

¹³ (Weele, 2007)

ROB afspraakplanner aan te sturen op de juiste subpagina's. Eventueel moeten er in Miles aanpassingen gedaan worden zodat de juiste gegevens voor de ROB afspraakplanner ingevoerd kunnen worden, maar Miles biedt de mogelijkheid tot deze aanpassingen.

Daarnaast kan er met betrekking tot het vastleggen van afspraken met leverancier het volgende geconcludeerd worden:

- Met het opstellen van Service Level Agreements wordt de samenwerking met de leverancier en de gemaakte afspraken vastgelegd;
- Op strategisch niveau bevatten Service Level Agreements bonusafspraken;
- Op tactisch niveau wordt een SLA gebruikt voor het waarborgen van de kwaliteit van de dienst.

Ten slotte kan geconcludeerd worden dat de huidige SLA's met de leveranciers alle mogelijkheden bieden om de bonussen te behalen bij de verschillende leveranciers. Daarnaast blijkt dat niet alle merken vertegenwoordigd zijn in de SLA's die op dit moment zijn afgesloten. Een voorbeeld van een merk dat ontbreekt is Hyundai.

5.2 Gewenste situatie

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de gewenste systeeminrichting en het optimale ontwerp van de ROB afspraakplanner.

5.2.1 Gewenste systeeminrichting en bijbehorende interne processen

In deze paragraaf wordt er beschreven wat een mogelijkheid is voor de inrichting om de ROB afspraakplanner te integreren met het interne besturingssysteem Miles en ALD Online¹⁴, om zo aan de wensen en eisen van ALD te voldoen. In bijlage 10 is stapsgewijs beschreven welke stappen ALD moet maken om de integratie van de ROB afspraakplanner te realiseren. Dit zijn de stappen die berijder gaat maken in de ROB afspraakplanner, om uiteindelijk naar geschikte leveranciers te zoeken (paragraaf 5.5).

De belangrijkste onderdelen die beschreven zijn in de stappen zijn:

1. Het beginscherm van ALD Online waar de link van ROB afspraakplanner geplaatst wordt;
2. Het keuzemenu waar de berijder de keuze heeft naar de ROB afspraakplanner, maar ook de keuze heeft tot andere services;
3. De volgende stap is de ROB afspraakplanner waar de berijder de keuze kan maken voor bepaalde werkzaamheden, waaronder een onderhoudsbeurt.

5.2.2 Gewenste optimaal ontwerp van de ROB afspraakplanner

In deze paragraaf komen de wensen en eisen van de berijder uit hoofdstuk 4.2 terug en die worden samengevoegd met de eisen waaraan voldaan moet worden om de bonussen volledig te behalen. Het optimale ontwerp (bijlage 11) is een opvolging van hoofdstuk 5.4 (bijlage 10).

Wat er bij het maken van het optimale ontwerp naar voren komt is dat:

- Er meerdere aanpassingen in het besturingssysteem Miles gemaakt moeten worden voor het ontwerp van de ROB afspraakplanner;
- De afdeling ICT moet programma's ontwerpen om de ROB afspraakplanner correct te laten werken. Een voorbeeld van een van die programma's is om leveranciers te zoeken binnen een straal van 15 kilometer van de opgegeven postcode;
- Het mogelijk is om aan de wensen en eisen van zowel ALD als de berijder te voldoen:
 - o Wensen en eisen berijder: afstand leverancier, klanttevredenheid en bepaalde service;
 - o Eisen ALD: bezetting per leverancier en eisen SLA (bijvoorbeeld dat de auto onderhoud moet krijgen bij een merkleverancier);
 - o Wensen ALD: haal- en brengservice promoten (er voor zorgen dat berijders gebruik maakt van de service).

¹⁴ ALD Online is de persoonlijke pagina van de berijder op de website van ALD Automotive
Adviesrapport ALD Automotive

Conclusie gewenste situatie

Er kan geconcludeerd kan worden dat:

- Er in ALD Online duidelijk naar voren moet komen via welke link de berijder een afspraak kan plannen voor ROB;
- Er in het keuzemenu een subpagina moet worden geplaatst met alle services die worden aangeboden. Ook in het keuzemenu moet er duidelijk een link naar voren komt waarmee de berijder naar de ROB afspraakplanner kan, en hierin moet ook beschreven worden wat de ROB afspraakplanner doet;
- Behalve de standaard gegevens en icoontjes voor de verschillende afspraken, moet de haal en breng service extra duidelijk benadrukt worden om zo de kosten van een leenauto omlaag te brengen;
- De juiste service moet worden aangeboden bij leveranciers;
- De referenties worden aangegeven per leverancier;
- De afstand tussen de berijder en de leverancier maximaal 15km mag bedragen (om het aantal mogelijke geschikte leveranciers te vergroten);
- Er een extra service geboden kan worden door een link naar Google Maps toe te voegen, waarin de berijder kan zien waar de leveranciers zich bevinden;
- De bezetting per bonusgerelateerde leverancier verdeeld moet worden om optimale bonus te behalen;
- ALD ervoor moet zorgen dat de berijder kiest voor de haal en brengservice, om de kosten voor het gebruik van leenauto's te verminderen.

5.3 Eindconclusie

Nadat de huidige en gewenste situatie met betrekking tot systeeminrichting, relaties met leveranciers en eisen en randvoorwaarden van ALD zijn beschreven, kan er geconcludeerd worden wat er veranderd/ gewijzigd moet worden aan de interne processen om aan de afspraken met de leveranciers te voldoen.

Een van de wensen van ALD is om direct in de agenda van de leverancier een afspraak te plannen. Dit kan met behulp met het versturen van XML berichten¹⁵. Nadat de berijder alle velden heeft ingevoerd met betrekking tot het inplannen van een afspraak, worden deze gegevens omgezet in een XML-bericht (in bijlage 12, vanaf stap 1.2). Omdat ALD momenteel de benodigde capaciteit niet heeft om zelf gegevens om te zetten in XML-berichten en op dit moment hierin niet wilt investeren, is ervoor gekozen om dit uit te besteden aan een tussenpartij. De tussenpartij die de XML-berichten verzorgt, wordt in dit rapport possible supplier genoemd.

Het is echter gebleken dat niet alle leveranciers XML-berichten toelaten in hun agenda. Een mogelijke oplossing hiervoor is dat er een e-mail met daarin de afspraakgegevens wordt verzonden naar een speciale Inbox van de leverancier. De leverancier geeft dan zelf een terugkoppeling (bijlage 12, vanaf stap 2). Deze oplossing brengt echter ook nadelen met zich mee. De e-mails kunnen niet door de possible supplier verstuurd worden, waardoor ALD de berichten zelf moet versturen. Daarnaast kan er vertraging opgelopen worden in het inplannen van de afspraak, doordat de leveranciers zelf de e-mails moet lezen en accepteren. De ideale oplossing zou zijn dat er ALD met alle leveranciers een SLA afsluit waarin wordt opgenomen dat XML-berichten door de leverancier worden toegestaan.

Met betrekking tot het inplannen van afspraken zijn de belangrijkste conclusies dat:

- Er met XML berichten en e-mail berichten gewerkt kan worden;
- Om aan de wensen en eisen van zowel ALD als de leverancier te voldoen krijgt XML de voorkeur om vertragingen en werk te verminderen.

¹⁵ XML- bericht is een internetstandaard waarmee men gestructureerde gegevens kan weergeven in de vorm van platte tekst.

Hoofdstuk 6: Economisch

In dit hoofdstuk worden de economische aspecten met betrekking tot de ROB afspraakplanner beschreven en geanalyseerd. Ten eerste zal er een korte beschrijving gegeven worden over welke rol ALD kan aannemen bij het afstemmen van vraag en aanbod en de onderhandelingspositie die ALD kan aannemen.

Vervolgens wordt geanalyseerd welke kosten er gemaakt gaan worden voor het ontwikkelen en behouden/onderhouden van de ROB afspraakplanner. Ten derde wordt er beschreven welk budget ALD vrijstelt voor de implementatie van de ROB afspraakplanner en hoe dit budget opgedeeld is over de afdelingen. Ten slotte wordt er antwoord gegeven op welke financiële voordelen er voor ALD te behalen zijn. Dit wordt met behulp van een kosten-batenanalyse gedaan.

6.1 Afstemmen van vraag en aanbod

Ondanks de economische crisis die nog steeds een grote impact heeft in de automotive branche, groeit de vloot van ALD Automotive nog steeds.

Een van de redenen hiervoor is omdat ALD het belangrijk vindt om de rijders een hoge toegevoegde waarde te bieden en betrouwbaarheid te leveren tegen een scherpe prijs. Onderhoud van leveranciers speelt daarin een belangrijke rol. Door een andere aanpak van de inkoop van onderhoud wil ALD de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderhoud en de service verder verbeteren. Hierbij wordt van de leveranciers veel geëist. Zoals in de vorige hoofdstukken besproken is, worden hier SLA afspraken over gemaakt.

ALD speelt op twee manieren in op het afstemmen van vraag en aanbod. De eerste is de ontwikkeling van aanvullende diensten en producten en de tweede is de onderhandelingspositie die ALD inneemt bij het maken van SLA afspraken met de leveranciers.

Ontwikkeling

Doordat ALD Automotive onder druk staat in de huidige economische situatie, investeert ALD veel in ontwikkeling van aanvullende producten en diensten. Een voorbeeld is de investering duurzame producten, welke in hoofdstuk 4.1 besproken zijn.

Onderhandelingspositie

Doordat ALD met behulp van de ontwikkelingen en andere zaken blijft groeien en daarmee ook de autovloot blijft groeien, heeft ALD veel te bieden aan leveranciers. Omdat de dealers de crisis ook merken, nemen ze graag werk aan.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat ALD bij het ontwikkelen een open rol kan innemen, hiermee wordt bedoeld dat ALD open naar de klant kan zijn met het aanbieden van de duurzame producten.

Wat betreft de onderhandelingspositie kan ALD een agressieve rol aannemen. Omdat er bij de leverancier veel vraag is naar werk voor bijvoorbeeld onderhoud en ALD veel werk kan aanbieden, is de onderhandelingspositie van ALD sterk. Hierdoor kunnen goede strategische afspraken gemaakt worden en kan ALD bij de SLA goede bonusafspraken eisen van de leveranciers.

6.2 Kosten ROB afspraakplanner voor realisatie bonussen bij leveranciers

In deze paragraaf wordt er een kostenoverzicht gemaakt van alle kosten die gemaakt worden voor het ontwikkelen van de ROB planner. Voor de ontwikkeling worden er zowel interne als externe kosten gemaakt. In dit hoofdstuk wordt per onderdeel beschreven wat voor kosten dit zijn en waarvoor deze kosten gemaakt worden.

6.2.1 Kosten vertaling Change Request formulier¹⁶

Er zijn twee redenen voor het maken van kosten voor de vertaling van het Change Request formulier¹⁷. Ten eerste moet de ROB afspraakplanner na de implementatie zowel in het Nederlands als in het Engels opgeleverd worden en ten tweede wordt de ontwikkeling in India gedaan.

¹⁶ (Offerte aanvraag vertaalwerkzaamheden, 2013)
Adviesrapport ALD Automotive

ALD heeft een vast vertalingbureau dat al de vertalingen doet voor ALD. Om kosten te besparen zijn alle teksten vertaald door het bureau en zijn de screenshots zelf vertaald door ALD.

De kosten voor de vertaling zijn (in bijlage 14.1 is de gehele offerte geplaatst):

Geschat aantal woorden: 3678 (doeltaal)

Woordtarief: € 0,17

Taal: Nederlands – Engels

Honorarium: € 625,00

6.2.2 Kosten Design Bureau voor screen shots

De totale kosten voor het ontwerpen van de screenshots van de ROB onderhoudsplanner zijn €3.000. Dit zijn de kosten voor het ontwerp van de webpagina's, verzamelen informatie, projectmanagement en de implementatie. In bijlage 14.2 is een offerte van het design bureau SCO marketingcommunicatie geplaatst. Dit is een design bureau welke door ALD vast ingehuurd wordt voor de design van screenshots.

6.2.3 Kosten ontwerp CR formulier (India)¹⁸

Het CR formulier wordt ontwikkeld in India. ALD heeft al contact met een ontwerpbureau in India. Dit brengt voor- en nadelen met zich mee. Een voordeel is dat het ontwerpen in India aanzienlijk minder kosten met zich meebrengt (25% van wat het ontwerpen in Nederland zou kosten omdat de kosten per arbeidsuur een stuk lager zijn). Een nadeel van het ontwerpen in India is de communicatie. Als het ontwerpen in Nederland plaatsvindt, kan er continue gecommuniceerd worden. In India is dat lastiger, in verband met het tijdsverschil, waardoor de communicatie over het algemeen over de mail gaat. Een ander nadeel is dat de ontwerpers in India weinig technische kennis hebben van Miles, waardoor alles zo uitgebreid mogelijk beschreven moet worden. ICT vertelde dat uit ervaring is gebleken dat vele stappen nog niet begrepen worden, waardoor er een mogelijkheid is dat er fouten geschreven worden in de software. Door de verschillen in loonkosten is het, ondanks deze mogelijkheid van fouten, nog steeds goedkoper dan het laten ontwerpen in Nederland.

De ICT medewerker van ALD (projectleider van het CR formulier) die verantwoordelijk is voor het ontwerp van het CR formulier heeft een calculatie gemaakt van hoeveel dagen het ontwerp gaat duren en wat de uiteindelijke kosten zijn. Het ontwerp zal ongeveer 110 dagen gaan duren en de totale kosten €25.000 bedragen.

6.2.4 Kosten interne uren ICT¹⁹

Gezien het feit dat bepaalde onderdelen intern ontwikkeld zullen worden, moeten ook deze kosten in kaart worden gebracht. De onderdelen die intern ontwikkeld gaan worden zijn:

- De ALD leveranciersvoorkeurslijst (bijlage 11, tabel 1);
- De postcodezoeker (stap 5, paragraaf 4.6).

Er is een calculatie gemaakt dat hier 5 dagen aan interne uren in gaan zitten. ALD rekent €350,00 per dag, wat betekent dat er €1750,00 aan interne ICT kosten gemaakt worden.

6.2.5 Kosten possible supplier²⁰

De kosten van de possible supplier²¹ zijn geen directe kosten voor de ontwikkeling van de ROB afspraakplanner, maar indirecte kosten. Dit komt omdat de possible supplier er mede voor gaat zorgen dat de onderhoudsplanner, in een latere fase na het ontwikkelen, goed werkt (zie paragraaf 5.5). De possible supplier gaat ervoor zorgen dat de berijder direct in de agenda van de leverancier kan plannen. De kosten worden opgesplitst in vaste- opstartkosten en variabele kosten.

In bijlage 14.3.2 is een tabel geplaatst met de kosten die de possible supplier in rekening brengt per onderdeel.

¹⁷ Change Request formulier: is een ALD bedrijfsformulier waar projecten, zoals de afspraakplanner, beschreven wordt en na goedkeuring ontworpen wordt in India.

¹⁸ (Peters, 2013)

¹⁹ (Peters, 2013)

²⁰ (Direct Access/ Carmen, 2013)

²¹ Possible Supplier wordt bedoeld de tussenpersoon tussen ALD Automotive en de leveranciers.

De kosten zijn gebaseerd op de uitgangspunten zoals opgenomen in bijlage 14.3. Genoemde kosten zijn een indicatie, omdat de definitieve werkwijzen nog afgestemd dienen te worden.

De bedragen zijn gebaseerd op een wagenpark van 24.000 auto's en de verwachting²² dat in jaar 1 – 15% van de bestuurders actief gebruik zal maken van de ROB afspraakplanner. Dit betekent dat de totale kosten voor de possible supplier, in jaar 1, uitkomen op €35.535. Hiervan is €12.675 vaste kosten en opstartkosten en €22.860 de variabele kosten in jaar 1.

Conclusie kosten ontwikkeling

Er kan geconcludeerd worden dat:

- De kosten voor het vertalen van het CR formulier €625,- bedragen;
- Het ontwerpen van de screenshots €3.000,- gaat kosten;
- Het ontwerpen van het gehele CR formulier in India €25.000,- gaat kosten;
- De kosten voor interne ICT uren €1.750,- bedragen;
- De vaste- opstartkosten van de possible supplier € 12.675,- zijn en de variabele kosten €22.860,-.

Dit betekent dat het ontwikkelen van de ROB afspraakplanner €35.050 gaat kosten. Inclusief de totale kosten van jaar 1 van de possible supplier worden de totale kosten dan €70.585.

6.3 Beschikbare budget ALD voor de implementatie van de ROB afspraakplanner

Het budget bij ALD is afhankelijk van meerdere factoren. Zo wordt het budget verdeeld over de afdelingen Marketing en ICT (zie paragraaf 6.3).

Uiteindelijk wordt het budget verdeeld over de verschillende projecten van ALD (bijlage 13), afhankelijk van grootte en de prioriteit van het project. ALD heeft hiervoor een lijst, de zogenoemde priolist. Aan de hand van deze lijst wordt bepaald welke projecten voorrang krijgen tot ontwikkeling. Goed te zien is dat (in kolom 6 van de prioriteitlijst; estimated mandays ALD) dit project het grootste project is wat ALD momenteel heeft lopen. Dit betekent dat er goed naar het budget per maand en de andere ontwikkelde projecten (zie prioriteitlijst) gekeken moet worden.

Verdeling Budget

In bijlage 15.2 zijn de totale ontwikkelingskosten berekend (€35.050/-).

In de onderstaande tabel worden de kosten per afdeling aangegeven en het budget per afdeling.

Afdeling	ICT (Intern/extern)	Marketing
Totale kosten	€31.425/-	€3.625/-
Budget per maand	€40.000	€15.000

Tabel 3: Budget per afdeling

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat beide afdelingen genoeg budget hebben om de ROB afspraakplanner te bekostigen, maar beide afdelingen moeten ook rekening houden met het budget wat voor andere projecten vrijgemaakt wordt (prioriteitlijst; bijlage 13).

²² Bijlage 3; interview oude manager Arval, onderhoudsplanner
Adviesrapport ALD Automotive

6.4 Financiële voordelen ALD Automotive

Om te berekenen wat de financiële voordelen voor ALD gaan worden, wordt er een kosten-batenanalyse opgesteld²³.

Een kosten-batenanalyse²⁴ is een instrument om een analyse te maken van de kosten en baten van een project. De verwachte kosten worden afgewogen ten opzichte van de te verwachten baten, zodat de meest voordelige oplossing kan worden gekozen.

Zo kan ALD, met behulp van de kosten-batenanalyse, bepalen of investeren in de ROB afspraakplanner uiteindelijk iets op gaat leveren.

In bijlage 15.1 is het tabel bonusuitkering (ook in hoofdstuk 2 besproken) geplaatst. In deze tabel worden haalbare targets met de bonusuitkering weergegeven. Deze targets worden meegenomen met de kosten-batenanalyse in bijlage 15.2 en in bijlage 15.3 een lijndiagram van de kosten-batenanalyse. In de onderstaande tabel 3 zijn de uitkomsten geplaatst.

Totale kosten Possible Supplier:	€35.535/-	€51.720/-	€74.580/-
Ontwikkelingskosten:	€35.050/-	€15.000/- ²⁵	€15.000/-
Totale kosten jaar 1:	€70.585/-		
Totale baten:	€97.750		
Totale kosten jaar 2:		€66.720/-	
Totale baten:		€175.500	
Totale kosten jaar 3:			€89.580/-
Totale baten:			€262.750
Winst/ verlies jaar 1 (baten-kosten):	€27.165		
Winst/ verlies jaar 2 (baten-kosten):		€108.780	
Winst/ verlies jaar 3 (baten-kosten):			€173.170

Tabel 4: uitkomsten kosten-batenanalyse

Potentiële verbeter mogelijkheden

Wat niet meegenomen is in deze kosten-batenanalyse, maar wel potentiële verbeter mogelijkheden zijn voor in de toekomst zijn (bijlage 15.4):

- Kosten per onderhoudsbeurt omlaag;
- Kosten van vervangend vervoer omlaag.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat:

- In jaar 1 is een winst berekend, met aftrek van de kosten, van €27,165;
- In jaar 2 een winst berekend van €108.780;
- In jaar 3 een winst van €173.170 berekend is.

Geconcludeerd kan worden dat er direct in jaar 1 een winst behaald wordt met de implementatie van de ROB afspraakplanner.

²³ (Ecorys, 2007)

²⁴ (Mulders, 2010)

²⁵ Geschatte onderhoudskosten voor jaar 2015. Dit zijn kosten voor bijvoorbeeld het veranderen of updates aan de onderhoudsplanner.

Hoofdstuk 7: Eindconclusie

Dit rapport is opgedeeld in een drietal onderwerpen. Dit zijn achtereenvolgens 'Marketing', 'Organisatorisch', en 'Economisch'. Alle deelvragen zijn nu beantwoord aan de hand van desk- en fieldresearch. Aan het eind van ieder hoofdstuk is een korte conclusie gegeven. In deze eindconclusie komen de eerder getrokken conclusies samen ten behoeve van het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. De centrale onderzoeksvraag luidt:

"Hoe kan ALD Automotive binnen drie jaar de bonusinkomsten met €585.000 euro verhogen door het behalen van bonussen en wat voor invloed heeft dat op de bedrijfsvoering?"

7.1 Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag

Om de bonussen te behalen, moet ALD rekening houden met verschillende factoren. Ten eerste moet de berijder door middel van de juiste kanalen goed geïnformeerd worden door ALD. De kans wordt dan kleiner dat de berijder buiten de ROB afspraakplanner om zelf afspraken gaat plannen. Hierdoor komt ALD dichterbij haar doel, het behalen van bonussen bij de geselecteerde leveranciers.

Ten tweede om aan de eisen van de verschillende partijen te voldoen, wordt door het opstellen van Service Level Agreements de samenwerking met de leverancier en de gemaakte afspraken vastgelegd. Deze afspraken worden op tactisch niveau gebruikt SLA voor het waarborgen van de kwaliteit van de dienst. De bonusafspraken worden op strategisch niveau vastgelegd in de Service Level Agreements.

Andere belangrijke factoren waar ALD rekening mee moet houden bij de ROB afspraakplanner om uiteindelijk bonussen te behalen, is het direct kunnen inplannen in de agenda van de leverancier, het benaderen van de berijders en het afsluiten van SLA's met bonusgerelateerde leveranciers.

Het benaderen van de berijder kan op verschillende momenten. Zo kan de berijder benaderd worden bij de contractafsluiting, op de website via een ROB afspraakplanner link, in de handtekening van de e-mail van ALD medewerkers en de berijder kan er tussentijds geattendeerd op worden dat het mogelijk en gemakkelijk is om via de ROB afspraakplanner een afspraak te plannen.

Uit de concurrentieanalyse is gebleken dat bij het versturen van de tussentijdse mail geen rekening gehouden wordt met het interval van de auto en of de berijder al een onderhoudsbeurt aan de auto uit heeft laten voeren.

Er is een berijder tevredenheidsenquête afgenomen onder verschillende berijders van ALD. Met deze enquête is in kaart gebracht wat de wensen en eisen van de berijder zijn. De belangrijkste conclusies die uit deze enquête getrokken kunnen worden zijn dat ten eerste is gebleken dat de nabijheid van de dealer als meest belangrijk ervaren wordt door de berijder en het vertrouwd zijn met de dealer als minst. Het zou voor ALD een mogelijkheid kunnen zijn om een voorkeur leverancierslijst op te stellen, dus om de berijders te sturen naar de voorkeursleverancier.

Vervolgens is uit de enquête gebleken dat 38.4%, van de berijders, (zeer)bereid te zijn om onderhoud te laten plegen door ALD geselecteerde leveranciers. Daarnaast is de berijder over het algemeen bereid gemiddeld 10km af te leggen voor onderhoud of reparaties.

Om aan de eisen en wensen van zowel ALD als de berijder te voldoen, moet een optimaal ontwerp gecreëerd worden, welke een mogelijkheid biedt om de berijder te sturen naar de gewenste leverancier.

Om aan de eisen van de berijder te voldoen moet er als eerste voor gezorgd worden dat de juiste service wordt aangeboden bij leveranciers, ten tweede de referenties worden aangegeven per leverancier en ten derde de afstand tussen de berijder en de leverancier maximaal 15km is (om het aantal mogelijke geschikte leveranciers te vergroten). Daarnaast is er een mogelijkheid om een extra service te bieden door een link naar Google Maps toe te voegen, waarin de berijder kan zien waar de leveranciers zich bevinden (alleen de voorkeur leveranciers van ALD).

Om aan de wensen en eisen van ALD te voldoen moet er gekeken worden naar de bezetting per bonusgerelateerde leverancier, de contracteisen zoals merk- of universeel leverancier en moet ervoor gezorgd worden dat de haal- en brengservice gepromoot wordt, zodat de berijder eerder kiest voor deze service, met als doel dat de kosten die gemoeid zijn met leenauto's verminderd worden.

Om het optimale ontwerp kloppend te maken, moeten alle gegevens in Miles correct zijn, zodat de prijzen in het ROB systeem kloppen (het besturingssysteem Miles stuurt het ROB systeem aan). Daarnaast is gebleken dat er in Miles haalbare aanpassingen aangebracht moeten worden zodat de juiste gegevens voor de ROB afspraakplanner ingevoerd kunnen worden en Miles juist werkt voor de ROB afspraakplanner.

Verder heeft de ROB afspraakplanner ook invloed op de onderhandelingspositie van ALD, want ALD kan een agressieve rol aannemen. Omdat er bij de leverancier veel vraag is naar werk voor bijvoorbeeld onderhoud en ALD veel werk kan aanbieden, is de onderhandelingspositie van ALD sterk. Hierdoor kunnen goede strategische afspraken gemaakt worden en kan ALD bij de SLA goede bonusafspraken eisen van de leveranciers.

Als laatste heeft ALD baat bij de ROB afspraakplanner, want direct in het jaar 1 wordt een winst behaald met de implementatie van de ROB planner. Voor ALD is er in jaar 1 een winst berekend, met aftrek van de kosten, van €27.165.

In deze berekening zijn de ontwikkelingskosten van de ROB afspraakplanner na de implementatie op €35.050 berekend en de behaalde bonussen op €97.750.

Om de implementatie mogelijk te maken heeft ALD het budget verdeeld over twee afdelingen 'Marketing en ICT'. De beide afdelingen hebben genoeg budget om de ROB afspraakplanner te bekostigen, maar beide afdelingen moeten ook rekening houden met het budget wat voor andere projecten nodig is.

Hoofdstuk 8: Aanbevelingen

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek zijn er een aantal punten naar voren gekomen waarvan het wenselijk is dat hier bij implementatie van de ROB planner extra aandacht aan besteed wordt. De eerste twee aanbevelingen omvatten aanbevelingen met betrekking tot wat er uit het onderzoek naar voren is gekomen. De laatste twee aanbevelingen zijn algemener van aard en hebben betrekking op de ROB afspraakplanner.

8.1 Het benaderen van de berijder voor de ROB afspraakplanner

Door de berijder door middel van de juiste kanalen goed te informeren over de ROB afspraakplanner wordt de kans kleiner dat de berijder buiten de ROB afspraakplanner zelf afspraken gaat plannen. Hierdoor komt ALD dichterbij haar doel, het behalen van bonussen bij de geselecteerde leveranciers en wordt het gewenste gebruikerspercentage van 15% behaald (15% van de berijders maakt actief gebruik van de ROB afspraakplanner).

Het is aan te bevelen om de berijder op verschillende manieren te benaderen, zoals bij de contractafsluiting en door het plaatsen van een ROB afspraakplanner links op de website en in e-mail. Daarnaast is het aan te raden om de berijder ongeveer een maand voordat zijn auto toe is aan een onderhoudsbeurt te benaderen. Bij tussentijds benaderen kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met de opgegeven kilometerstand van de auto, het interval van de auto en het variabel interval. Hierdoor wordt de berijder vlak voor het maken van een afspraak op geattendeerd dat deze eenvoudig via de ROB afspraakplanner een afspraak kan inplannen.

8.2 Meer eisen in de Service Level Agreements

Het is aan te bevelen om de eisen van ALD met betrekking tot de ROB afspraakplanner vast te leggen in SLA's met leveranciers. Een voorbeeld van een eis is de haal- en brengservice. Momenteel wordt niet in alle SLA's afgesproken dat de leverancier deze service gratis aanbiedt. Het is aan te bevelen om in alle SLA's te eisen dat de haal- en brengservice gratis wordt aangeboden. ALD kan dit opeisen de vraag en aanbod in het voordeel staat van ALD automotive.

Een andere aanbeveling is dat leveranciers XML-berichten toestaan. Dit maakt het voor ALD mogelijk om direct in de agenda van de leverancier een afspraak in te plannen.

Bij leveranciers die XML-berichten niet toestaan, wordt het aanbevolen om in de SLA vast te leggen dat er e-mail verkeer wordt toegestaan in een speciale inbox die alleen voor ALD is, dat geplande afspraken binnen 12 werkuren geaccepteerd worden en dat ALD toegang krijgt tot de agenda van de betreffende leverancier. Dit is een aanbeveling in het uiterste geval als leveranciers de XML-berichten echt niet toelaten.

8.3 Contractafspraken met de klant

Voor ALD Automotive is er ook een mogelijkheid om contractafspraken te maken met de klant (werkgever van de berijder). Bijvoorbeeld wanneer de klant eist dat de auto alleen naar een bepaalde leverancier gebracht mag worden waar ALD geen bonusafspraken mee heeft, wordt het aanbevolen dat ALD contractueel vastlegt dat de klant een bepaald percentage betaald over het bedrag dat ALD misloopt aan bonussen.

8.4 Inrichting ROB afspraakplanner

Om de berijder optimale service aan te bieden en het maximale aan bonussen binnen te halen, wordt het aanbevolen om de ROB afspraakplanner op een bepaalde manier in te richten. Zo moet de ROB afspraakplanner ingericht worden zodat het aan de wensen en eisen van berijder voldoet. Bij het maken van een afspraak moeten bijvoorbeeld de leveranciers binnen een straal binnen 15 kilometer van de berijder geselecteerd worden en de referenties per leverancier moeten beschikbaar zijn.

Om het maximale aan bonussen te behalen, moeten ook de eisen van ALD in de ROB afspraakplanner verwerkt worden. Eisen die verwerkt moeten worden zijn bijvoorbeeld dat de ROB afspraakplanner zo ingericht moet worden dat de maximale bezetting per bonusgerelateerde leverancier behaald wordt en de haal- en brengservice gepromoot wordt, zodat de berijder wordt gestimuleerd om gebruik te maken van deze service en vervangende vervoerskosten laag blijven.

Begrippenlijst

Possible Supplier: de tussenpersoon tussen ALD Automotive en de leveranciers welke de XML-berichten regelt.

Interval: een interval is dat een auto om de zoveel kilometer volgens de fabrikant voor een onderhoudsbeurt naar een dealer moet gaan. Omdat er niet naar de geschiedenis of het contract van de auto gekeken wordt, weten de leasemaatschappijen pas aan het einde van het jaar of er gebruik gemaakt wordt van de ROB afspraakplanner en of de auto's naar een bonusgerelateerde leverancier gebracht worden.

Kosten-batenanalyse: in deze analyse worden de verwachte kosten afgewogen tegen de te verwachten baten zodat de winstgevendheid van de gekozen oplossing in kaart kan worden gebracht.

Besturingssysteem: een besturingssysteem (ook wel: bedrijfssysteem) is een programma dat na het opstarten van een computer in het geheugen geladen wordt en andere programma's (zoals het ROB systeem) aanstuurt.

ROB Net: ROB-Net is een systeem dat transacties tussen leasemaatschappijen en hun ROB-leveranciers ondersteunt.

Leveranciers: een leverancier levert goederen of diensten in ruil voor geld. In dit rapport is zijn de automerken de leveranciers.

Merkdealer: zijn dealers die merkgebonden zijn. Dit zijn ook dealers waar garantie te claimen is.

Universele garages: zijn garages die niet merkgebonden zijn.

Bonussysteem: is een systeem dat ervoor zorgt dat ALD een bepaald percentage aan bonus kan behalen bij een bepaalde bezetting.

Literatuurlijst

- Carrieretijger. (2013). *SWOT-analyse*. Retrieved 2013, from Carrieretijger:
<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse>
- KvK. (2013). *Marktonderzoek; concurrentieanalyse*. Retrieved juli 2013, from Kamer van Koophandel:
<http://www.kvk.nl/ondernemen/marketing/marktonderzoek/een-concurrentieanalyse-maken/?gclid=CNz-oNXBrrgCFQpZ3godd3UAXg>
- Leasedeals. (2011, maart). *Autolease*. Retrieved juni 2013, from Leasedeals:
<http://www.leasedeals.nl/artikelen/alles-over-leasen/autolease-leaseauto-top-10>
- ALD Automotive. (2013). *ALD Automotive*. Opgehaald van <http://www.aldautomotive.nl/>
- ALD Automotive. (2012). *Klanttevredenheidsonderzoek*. Hoofddorp: Patrick Kerkvliet.
- Arval. (2013). *Arval*. Opgeroepen op juni 12, 2013, van <http://www.arval.nl/dut/lease/home.html>
- Business Support Center afhandeling klantcontact onderhoudsplanning, Referentie: AC13-004 (Mei 23, 2013).
- Ecorys, R. e. (2007, december). *Handreiking voor kostenbatenanalyses*. Opgeroepen op juni 2013, van Edugroepen: <https://www.edugroepen.nl/sites/ToolboxSourcing/Shared%20Documents/Bronbestanden/T012-1-handreiking-voor-kosten-batenanalyse-voor-ict-projecten.pdf>
- Gerard de Bruin. (2013). *Bonusoptelling SLA*. Hoofddorp: ALD Automotive.
- Leasedeals. (2013, juni 10). *Leasedeals*. Opgeroepen op januari 1, 2011, van <http://www.leasedeals.nl/artikelen/nieuws/leasemaatschappijen-top-10>
- Leaseplan. (2013, juni 10). *Over leaseplan*. Opgehaald van Leaseplan:
<http://www.leaseplan.nl/leaseplan/default.asp>
- Offerte aanvraag vertaalwerkzaamheden, ALD-130611 (Juni 11, 2013).
- Pas, E.-J. v. (2012, Maart 16). *De SLA: een ondergeschoven kindje*. Opgeroepen op April 20, 2012, van Intellectuele eigendom & IT-recht, Dirkzwager advocaten & notarissen:
<http://dirkzwageriteit.nl/2012/03/16/de-sla-een-ondergeschoven-kindje/>
- Peters, R. (2013, Juni 26). (J. v. Os, Interviewer)
- Touars, A. d. (2003). *Service Level Agreements 3109*. Opgeroepen op Maart 18, 2012, van Factomediabase:
www.factomagazinesubsite.nl/factomediabase/downloads/3109.pdf
- Vereniging ROB. (2013). *ROB-Net systeem met modules*. Opgeroepen op 2013, van ROB-Net: <https://www.rob-net.nl/systeem1.html>
- Weele, A. v. (2007). *Grondslagen van inkoopmanagement*. Maarssen: Kluwer.

Bijlagen

Bijlage 1	Uitwerking probleemstelling	6
Bijlage 2	Marketinguitingen ALD	11
Bijlage 3	Huidige communicatie tussen de berijder en ALD Automotive	12
Bijlage 4	Enquête berijder tevredenheid onderzoek	13
Bijlage 5	Aanpak concurrenten	28
Bijlage 6	Kanalen om de ROB planner te communiceren/ promoten	45
Bijlage 7	Optimale ontwerp ROB planner	53
Bijlage 8	Huidige inrichting Miles en ROB systeem	55
Bijlage 9	Onderhoud relaties met leveranciers	56
Bijlage 10	Wensen, eisen randvoorwaarden ALD Automotive	58
Bijlage 11	Inrichting afspraakplanner	64
Bijlage 12	Verandering/ wijziging processen ALD met betrekking afspraken leveranciers	71
Bijlage 13	Budget	75
Bijlage 14	Kosten ontwikkeling ROB planner	77
Bijlage 15	Financiële voordelen	84