

15-07-2016

Processen & strategie

Hoe *Wolfskamer Wintersport* een hoger bedrijfsresultaat kan halen

UNIVERSITEIT
TWENTE.



Justin Fennis

Bachelor Opdracht Technische Bedrijfskunde

Titelpagina

Universiteit Twente
Opleiding Technische Bedrijfskunde
Postbus 217
7500 AE Enschede
Tel. (053)4 89 91 11

Titel: Processen & strategie
Ondertitel: Hoe *Wolfskamer Wintersport* een hoger bedrijfsresultaat kan halen

Datum van publicatie: 15 juli 2016

Auteur: Justin Fennis

Begeleiders Universiteit Twente:
Dr. M.E. Iacob
L.O. Meertens

Begeleider Wolfskamer Wintersport:
Ronald van der Zande

Oplage: 1
Aantal bladzijden verslag: 48
Aantal bladzijden bijlagen: 9

Managementsamenvatting

Wolfskamer Wintersport is een vereniging gericht op het leren wintersporten en is een van de meest toonaangevende verenigingen in zijn segment. De afgelopen jaren loop het bedrijfsresultaat terug en hier is dit onderzoek op gericht.

Uit gesprekken met medewerkers binnen het bedrijf blijkt dat de oorzaak van het teruglopen van het bedrijfsresultaat is dat processen verouderd zijn of niet afgestemd zijn op de strategie. Zo ontstaan hoge kosten door inefficiëntie en verminderen inkomsten, doordat de vereniging niet klantgericht is en het aantal leden daalt. Bovendien krijgen leden geen professioneel beeld van de organisatie.

Hieruit volgt de volgende probleemstelling:

Welke veranderingen dienen te worden doorgevoerd binnen de werkprocessen om deze processen in lijn te hebben met de strategie om zo een hoger bedrijfsresultaat te behalen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is eerst gekeken naar wat de strategie inhoudt en hoe de huidige processen eruit zien. Vervolgens zijn KPI's vastgesteld om de processen te kunnen meten. Tot slot zijn de processen aangepast aan de hand van de strategie en bottlenecks die bleken uit gesprekken met medewerkers en zijn de verbeterde processen aan de hand van KPI's vergeleken met de huidige processen.

Uit dit onderzoek blijkt dat door een aantal aanpassingen behoorlijk bespaard kan worden op kosten en extra inkomsten te realiseren zijn. De conclusie is dat hiervoor de processen *lid worden*, *lessen boeken en indelen*, *factureren* en *materiaal verhuren* dienen te worden aangepast en wel op de volgende manieren:

- Bij het *lid worden* is het van belang dat de website aangepast wordt en een online aanmeldformulier beschikbaar komt dat direct in de database geïmporteerd kan worden. Daarnaast kan hardware bij de receptie geplaatst worden waar leden zich zelf kunnen inschrijven.
- Bij *lessen boeken en indelen* loont het om bij het boeken van lessen de leden te categoriseren en pas vlak voor het begin van het seizoen in te delen aan de hand van leeftijd, niveau en opgegeven voorkeur voor lesmoment.
- Het proces *factureren* kan worden aangepast door de databases van de administratie en financiële afdeling te koppelen en vervolgens het facturatieproces te automatiseren.
- Tot slot is het aan te raden om een ledenpas te introduceren bij het proces *materiaal verhuren*, zodat meer controle is op het verhuren van materiaal.

Voorwoord

Voor u ligt het verslag waarmee ik mijn Bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente afrond. Het onderzoek is gedaan binnen *Wolfskamer Wintersport*, gelegen in Huizen, gedurende de periode 11 april 2016 tot 6 juli 2016.

In deze periode heb ik de theorie van de afgelopen drie jaar in praktijk mogen brengen en veel van deze theorie blijkt in praktijk toch net anders te zijn. Ik heb genoten van mijn studieperiode, maar kijk ook uit om te beginnen aan de Master Industrial Engineering & Management.

Wolfskamer Wintersport ken ik al geruime tijd, aangezien ik daar al 18 jaar lid ben. De vereniging heb ik zien groeien en bekijk ik nu vanuit een ander perspectief dan toen ik daar voor het eerst kwam. Zo kijken ook de medewerkers die mij nog als 'klein jongetje' kennen anders naar mij. Ik wil graag een aantal medewerkers van *Wolfskamer Wintersport* bedanken voor hun medewerking en meedenken. In het bijzonder wil ik Margit Ramselaar bedanken voor het inzicht dat zij mij gegeven heeft in de processen binnen *Wolfskamer Wintersport* en alle informatie die ze met mij heeft gedeeld. Daarnaast wil ik Ronald van der Zande bedanken, die mij de kans heeft gegeven ervaring op te doen in het consultancy beroep.

Vanuit de Universiteit Twente wil ik Maria Iacob bedanken voor haar begeleiding tijdens dit onderzoek. Door haar kreeg ik een goed beeld over hoe ik mijn onderzoek moest opbouwen, waarbij ik zelf de vrijheid behield in mijn onderzoek. Ook wil ik Lucas Meertens bedanken voor zijn feedback op het verslag en het meelezen.

Tot slot wil ik mijn moeder bedanken voor het continue meedenken met, het doorlezen van en het geven van feedback op het verslag.

Enschede, 6 juli 2016

Justin Fennis

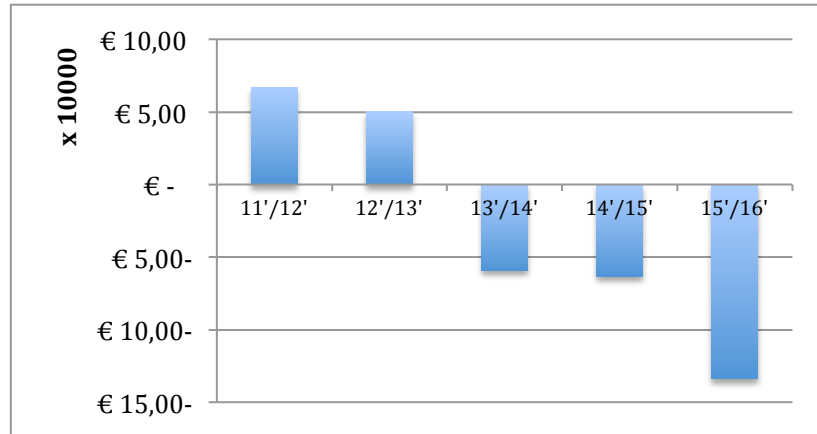
Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding probleem.....	1
1.1 Wolfskamer Wintersport	1
1.2 Aanleiding onderzoek	1
1.3 Probleemstelling.....	2
1.4 Onderzoeksdoel.....	2
1.5 Onderzoeksvragen.....	2
1.6 Beoogde resultaten	3
1.7 Structuur van het verslag.....	3
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	5
2.1 Theoretisch perspectief.....	5
2.2 Theoretisch model.....	5
2.2.1 Strategie.....	5
2.2.2 Business Process Management.....	9
2.2.3 Proces beschrijving.....	13
2.2.3 Business Performance Management.....	13
Hoofdstuk 3: Solution Design.....	17
3.1 Strategie Wolfskamer Wintersport	18
3.1.1 Missie	18
3.1.2 Visie & kernwaarden.....	18
3.1.3 Kritische succesfactoren & doelstellingen.....	19
3.1.4 Conclusie	19
3.2 Processen en functie	20
3.3 Globale beschrijving processen	20
3.3.1 Hoofdproces.....	21
3.3.2 Ondersteunende processen	21
3.4 Belangrijke processen voor strategie, beschrijving en bottlenecks.....	22
3.4.1 Lid worden	23
3.4.2 Lessen boeken en indelen	25
3.4.3 Factureren	26
3.4.4 Materiaal verhuren	27
3.5 Meetbaar maken van processen d.m.v. KPI's.....	28
3.5.1 Proces lid worden.....	28
3.5.2 Proces lessen boeken en indelen	29
3.5.3 Proces factureren	29
3.5.4 Proces materiaal verhuren	29
3.6 Herontwerpen processen.....	30
3.6.1 Proces lid worden.....	30
3.6.2 Proces les boeken en indelen	32
3.6.3 Proces factureren	33
3.6.4 Proces materiaal verhuren	33
Hoofdstuk 4: Analyse KPI's	35
4.1 Proces lid worden	35
4.2 Proces lessen boeken en indelen.....	36
4.3 Proces factureren.....	37
4.4 Proces materiaal verhuren.....	39
Hoofdstuk 5: Implementatieplan.....	40

Hoofdstuk 6: Conclusie, aanbevelingen en verder onderzoek	43
6.1 Conclusie	43
6.2 Verdere aanbevelingen.....	44
6.3 Beperkingen in het onderzoek & verder onderzoek	44
Bibliografie	47
Bijlage A: Organogram Wolfskamer Wintersport	49
Bijlage B: BPMN-model proces lid worden	50
Bijlage C: BPMN-model proces lessen boeken en indelen	51
Bijlage D: BPMN-model Proces factureren	52
Bijlage E: BPMN-model proces materiaal verhuren	53
Bijlage F: Vernieuwd BPMN-model proces lid worden	54
Bijlage G: Vernieuwd BPMN-model proces lessen boeken en indelen	55
Bijlage H: Vernieuwd BPMN-model proces factureren.....	56
Bijlage I: Vernieuwd BPMN-model proces materiaal verhuren	57

Hoofdstuk 1: Inleiding probleem

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding van het onderzoek introduceert *Wolfskamer Wintersport*, dat als case dient. Bij *Wolfskamer Wintersport* is de afgelopen jaren het bedrijfsresultaat enorm teruggelopen (*Wolfskamer Wintersport*, 2016), zie hiervoor *figuur 1*. Uit de aanleiding van dit onderzoek volgen de probleemstelling, onderzoeksdoel, onderzoeksvragen en uiteindelijk het beoogd resultaat. Tot slot is de opbouw van het verslag geschreven.



Figuur 1: bedrijfsresultaat *Wolfskamer Wintersport* per seizoen

1.1 Wolfskamer Wintersport

Dit onderzoek is gedaan in samenwerking met *Wolfskamer Wintersport*. Deze vereniging, gericht op het leren wintersporten¹, is volgens de Nederlandse Skivereniging (2014) een van de meest toonaangevende verenigingen in zijn segment van Nederland en bevindt zich in het Gooi met maar liefst 7 outdoor skibanen en ruim 3500 leden. De missie van *Wolfskamer Wintersport* is ieder persoon te kunnen laten wintersporten. Van jong tot oud, van breedtesport tot aangepaste sport en zelfs wedstrijdsport. Leden komen niet alleen uit het Gooi, maar ook van ver buiten dit gebied.

1.2 Aanleiding onderzoek

In 1976 is de *Wolfskamer* opgericht en sindsdien is deze vereniging uitgebreid en enorm gegroeid. Tot medio 2013 heeft één manager de *Wolfskamer* geleid. De afgelopen jaren loopt het bedrijfsresultaat terug en is de groei in aantal leden gestagneerd. Dat de groei in leden is gestagneerd, is één van de oorzaken dat het bedrijfsresultaat terug loopt. Met de wens om het verder te groeien in ledenaantal en dus het bedrijfsresultaat weer groter te maken, is in 2015 een nieuwe manager aangesteld om *Wolfskamer Wintersport* een nieuwe impuls te geven. Deze nieuwe manager heeft een aantal problemen geconstateerd en allereerst een nieuwe strategie aangenomen.

De eerste indruk die hij van deze vereniging had, was dat het een primitieve organisatie was. De bedrijfskundige werkwijzen gaan zoals ze in 1976 zijn begonnen (grotendeels nog met pen en papier), terwijl dit gezien de ontwikkeling van onder andere elektronica niet meer van deze tijd is. In de jaren na 1976 was het nog mogelijk volgens deze werkwijzen te functioneren, aangezien het ledenaantal op dat moment veel lager was en overzicht goed behouden kon worden. *Wolfskamer Wintersport* is nog steeds een vereniging, maar gezien de omvang van de lijkt het meer op een bedrijf. Daarnaast is het

¹ Onder *wintersporten* verstaan we hier skiën en snowboarden

bedrijf voornamelijk gericht op het eigenkunen van medewerkers en staat het niet ingesteld op de klant. Een strategie was niet vastgelegd en medewerkers kenden de strategie niet.

Uit gesprekken blijkt dat het teruglopen van het bedrijfsresultaat voortkomt uit dat de processen binnen *Wolfskamer Wintersport* verouderd zijn en niet aangepast zijn op de nieuwe strategie. Dit vindt voornamelijk plaats binnen de ondersteunende processen. Hieronder vallen de administratie, het roosteren van lessen en de verhuur van materialen. Daar komt nog bij dat de processen die nu plaatsvinden niet zijn vastgelegd en medewerkers hier ook geen weet van hebben. Hierdoor loopt de vereniging enerzijds opbrengsten mis door onnodige personeelskosten door inefficiëntie doordat handelingen dubbel worden uitgevoerd en iedere medewerkers zijn eigen manier van werken heeft, anderzijds loopt het ledenaantal terug doordat leden een niet professionele organisatie zien waar veel aan schort en niet klantgericht is door de oude strategie.

1.3 Probleemstelling

Uit voorgaand stuk volgt dat de probleemstelling als volgt te definiëren is:

Welke veranderingen dienen te worden doorgevoerd binnen de werkprocessen om deze processen in lijn te hebben met de strategie om zo een hoger bedrijfsresultaat te behalen?

1.4 Onderzoeksdoel

Het onderzoeksdoel van dit onderzoek is een overzicht geven van welke aanpassingen aan welke werkprocessen van *Wolfskamer Wintersport* op de nieuwe strategie gedaan moeten worden om tot een hoger bedrijfsresultaat te komen en hier metingen aan te verrichten.

1.5 Onderzoeksvragen

Uit het onderzoeksdoel is een onderzoeksvraag te formuleren. Deze wordt als volgt geformuleerd:

Welke verschil is er tussen de huidige werkprocessen en de gewenste werkprocessen naar aanleiding van de wijziging van strategie en hoe zien deze nieuwe werkprocessen eruit?

Deze onderzoeksvraag brengt een aantal deelvragen met zich mee die van waarde zijn binnen dit onderzoek:

- Wat is de strategie van *Wolfskamer Wintersport*?
- Wat zijn processen en waartoe dienen ze binnen een bedrijf?
- Welke processen zijn globaal te beschrijven binnen *Wolfskamer Wintersport*?
- Welke processen zijn belangrijk voor het volgen van de strategie van *Wolfskamer Wintersport*?
- Hoe kunnen deze processen meetbaar gemaakt worden?
- Hoe worden de processen herontworpen, zodat ze de strategie volgen?

1.6 Beoogde resultaten

Het beoogd resultaat is dat de werkprocessen herontworpen zijn en aansluiten bij de nieuwe strategie. Hierdoor werken medewerkers efficiënter en ontstaat een grotere klanttevredenheid met het uiteindelijke doel dat het bedrijfsresultaat zal toenemen doordat de personeelskosten afnemen en de inkomsten stijgen door een groei aan leden.

De processen worden beschreven en er worden metingen gedaan waardoor blijkt of de herontworpen processen beter zijn dan de oude situatie.

1.7 Structuur van het verslag

Dit onderzoek is een zogenaamd 'Design Science Research'. Volgens Ken Peffers, Tuure Tuunanen, Marcus A. Rothenberger en Samir Chatterjee (2008) worden vijf fases onderscheiden:

Fase 1: Inleiding, probleemidentificatie en motivatie

Hierin wordt de aanleiding naar het onderzoek beschreven en het onderzoeksprobleem en doel beschreven waar een oplossing voor gevonden moet worden. Verder is in deze fase het theoretisch model toegevoegd, waarin het literatuuronderzoek beschreven is. Deze fase wordt beschreven in hoofdstuk één en twee.

Fase 2: Definieer de doelen van de oplossing

In deze fase worden de voorwaarden waaraan de oplossing moet voldoen beschreven. Dit is samengevoegd met fase drie en is te vinden in hoofdstuk drie.

Fase 3: Ontwerp en ontwikkeling

Allereerst wordt de huidige situatie in beeld gebracht. Vervolgens wordt deze situatie geanalyseerd. Hierbij wordt gekeken naar onlogische handelingen en bottlenecks die uit gesprekken met medewerkers naar voren komen. KPI's worden bepaald en vastgelegd om de huidige situatie met de toekomstige situatie te kunnen vergelijken. Vervolgens worden de processen aangepast zodat ze beter en logischer verlopen aan de hand van de strategie. Dit is samen met fase 2 te vinden in hoofdstuk drie.

Fase 4: Evaluatie

In deze fase wordt gekeken of aan de doelen van de oplossing uit fase 2 is voldaan en of de verbeterde processen daadwerkelijk een stap vooruit zijn door de KPI's uit de huidige situatie met de toekomstige situatie te vergelijken. Dit is te vinden in hoofdstuk vier.

Fase 5: Communicatie

In de laatste fase worden conclusies en aanbevelingen gedaan aan de hand van het onderzoek. Dit is terug te vinden in hoofdstuk vijf.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

De achterliggende theorie van dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk besproken.

2.1 Theoretisch perspectief

Dit onderzoek gaat over werkprocessen, namelijk het onderzoeken hoe werkprocessen ontworpen c.q. aangepast moeten worden aan de hand van een bepaalde strategie en hoe deze processen presteren. Deze onderwerpen komen voor in *Business Process Reengineering* en *Business Performance Management*. Daarnaast moet de strategie beschreven worden van *Wolfskamer Wintersport*.

Het vakgebied waarin dit onderzoek plaatsvindt, is dus *Business Process Reengineering*, *Business Performance Management* en *Strategie-beschrijving*.

Voor deze vakgebieden zijn veel verschillende theorieën en methoden bekend. Deze worden per vakgebied besproken en een keuze gemaakt wat het best van toepassing is voor deze opdracht.

2.2 Theoretisch model

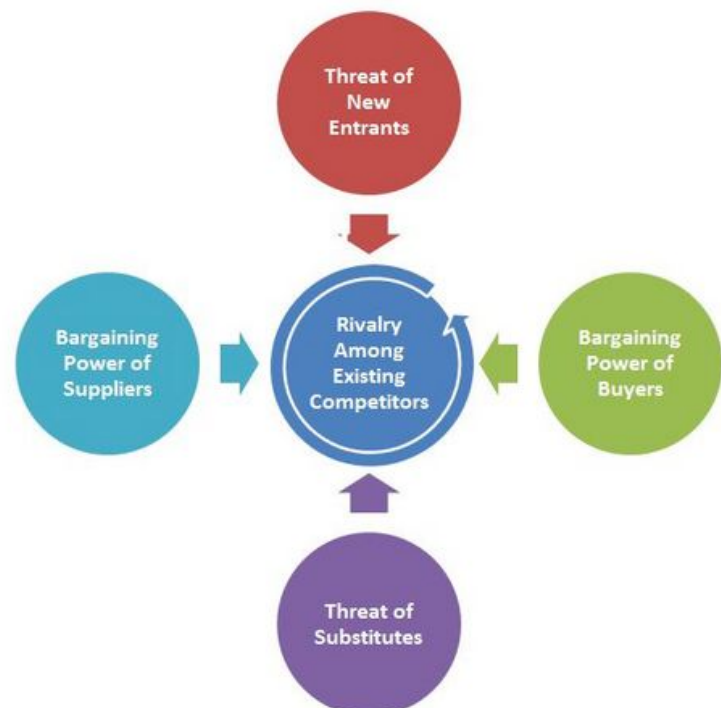
In deze paragraaf wordt de literatuur, methoden en visies besproken die van toepassing zijn in de vakgebieden van dit onderzoek. Allereerst wordt gekeken naar de verschillende formulering van de strategie. Vervolgens wordt een onderbouwde keuze gemaakt voor de manier waarop de procesverbetering plaats gaat vinden en op welke manier de processen beschreven worden. Tot slot worden verschillende *Business Performance Management* manieren besproken.

2.2.1 Strategie

Er zijn verschillende definities te vinden in de literatuur over missie, visie en strategie. Uiteindelijk komt het min of meer op hetzelfde neer, namelijk op welke manier de lange termijn doelstellingen behaald kunnen worden. Hieronder zijn een aantal verschillende kijken op strategie uiteengezet die tijdens de studie *Technische bedrijfskunde* aan de Universiteit Twente veelvuldig behandeld zijn.

2.2.1.1 Porter's Generic Strategies

Porter (1998) schrijft dat er vijf krachten zijn die invloed hebben op de winstgevendheid van een bedrijf en dat deze vijf krachten de concurrentiepositie van een bedrijf in een industrie bepalen (zie *figuur 2*). In samenspraak met deze vijf krachten, zijn er drie mogelijke strategieën om beter te presteren dan andere bedrijven. Dit zijn achtereenvolgens:



Figuur 2: Porter's vijfkrachtenmodel

Lage Kosten Strategie

Hierbij worden alle kosten zo laag mogelijk gehouden. De kracht van dit model is dat producten en diensten niet een hele hoge kwaliteit hebben, maar juist excelleren omdat de prijs/kwaliteit verhouding goed is. Deze producten en diensten zijn vaak voor een grote groep beschikbaar.

Differentiatie Strategie

Bij deze strategie wordt juist veel waarde gehecht aan de exclusiviteit van een product of dienst wat op grote schaal kan worden verkocht. Het bedrijf zoekt punten waarin ze uniek kunnen zijn. Hierbij zijn klanten bereid meer te betalen als de kwaliteit en exclusiviteit hoog is.

Focus

Als een Focus strategie wordt toegepast, wordt slechts geconcentreerd op één of een aantal marktsegmenten. Dit heeft tot gevolg dat het bedrijf hierdoor erg specialistisch wordt en veel kennis heeft in dit segment. Van deze strategie zijn twee varianten gericht op de vorige twee strategieën. De *kosten focus* richt zich op een prijs onder die van concurrenten, maar dan in een klein segment en de *Differentiatie focus* richt zich juist op het differentiëren in een klein segment.

Volgens QuickMBA (2010) heeft de methode van Porter als nadeel dat gekozen moet worden tussen één van deze drie strategieën. Mocht toch gekozen worden voor een combinatie van verschillende strategieën, kom je terecht in de *stuck-in-the-middle* strategie.

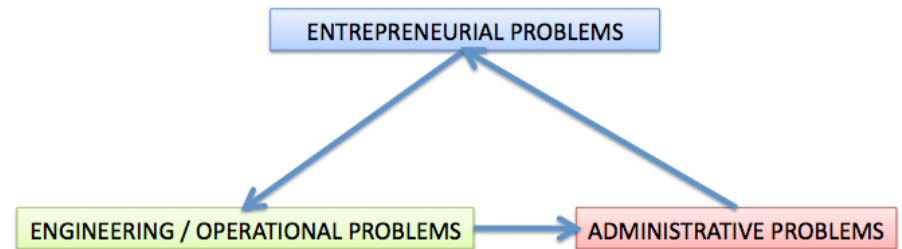
Wolfskamer Wintersport is niet goed in één van deze strategieën onder te brengen. Ze richten zich op een klein segment, namelijk de wintersporters in de omgeving van het Gooi, maar hierbij wordt wel rekening gehouden met zowel differentiatie als lage kosten. Dit betekent dat *Wolfskamer Wintersport* valt onder de *stuck-in-the-middle* strategie.

2.2.1.2 Miles & Snow

Robert van Eekhout (2012) schrijft dat Miles en Snow ervanuit gaan dat een bedrijf zich continue aanpast aan de omgeving. Hierbij zijn drie soorten problemen die kunnen ontstaan, die in verband met elkaar staan.

Allereerst kan het *Entrepreneurial Problem* ontstaan. Onder deze problemen wordt vooral verstaan welk product in welke markt aangeboden moet worden. Als hier een antwoord op gevonden is, volgt het volgende probleem: *Engineering/Operational Problem*. Hier is het probleem nu voornamelijk hoe het antwoord op de vorige vraag geïmplementeerd gaat worden en op welke manier het toegepast kan worden. Dit moet vervolgens uitgevoerd worden en dat wordt verstaan onder het *Administrative Problem*. Deze drie problemen staan met elkaar in verband, zie hiervoor *figuur 3* (Robert van Eekhout, 2012).

Om deze problemen op te lossen hebben Miles en Snow vier strategieën beschreven die deze problemen aanpakken (Stephen P. Robbins & Neil Barnwell, 2006 en Robert van Eekhout, 2012):



Figuur 3: verbanden tussen verschillende problemen

Defenders: Efficiënt één soort product of dienst aanbieden, tegen een lage prijs met een goede service. De meeste problemen die voorkomen zijn *Engineering/Operational Problems*.

Prospectors: Continue op zoek naar een nieuw product of dienst voor een nieuwe markt en zijn bereid risico's te nemen. Dit valt vooral in de categorie *Entrepreneurial Problems*.

Analyzers: Vallen tussen de vorige twee categorieën in. Hierbij worden producten zo efficiënt mogelijk aangeboden met een hoge waarde voor de klant, maar tegelijkertijd staat het bedrijf niet stil voor ontwikkelingen.

Reactors: Deze bedrijven weten zich geen raad met ontwikkelingen en innoveren dus weinig. Ze wachten af tot het onontkoombaar is om te innoveren. Deze bedrijven gaan vaak failliet door concurrenten die een andere strategie hebben.

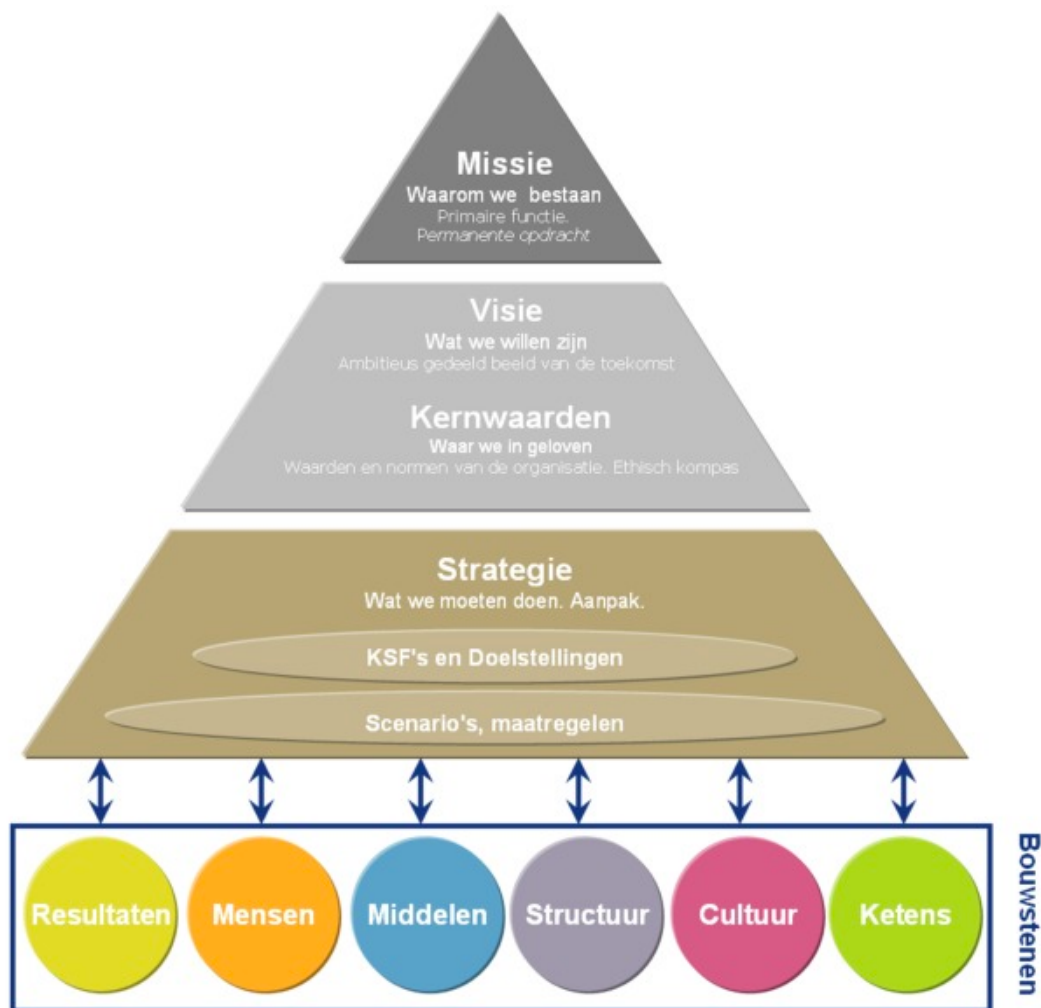
Deze beschrijving van strategie laat zien dat in tegenstelling tot Porter wel degelijk een combinatie van verschillende strategieën mogelijk is. Echter valt *Wolfskamer Wintersport* nog steeds tussen deze strategieën in. Aan de ene kant zijn ze goed te scharen onder de *defenders*, maar aan de andere kant staan ze ook stil qua innovatie waardoor ze onder de *reactors* vallen.

2.2.1.3 Kaplan & Norton

Deze onderzoekers zijn in tegenstelling tot Porter en Miles & Snow veel vrijer in strategie omdat niet wordt ingedeeld in bepaalde groeperingen. Strategie omvat volgens hun een missie, visie, doelstellingen, scenario's en maatregelen (zie *figuur 4*).

Er wordt begonnen bovenaan de piramide met het beschrijven van de missie: Waarom bestaat deze organisatie?

Vervolgens wordt een visie bepaald waarin staat wat de organisatie wilt zijn. Uit de missie en visie volgen vervolgens kritieke succes factoren. Dit zijn factoren die cruciaal zijn voor succes. Vervolgens worden de doelstellingen beschreven en maatregelen genomen om de doelstellingen te gaan behalen.



Figuur 4: Strategie volgens Kaplan & Norton

2.2.1.4 Conclusie

Wolfskamer Wintersport is niet binnen één categorie te plaatsen zoals dit bij Porter wel het geval moet zijn. Hierdoor valt de visie van Porter af in dit onderzoek. Hoewel Miles & Snow vrijer zijn wat betreft het vallen tussen categorieën en hier een aparte categorie voor hebben gemaakt (Robert van Eekhout (2012)), valt *Wolfskamer Wintersport* ook hier tussen verschillende categorieën. Aangezien Kaplan & Norton zich niet beperken tot categorieën, maar juist vrijheid bieden tot het schrijven van een strategie en ook werken met de *Balanced Scorecard* (zie paragraaf 2.2.3.1), wordt in dit onderzoek de strategie beschreven volgens de visie van Norton en Kaplan, zoals Dr M.A. Nieuwenhuis (2003) dit uitlegt in zijn boek.

2.2.2 Business Process Management

Er bestaan verschillende manieren om processen te verbeteren. De verschillende methodologieën hierachter hebben te maken met hoe ingrijpend de aanpak is binnen een bedrijf.

2.2.2.1 Total Quality Management

TQM is een proces waarbij kwaliteit continue gemanaged wordt. Het is een filosofie binnen een bedrijf waarbij het bedrijf voortdurend verbeterd wordt. Kosten worden gereduceerd, klanteisen worden nagestreefd en kwaliteit wordt continue gemeten en verbeterd waarbij mensen betrokken zijn. Hierdoor zijn veranderingen niet immens, maar vindt dit plaats in kleine stappen.

2.2.2.2 LEAN

De organisatie Leansixsigma (2016) schrijft dat LEAN is gericht op het creëren van waarde voor de klanten in alle processen door de klant centraal te stellen. Hierdoor verbetert kwaliteit, worden doorlooptijden verkort en kosten vermindert. LEAN maakt gebruik van de vier P's:

Philosophy

Dit is gebaseerd op het langetermijndenken, ook als dat een negatief effect heeft op de korte termijn doelen. De filosofie slaat ook op missie en visie.

Process

De processen worden herontworpen en geoptimaliseerd om waarde voor de klant te creëren. Nadruk hierbij ligt op constante verbetering met als doel verspilling en de kans op fouten te beperken. Bij productiebedrijven wordt het pull-systeem (Just in Time) gebruikt, waarbij voorraden beperkt blijven. Dit is in een dienstverlenende organisatie niet van toepassing.

People & Partners

Bij LEAN is ook het gedrag van medewerkers van belang. Empowerment is een belangrijke term binnen LEAN. Hierdoor wordt ook door medewerkers waarde toegevoegd binnen een bedrijf doordat medewerkers zich betrokken voelen in een bedrijf. Er wordt veel getraind en er wordt veel waarde gehecht aan efficiency.

Problem Solving

Problemen worden bij LEAN opgelost door oorzaken uitgebreid te onderzoeken en de tijd te nemen om oplossingen te bedenken.

De implementatie van LEAN is niet een eenvoudige omdat het een grote omschakeling is en veel vaardigheid en kennis vereist. Verder vereist het een mentaliteitsverandering. Dit alles zorgt ervoor dat het overgaan op LEAN een lange periode kan duren.

2.2.2.3 (LEAN) Six Sigma

Six Sigma reduceert volgens Amrit (2014) het aantal fouten in een bedrijf naar nihil. Dit kan in productiebedrijven van toepassing komen. Een combinatie van LEAN met Six Sigma wordt volgens Leansixsigma (2016) tegenwoordig vaak gebruikt en heeft als doel het verkorten van doorlooptijd, het verhogen van klanttevredenheid en verlagen van de kosten, waarbij geïnvesteerd wordt in de kennis en kunde van medewerkers.

2.2.2.4 BPR

Bij *Business Process Reengineering* vinden er volgens Amrit (2014) fundamentele veranderingen plaats binnen een bedrijf. Over processen wordt nagedacht en herontworpen om immense verbeteringen te faciliteren, meestal qua kosten, kwaliteit, service en snelheid. Er wordt voornamelijk gericht om processen die zich binnen de gehele organisatie plaatsvinden efficiënter en effectiever te maken.

Een belangrijk principe binnen *BPR* is dat er klantgericht gekeken wordt, waarbij functionele en organisatorische grenzen genegeerd worden. Hierbij wordt IT gebruikt om processen op een nieuwe manier te laten werken, significante verbeteringen door te voeren en onnodige handelingen en dubbele data te voorkomen.

2.2.2.5 BPA

BPA staat voor *Business Process Automation* en omvat volgens Mary Shacklett (2015) het automatiseren van processen door middel van technologie en ICT waarbij menselijke handelingen onnodig zijn. Hoewel het implementeren van dit soort technologie tot grote kosten kan leiden, kan het veel geld en tijd besparen en kunnen menselijke fouten voorkomen worden.

2.2.2.6 Conclusie

Six Sigma valt in dit onderzoek af. Fouten hoeven niet geëlimineerd te worden. Ook de grote omschakeling en lange omstellingstijd naar LEAN toe, is een reden om dit niet toe te passen binnen *Wolfskamer Wintersport*. *BPR* en *TQM* hebben als grootste verschil in de mate van verandering. Er zullen binnen dit bedrijf een aantal processen drastisch moeten veranderen en gebruik moeten gaan maken van IT, wat kenmerken zijn van *BPR*. Daarentegen zijn de veranderingen vooral gericht op processen en is er slechts beperkte tijd beschikbaar. Door de grote veranderingen die moeten plaatsvinden, is het aan te raden *BPR* als leidraad te gebruiken met vleugje *TQM*. *BPA* kan gedeeltelijk worden toegepast door simpele processen te automatiseren, maar er blijven medewerkers nodig om de processen uit te voeren. Totale automatisering van processen is niet aan de orde.

2.2.2.7 Presteren met processen

Een methode die hier gebruik van maakt is *Presteren met Processen* van Dorr (2009).

De meeste literatuur over procesmanagement is niet geschikt voor dienstverlenende bedrijven, maar richt zich op productieproblemen in de industrie. *Presteren met processen* is juist geschreven voor non-profit organisaties en dienstverlenende bedrijven. Het verschil hierbij is dat de andere boeken voornamelijk processen beschrijven op een manier zodat voldaan wordt aan externe normen.

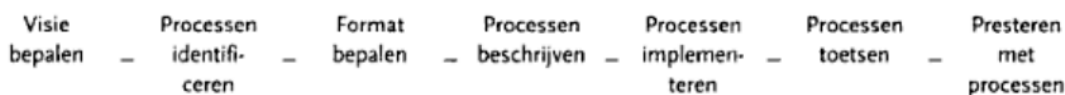
Processen hebben volgens Dorr (2009) de volgende definitie:

‘Een proces is een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust tot standkomen van een product of dienst voor een (interne) klant.’

Verder geeft hij aan dat processen binnen een bedrijf nodig zijn om waarde te creëren voor de klant.

Dit boek sluit goed aan bij deze Bachelor Opdracht. Het boek is, zoals al eerder aangegeven, gericht op processen ontwikkelen in een non-profit dienstverlenende organisatie die klantgericht is geworden. Ook wordt er in deze theorie tijdens het ontwerpen van de processen gekeken naar de klantgerichtheid, horizontaal organiseren en empowerment en delegeren. Dit zijn drie zaken die binnen *Wolfskamer Wintersport* van belang zijn. Deze vereniging leeft op zijn leden en daardoor is het dus van belang dat klantgericht gewerkt wordt. De medewerkers zijn hierin van grote waarde. Zij moeten als één team functioneren en met elkaar een goede sfeer creëren zodat ze elkaar aanmoedigen om met plezier aan het werk te zijn. Binnen een vereniging heerst er vaak een platte organisatiestructuur en dat is bij *Wolfskamer Wintersport* ook het geval, zie hiervoor *bijlage A*. Zoals zal blijken in het onderzoek zijn de verschillende afdelingen individueel bezig met hun taak zonder in het hoofd te houden wat hun afdeling voor functie heeft binnen de vereniging als geheel. De processen zijn hierdoor afgestemd op de eigen afdeling en wijken nauwelijks uit naar andere afdelingen. Dit heeft tot gevolg dat er niet efficiënt gewerkt wordt.

Het ontwerpen van de processen kent volgens Dorr (2009) globaal de volgende stappen:



Het ontwerpen van processen begint bij het bepalen van de visie en missie. De visie en missie is reeds in de strategie beschreven. Uit de strategie blijken de

doelstellingen van het bedrijf en vervolgens kan voor elk proces bepaald worden hoe het proces kan bijdragen aan de strategie. Hierbij wordt ook gekeken naar wat de klant verwacht van het proces. Deze twee factoren bepalen hoe het proces eruit moet zien. Hierbij worden KPI's beschreven zodat gemeten kan worden hoe de processen presteren.

Volgens Dorr (2009) kunnen processen op verschillende manieren geïdentificeerd worden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee manieren beschreven in dit boek:

- Vanuit het hoofdproces de ondersteunende processen identificeren
- Vanuit het proces van de klant de processen identificeren

Deze twee manieren om processen te identificeren zorgen ervoor dat er zowel gekeken wordt vanuit het bedrijf als vanuit de klant.

Als de processen geïdentificeerd zijn, moet bepaald worden welke aspecten van de processen worden vastgelegd en hoe dit weergegeven gaat worden.

Zodra de processen geïdentificeerd zijn en het format bepaald is, worden deze beschreven. Hierbij beschouwt Dorr (2009) twee verschillende benaderingen: de expertbenadering of de acceptatiebenadering. Het verschil tussen deze twee benaderingen is het gebruik van externe deskundigen of het gebruik van medewerkers in het beschrijven van de processen. Uiteindelijk moeten de processen toch uitgevoerd worden door de medewerkers en het is dus van belang dat de medewerkers de processen accepteren. Hierbij kan er wel lagere kwaliteit worden behaald. Dorr (2009) gebruikt de volgende formule voor het succes van de beschreven processen:

$$Succes = \frac{\text{kwaliteit} \times \text{acceptatie}}{\text{kosten}}$$

Als de processen eenmaal ontworpen zijn, moeten deze volgens Dorr (2009) gemeten worden aan de hand van prestatie-indicatoren. Hiervoor kunnen twee verschillende modellen gebruikt worden: balanced scorecard of policy deployment, waarbij policy deployment behoort tot het Total Quality management.

Deze Bachelor Opdracht sluit goed aan op de manier van werken in dit boek. Zoals al gezegd is dit boek meer geschikt voor non-profit dienstverlenende bedrijven en dit is bij *Wolfskamer Wintersport* het geval. De ideeën achter het ontwerpen van de processen spreken mij aan, aangezien het ontwerpen in samenspraak gaat met de medewerkers van *Wolfskamer Wintersport*. De *acceptatie* wordt niet in elke theorie besproken, maar Dorr (2009) let hier erg op. Aangezien de processen die ontworpen worden tijdens dit onderzoek ook daadwerkelijk geïmplementeerd zullen worden, is het van belang dat de acceptatie groot is binnen *Wolfskamer Wintersport* (Dorr, 2009). Verder bevat het boek een leidraad die gericht is op *BPR*, maar zitten er ook kenmerken van *TQM* in.

2.2.3 Proces beschrijving

Processen kunnen op verschillende manieren beschreven/weergegeven worden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen informele en formele notaties.

2.2.3.1 Informele notaties

De twee meest voorkomende informele notaties zijn volgens Iacob (2014) de *tekstuele beschrijvingen* en *vrije vorm diagrammen*. In de *tekstuele beschrijvingen* worden processen uitvoerig in taal beschreven. Processen kunnen hierdoor zo uitgebreid mogelijk beschreven worden naar men verlangt. In vrije vorm diagrammen worden processen zonder vastgelegde regels visueel weergegeven.

2.2.3.2 Formele notaties

Als formele notatie wordt Business Process Modelling Notation (hierna BPMN) algemeen gebruikt. Dit is ontwikkeld om een algemene grafische notatie te hebben van processen die business users begrijpen. Sinds 2004 is de eerste versie verder ontwikkeld en inmiddels bestaat er BPMN 2.0. BPMN wordt veel gebruikt om processen duidelijke weer te geven en door de algemene bekendheid is het te begrijpen voor iedereen.

2.2.3.3 Conclusie

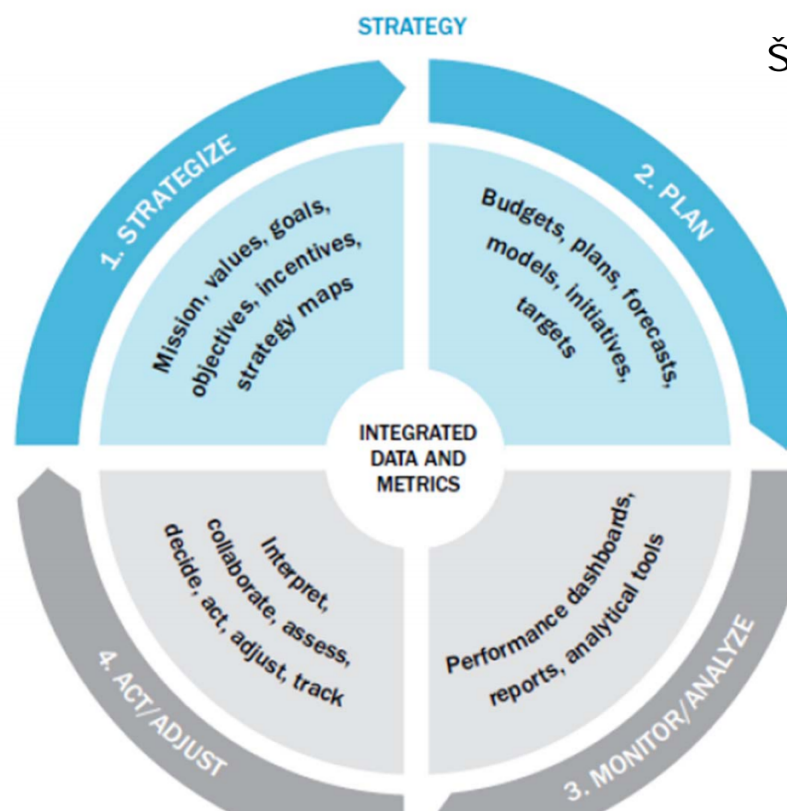
Er zijn formele als informele manieren om processen te beschrijven. Aangezien er binnen *Wolfskamer Wintersport* weinig medewerkers zijn die BPMN begrijpen, worden de gesprekken op een informele manier genoteerd, maar voor dit onderzoek worden de processen ook weergegeven volgens de algemeen aanvaardbare manier volgens BPMN.

Stephan A. White (2004) en Matthias Weske (2012) leggen de beginselen van BPMN uit en deze worden gebruikt in dit onderzoek.

2.2.3 Business Performance Management

Het is niet zomaar te zien hoe goed een bedrijf presteert. Hiervoor bestaat *Business Performance Management*, wat bestaat uit de stappen uit *figuur 5*.

Aangezien het binnen *Wolfskamer Wintersport* gaat om de processen die verbeterd moeten worden, gaat het in stap 3 om het meten van de processen. Bij deze zogenaamde KPI's worden waarden vergeleken met het doel wat er is of met andere KPI's. Er zijn verschillende methoden om aan KPI's te komen.



Figuur 5: BPM

2.2.3.1 *Balanced Scorecard*

De *Balanced Scorecard* is een manier om aan KPI's te komen volgens Amrit (2014). Dit is bedacht door Porter en goed te combineren met de strategie beschrijving die gekozen is voor dit onderzoek. Een voordeel van deze methode is dat vanuit de strategie KPI's worden opgesteld door middel van de *Balanced Scorecard*. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de financiële prestaties van een bedrijf, maar ook naar prestaties op het gebied van klanten, interne bedrijfsvoering en ontwikkeling en groei (figuur 6). Op deze manier wordt een goed overzicht gecreëerd van de totaalprestatie van een bedrijf. Dit toegepast op de processen binnen *Wolfskamer Wintersport* kan verschillende goede KPI's opleveren per proces.



Figuur 6: *Balanced Scorecard* Perspectieven

De term *Balanced Scorecard* komt voort uit dat de KPI's die ontwikkeld zijn gebalanceerd over de verschillende perspectieven, hoewel er meestal meer KPI's over de processen dienen te zijn dan over de andere perspectieven.

De *Balanced Scorecard* onderscheidt volgens Chintan Amrit (2014) vier perspectieven welke volgens Marlou Manders van Scribbr (2015) de volgende beschrijving hebben:

- Financieel perspectief: uiteindelijk gaat het om hoe winstgevend een bedrijf is. Daarom zijn financiële indicatoren van groot belang, ondanks dat ze vaak betrekking hebben op korte termijn doelen en prestaties uit het verleden. Desalniettemin zijn deze indicatoren een goede basis om een recente situatie te beoordelen. De andere drie perspectieven (die hieronder volgen) bepalen of er financieel succes geboekt kan worden. Aangezien het doel van dit onderzoek is om de winstgevendheid te vergroten zijn er wel goede financiële KPI's nodig.
- Klant perspectief: hierbij draait het erom dat de klant centraal staat binnen een bedrijf. De service moet voldoen aan de verwachtingen van de klant, maar ook de klanttevredenheid en (professionele) ervaring van het bedrijf is hierbij van belang.
- Interne processen: hierbij gaat het om of de processen onder controle zijn en of het proces een toegevoegde waarde heeft.
- Innovatie: het woord *innovatie* zegt het al, het gaat hierbij om hoe het bedrijf inspeelt op veranderingen. Elk bedrijf moet zich constant blijven verbeteren en vernieuwen.

Om de prestaties van een bedrijf zo goed mogelijk te meten, dienen de KPI's verschillend te zijn. Er moeten zowel:

- Financiële als niet-financiële zijn
- Leidende als volgend zijn
- Interne als externe zijn
- Kwantitatieve als kwalitatieve zijn
- Korte termijn als lange termijn zijn

De *Balanced Scorecard* wordt door veel bedrijven gebruikt en is een goede techniek om prestaties van een bedrijf als geheel goed te kunnen meten.

Om vanuit de *Balanced Scorecard* tot KPI's te komen, kan volgens Value Based Management (2016) gebruik gemaakt worden van de Strategy Map van Norton en Kaplan. De Strategy Map is hierbij de verbinding tussen de *Balanced Scorecard* en de strategie van een bedrijf en door de Strategy Map wordt een duidelijk overzicht gecreëerd.

2.2.3.2 Six Sigma

Six Sigma is een methode om het aantal fouten/defecten te reduceren naar nihil. Hierbij wordt eerst de doelen gedefinieerd, vervolgens de huidige prestaties gemeten en de oorzaken van de fouten/defecten opgespoord. Daarna worden processen verbeterd door fouten/defecten eruit te halen.

2.2.3.3 Conclusie

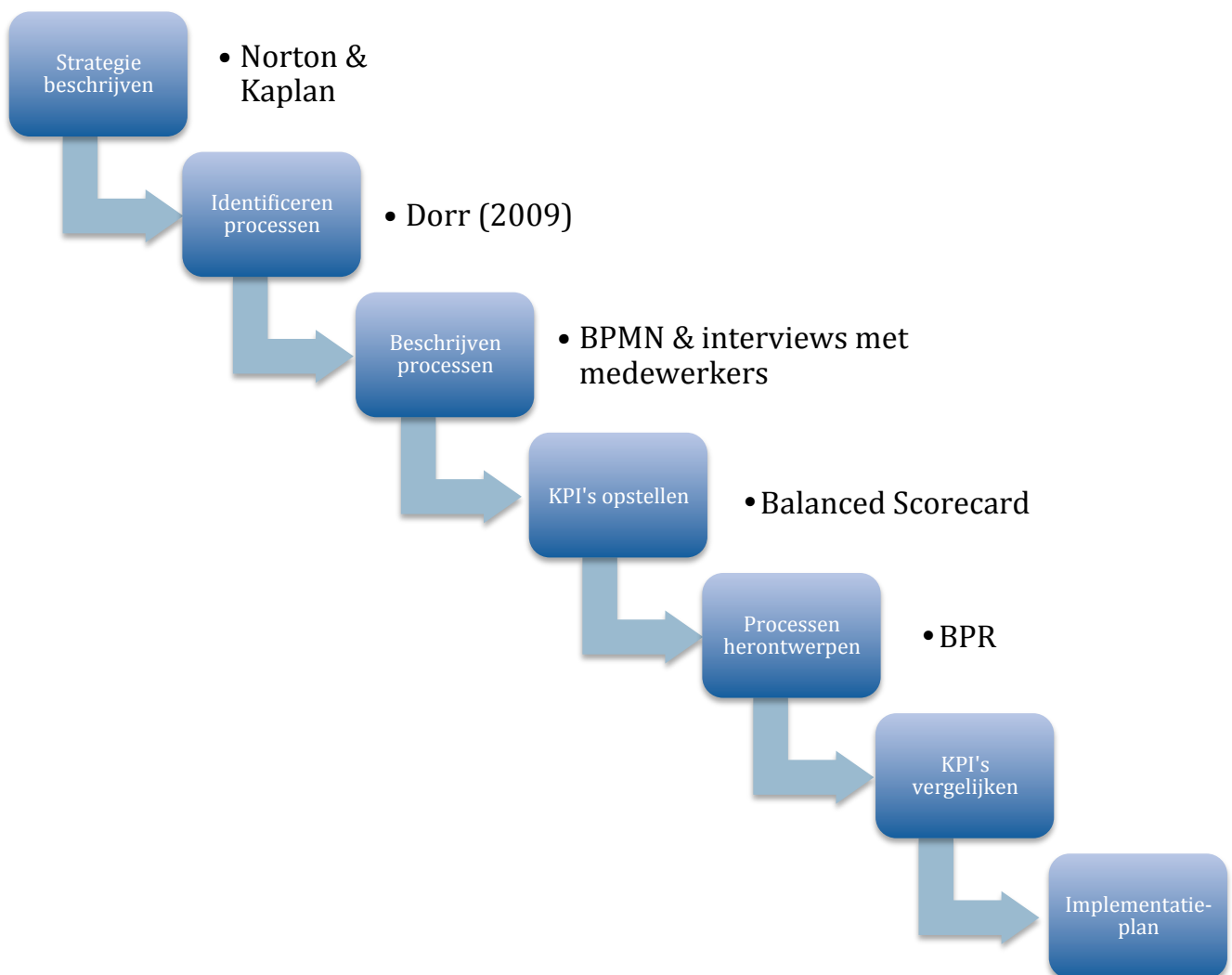
Six Sigma is voor *Wolfskamer Wintersport* niet geschikt. Het gaat bij hun namelijk niet om fouten/defecten te reduceren naar nul, maar juist om klanttevredenheid en efficiëntie te verbeteren. De *Balanced Scorecard* geeft een goed gebalanceerd overzicht van de prestaties van de processen die geanalyseerd gaan worden. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de Strategy Map van Norton en Kaplan.

Hoofdstuk 3: Solution Design

In dit hoofdstuk staat de *solution design* van het onderzoek beschreven en weergegeven. Dit is op volgorde van de deelvragen gedaan:

- Wat is de strategie van *Wolfskamer Wintersport*?
- Wat zijn processen en waartoe dienen ze binnen een bedrijf?
- Welke processen zijn globaal te beschrijven binnen *Wolfskamer Wintersport*?
- Welke processen zijn belangrijk voor het volgen van de strategie van *Wolfskamer Wintersport*?
- Hoe kunnen deze processen meetbaar gemaakt worden?
- Hoe worden de processen herontworpen, zodat ze de strategie volgen?

In *figuur 7* zijn de stappen weergegeven welke genomen om dit onderzoek uit te voeren.



Figuur 7: Stappen van aanpak

Allereerst zal de strategie beschreven worden. Dit wordt gedaan aan de hand van de theorie van Norton en Kaplan. Vervolgens worden de processen binnen *Wolfskamer Wintersport* geïdentificeerd en globaal beschreven aan de hand van Dorr (2009), waarna de processen die belangrijk zijn voor de strategie onderzocht en uitvoerig beschreven worden in BPMN en in tekstuele beschrijvingen. Vervolgens worden KPI's opgesteld om zo de prestaties van deze processen te meten, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillende perspectieven van de Balanced Scorecard. Hierna worden de processen verbeterd door middel van BPR en de KPI's vergeleken tussen de huidige processen en de vernieuwde processen. Tot slot wordt een implementatieplan beschreven.

3.1 Strategie Wolfskamer Wintersport

De strategie wordt, zoals in het theoretisch onderzoek aangegeven, beschreven volgens de visie van Norton en Kaplan. Zij worden gezien als de meest invloedrijke onderzoekers van de afgelopen jaren met betrekking tot strategie (Nieuwenhuis, 2003).

Strategie omslaat volgens Nieuwenhuis (2003) de missie, visie, doelstellingen en maatregelen. Deze zullen achtereenvolgens behandeld worden.

3.1.1 Missie

De missie vertelt de primaire functie van een bedrijf en hun bestaansreden.

Wolfskamer Wintersport heeft als primaire functie, zoals zij zelf definiëren, *het zijn van een broedplaats bij uitstek voor het ontwikkelen van skitalent en de beleving van wintersportplezier.*

In wat ruimere zin betekent dit dat ieder persoon lid kan worden en lessen kunnen volgen, (snel) vooruitgang kunnen boeken en plezier hebben in wat ze doen.

3.1.2 Visie & kernwaarden

De visie omschrijft de lange termijn ambitie, dat wil zeggen de opvatting over hoe het speelveld waarop *Wolfskamer Wintersport* zich bevindt de komende jaren zal ontwikkelen.

In het geval bij *Wolfskamer Wintersport* is de lange termijn ambitie om een hogere graad van klantgeoriënteerde en eenvoudigere serviceprocessen te ontwikkelen waarbij kosten dalen en leden meer comfort en professionaliteit ervaren, waardoor op den duur het aantal leden zal toenemen.

De kernwaarden beschrijft hoe de organisatie en de klanten verbonden zijn en waar de organisatie in gelooft. *Wolfskamer Wintersport* heeft een aantal kernwaarden:

- Affiniteit en lol met kinderen en families
- Professionaliteit
- Passie
- Klantvriendelijkheid
- Respect voor mens, natuur, dier en gezondheid

Deze kernwaarden zijn voor *Wolfskamer Wintersport* van belang en hier wordt tijdens dit onderzoek herhaaldelijk naar gekeken.

3.1.3 Kritische succesfactoren & doelstellingen

Door *Wolfskamer Wintersport* zijn de volgende kritische succesfactoren en doelstellingen bepaald, die volgens hun bepalend zijn. Deze komen voort uit gesprekken met de manager en uit gegeven presentaties.

Kritische succesfactoren:

- Leden moeten positief en professioneel beeld hebben van de vereniging. Hiertoe is binnen *Wolfskamer Wintersport* het klantcontact en de eerste indruk van groot belang, aangezien daar het beeld gevormd wordt van de vereniging.
- De operationele processen moeten excelleren en als professioneel ervaren worden. Hieronder worden zowel het primair proces als de ondersteunende processen verstaan.
- Er moet een hoge mate van toegankelijkheid zijn voor leden.
- In een wereld waarbij ICT een steeds bepalendere rol gaat spelen, moet hier door *Wolfskamer Wintersport* op ingespeeld worden en gebruik worden gemaakt van kostenbesparende technologieën.
- Het in goede staat houden van de locatie.

Doelstellingen:

- *Wolfskamer Wintersport* moet toegankelijker zijn voor leden door middel van ICT.
- De facility moet vernieuwd worden.
- Meer inkomsten door betere baanbezetting, sponsorinkomsten en ledengroei.
- Verbeterd gebruik van software om het werk makkelijker en efficiënter te maken en professioneler aan te doen.
- Om meer leden te trekken, moet *Wolfskamer Wintersport* klantgerichter zijn. Hiertoe behoort ook het opnieuw inrichten van processen.

3.1.4 Conclusie

Uit de missie, visie en doelstellingen kan een korte samenvatting gemaakt worden wat de strategie beschrijft. In dit geval wil *Wolfskamer Wintersport* een vereniging blijven waarbij skitalent ontwikkeld wordt en wintersportplezier gestimuleerd wordt. Hierbij is het van belang dat een professionelere organisatie ontstaat, dat de klanttevredenheid verbetert en gekeken wordt naar de efficiëntie die plaatsvindt binnen de organisatie. Het doel hierbij is om de processen te veranderen en te brengen naar hedendaagse standaarden. Hedendaagse standaarden brengen bijvoorbeeld vernieuwde ICT met zich mee, maar ook de manier van werken kan bekeken worden, waardoor een hogere klanttevredenheid ontstaat.

3.2 Processen en functie

Om te begrijpen waarom in deze opdracht de processen worden verbeterd, is het van belang te weten wat processen inhouden en wat de functie van een proces is. Zoals aangegeven in het theoretisch onderzoek beschrijft Dorr (2009) de definitie van processen als volgt:

‘Een proces is een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant.

Hierbij is een aantal kenmerken van belang:

- Een proces bestaat uit een serie activiteiten die achter elkaar volgen
- Er is een duidelijk begin en einde/input en output
- Tijdens het proces wordt er continue waarde toegevoegd
- Het proces wordt herhaald en is routinematig
- Processen vinden niet per se op één afdeling plaats. Sterker nog, processen vinden vaak plaats over verschillende afdelingen.

Het managen van processen zorg ervoor dat betere manieren gevonden worden om werkzaamheden uit te voeren. Hierdoor leidt procesmanagement tot efficiëntieverhoging. Ook komt het vaak voor dat door een gebrek aan overzicht in processen, de processen beperkt worden tot één afdeling, terwijl juist een horizontale samenwerking tussen afdelingen moet plaatsvinden. Kennis van het proces en de overgangen tussen afdelingen als het proces plaatsvindt, zorgt ervoor dat medewerkers beseffen dat ze een schakel in een proces zijn en dat hun inspanning mede een voorwaarde is om de klant tevreden te stellen. Op deze manier zorgen processen ervoor dat functionele afdelingen veranderen naar horizontale integratie van de afdelingen, waarbij medewerkers zich bewust zijn van hun aandeel in de waard creatie. Tot slot is een andere functie van processen het terugdringen van variatie. Processen zijn routinematige handelingen, maar hoewel ze steeds opnieuw worden uitgevoerd, betekent dat niet dat elke keer op exact dezelfde manier gebeurt. Ieder persoon handelt anders en de professionaliteit van medewerkers moet ook niet uitgeschakeld worden, maar het doel van processen is om iedereen op ongeveer dezelfde manier te laten werken. Elke klant moet de dienstverlening op hetzelfde niveau ontvangen.

3.3 Globale beschrijving processen

In deze paragraaf worden de processen globaal beschreven die binnen *Wolfskamer Wintersport* plaatsvinden en ertoe doen. Dit zal in tekst beknopt beschreven worden en komen voort uit enerzijds presentaties van *Wolfskamer Wintersport* en gesprekken met leidinggevende medewerkers, anderzijds komen deze gesprekken voort door het hoofdproces te bepalen van *Wolfskamer Wintersport* en hierbij na te denken over wat er voor de klant nog meer gedaan moet worden om aan dit hoofdproces te kunnen deelnemen. Dorr (2009) schrijft hierover in *Presteren met Processen*. Er is hier gekozen voor een combinatie van deze twee methoden om een beter beeld te krijgen van de processen. Daar komt bij dat uit gesprekken voornamelijk de processen voortkomen die bekend zijn bij medewerkers of problemen opleveren.

3.3.1 Hoofdproces

Het hoofdproces van *Wolfskamer Wintersport* is het geven van ski- en snowboardlessen. Het geven van een les begint bij het bepalen van het niveau van de cursist. Hieruit wordt bepaald in welke groep de cursist zal deelnemen, waarna een aantal lessen zullen volgen. Het doel van het hoofdproces is om de cursist zo snel mogelijk naar een hoger niveau te brengen.

Het hoofdproces van *Wolfskamer Wintersport* is goed geregeld. De lessen worden gegeven volgens bepaalde richtlijnen, die bij alle leraren bekend zijn. Deze richtlijnen worden al sinds vele jaren gebruikt en zo is er werkwijze ontstaan die bij alle leraren bekend is. Hoewel elke groep een vaste leraar krijgt, kunnen groepen hierdoor ook overgenomen worden door andere leraren. Het lerarenteam bestaat uit ongeveer vijftig ski- en snowboardinstructeurs. Hoewel dit onderdeel van de vereniging het grootste aantal medewerkers heeft, zijn hier nauwelijks problemen te vinden.

3.3.2 Ondersteunende processen

Het hoofdproces *ski- en snowboardlessen* kent een aantal processen die ondersteunend zijn.

3.3.2.1 Lid worden

Om te kunnen skiën bij *Wolfskamer Wintersport* dient men lid te worden bij de vereniging. Hier ligt een administratie aan vooraf. Zodra iemand lid is, kunnen lessen geboekt worden en zijn de leden toegestaan gebruik te maken van de skibaan. Om lid te worden is een aantal gegevens nodig om de klant te kunnen helpen.

3.3.2.2 Lessen indelen

Zodra iemand lid is geworden, kan een cursus geboekt worden. Lessen worden gegeven in groepen van ongeveer tien personen, met een maximum grootte van twaalf personen. Door groeps-, baan- en lerarencapaciteit is dit een lastige taak.

3.3.2.3 Materiaal verhuren

Als leden hun lessen hebben geboekt, moeten sommige leden materiaal² huren. Hiervoor wordt een vergoeding per keer gevraagd of leden kunnen een strippenkaart kopen.

3.3.2.4 Factureren

Alle leden moeten hun lidmaatschap betalen. Hier kunnen nog leskosten bij komen. Hiervoor worden facturen gemaakt en verstuurd.

3.3.2.5 Uitbetalen lonen

Maandelijks wordt het loon van de medewerkers uitgekeerd. De paar vaste medewerkers hebben een vast loon, terwijl de ski- en snowboardleraren een 0-uren contract hebben en zo een flexibel loon hebben.

² Ski's, snowboards en ski- en snowboardschoenen, de rest dient zelf meegenomen te worden.

3.3.2.5 Facility

Onder de facility valt het onderhoud aan de locatie en gebouwen, maar ook het onderhoud aan de het verhuurde materiaal. 's Zomers vindt elk jaar het grote onderhoud plaats, terwijl door het seizoen heen alleen noodzakelijk onderhoud gedaan wordt.

3.3.2.6 Horeca

De horeca heeft te maken met het inkopen en verkopen van producten en het inplannen van medewerkers. Tijdens evenementen en in het weekend kan het behoorlijk druk zijn. Voor de horeca afdeling is een medewerker verantwoordelijk gesteld.

3.4 Belangrijke processen voor strategie, beschrijving en bottlenecks

De globale beschrijving van de processen binnen *Wolfskamer Wintersport* geven een indruk wat voor processen momenteel plaatsvinden. Niet alle processen dienen veranderd te worden. Veel processen lopen goed of lopen achter de schermen waardoor klanten er niet eens weet van hebben of hebben nauwelijks invloed of resultaat.

Voor nu is het van belang te kijken naar de strategie en in combinatie met de gesprekken met medewerkers te bepalen welke processen het hoogste rendement kunnen hebben voor verbetering.

Er zijn volgens Dorr (2009) vier verschillende typen dienstverlening: *fabrieksmatige dienstverlening*, *massale dienstverlening*, *dienstenwinkel* en *professionele dienstverlening*. Deze komen voort uit een kruis waarin de mate van interactie en maatwerk is uitgezet tegen de mate van arbeidsintensiteit. Binnen de vereniging komen er twee van deze typen naar voren. Tijdens het ski- en snowboardles geven zelf is er een hoge mate van interactie en maatwerk en een hoge mate van arbeidsintensiviteit waardoor de lessen zelf vallen onder de *professionele dienstverlening*. De rest van de processen binnen *Wolfskamer Wintersport* is sprake van een ander type dienstverlening: daar is de mate van interactie en maatwerk laag en de mate van arbeidsintensiviteit hoog, waardoor het in de *massale dienstverlening* valt. Aangezien de ski- en snowboardlessen zelf juist van hoog niveau zijn, wordt hier in dit onderzoek geen aandacht aan geschonken, maar juist gericht op de kant van de *massale dienstverlening*.

Massale dienstverlening

Dorr (2009) omschrijft dit type dienstverlening als een dienstverlening waarbij een hoge mate van standaardisatie is. Er moet dus veel van hetzelfde worden uitgevoerd en het gedrag moet hierbij geüniformeerd worden. De menselijke factor is wel aanwezig, maar er is wel een eenduidige handelswijze. De klant heeft een beperkte keuzevrijheid, waardoor hoog opgeleid personeel niet nodig is. De standaardisatie is goed te bereiken door simpele ICT te implementeren om de relatie met de klant te faciliteren.

Uit de strategie volgt dat er klantgerichter gehandeld moet worden, onder andere bij het eerste contactmoment, het gebruik van ICT verbeterd moet worden en dat de baanbezetting beter moet zijn. Hoewel de facility ook

vernieuwd moet worden, is dit geen punt in mijn onderzoek, aangezien de vereniging hier al mee bezig is. Het jaarlijks groot onderhoud is tevens goed geregeld en daar blijken uit gesprekken weinig problemen mee te zijn.

Uit voorgaande in combinatie met gesprekken onder medewerkers waaruit bleek dat de administratie ver verouderd is, de samenwerking tussen ICT met andere afdelingen niet functioneert en de strategie, is besloten om in dit onderzoek in te gaan op de volgende processen:

- Lid worden
- Lessen boeken en indelen
- Factureren
- Materiaal verhuren



Figuur 8: volgorde processen

De eerste drie processen werken nauw samen en volgen elkaar op, zie hiervoor *figuur 8*. Het proces *materiaal verhuren* vindt het hele jaar door plaats en volgt niet per se na één van deze processen. Er is voor gekozen de processen individueel te behandelen en per proces KPI's te bepalen om op een zo goed mogelijke manier het proces te kunnen meten.

Deze processen worden in kaart gebracht en aangepast aan de huidige strategie en hiermee verbeterd om zo het doel van dit onderzoek te bereiken dat er meer inkomsten zijn. Dorr (2009) geeft aan dat een van de meest gemaakte fouten bij het in kaart brengen van processen is dat processen te uitgebreid beschreven worden in dienstverlenende bedrijven. Het BPMN-model wordt overzichtelijk en duidelijk weergegeven en de bijbehorende tekstuele beschrijving zal een uitgebreid beeld geven over de BPMN-modellen.

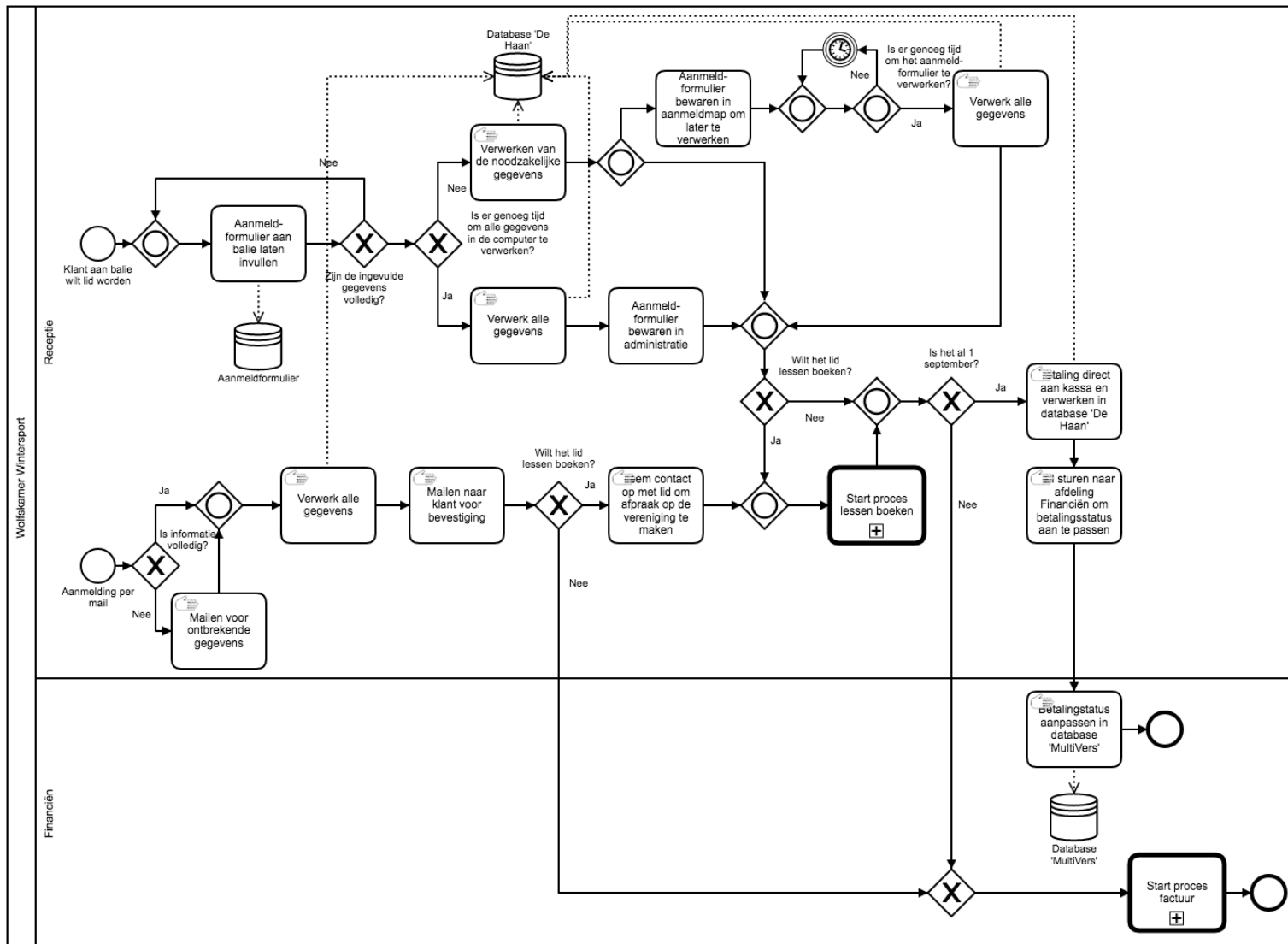
3.4.1 Lid worden

Het eerste contactmoment vindt plaats als personen lid willen worden van *Wolfskamer Wintersport*. Dit vindt plaats bij de receptie en hier wordt direct een beeld gevormd over de vereniging. Het is dus van belang dat dit professioneel gebeurt. Het proces *lid worden* is in BPMN-model te zien in *figuur 9*. Voor een duidelijkere afbeelding van dit BPMN-model wordt verwezen naar *bijlage B*.

Beschrijving proces lid worden –hoofd bedrijfsbureau

Momenteel zijn er bij *Wolfskamer Wintersport* twee manieren om lid te worden: per mail en bij de receptie. Bij de receptie ontvangt de klant een aanmeldformulier die ter plekke ingevuld dient te worden. De receptie-medewerkers controleren dit formulier en voeren dit vervolgens in de computer in, indien de tijd het toelaat. Als het druk is, worden alleen de noodzakelijke gegevens ingevoerd en wordt het formulier later op een rustig tijdstip verwerkt. Het nieuwe lid wordt vervolgens gevraagd of hij/zij nog lessen wilt boeken. Indien dit aan de orde is, start het proces *lessen boeken en indelen*. Indien de lessen al begonnen zijn (d.w.z. na 1 september), dient direct te worden afgerekend. De aanmelding per mail loopt anders. Hierbij sturen klanten vaak een mail dat ze lid willen worden, waarna er een mail teruggestuurd wordt met benodigde gegevens. Als het lid geen lessen wilt boeken, volgt een factuur en als

het lid wel lessen wilt boeken wordt een afspraak gemaakt om dit te bespreken aan de receptie en volgt direct een betaling.



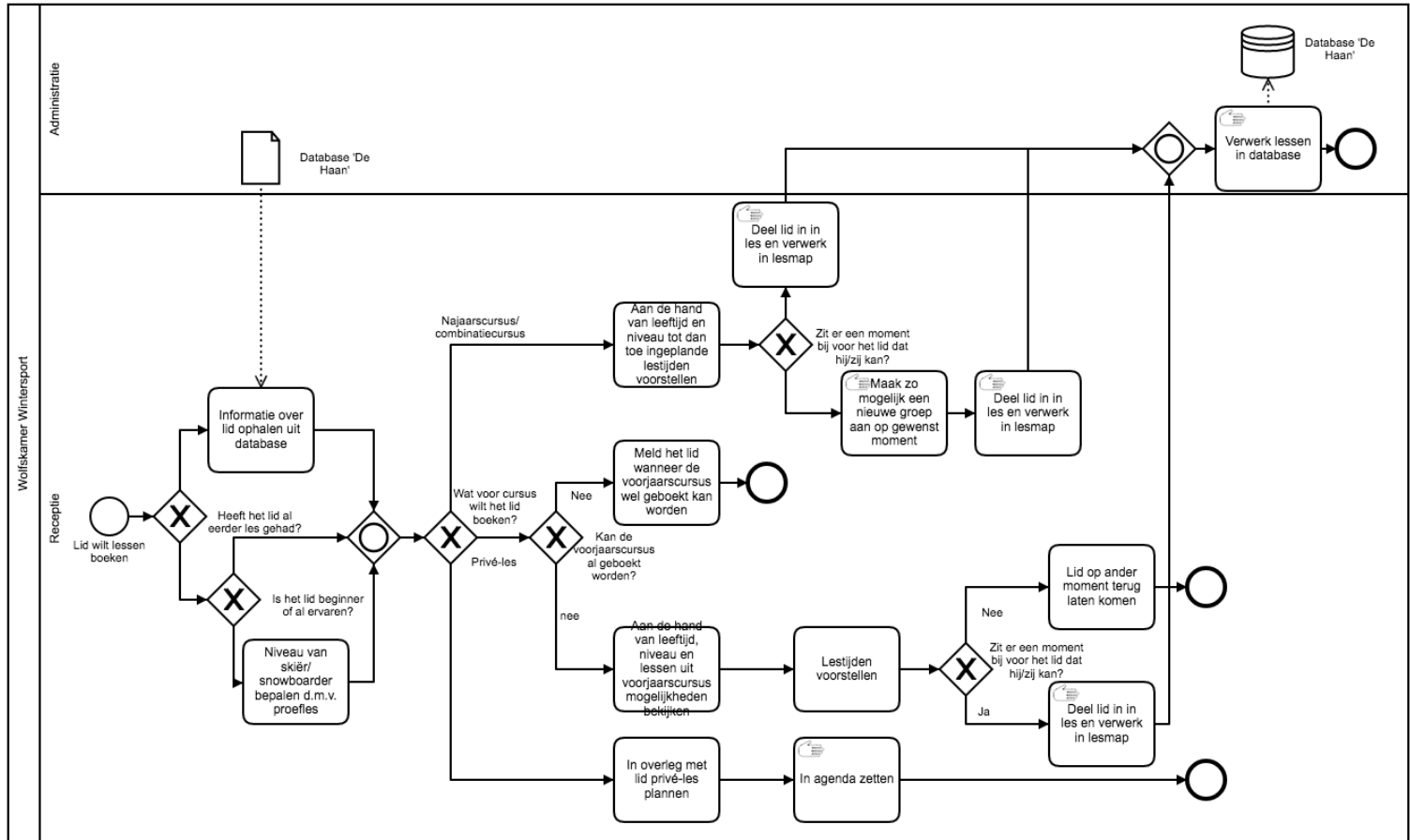
Figuur 9: BPMN-model proces lid worden

Uit het gesprek met het hoofd bedrijfsbureau kwam naar voren dat er een aantal tekortkomingen zijn bij het aanmeldproces:

- Het aanmelden per mail is onhandig aangezien klanten vaak niet voldoende informatie toesturen en vaak een mailconversatie ontstaat. De website voorziet hierin niet over voldoende informatie of een (digitaal) aanmeldformulier.
- Het aanmelden van klanten aan de receptie kost veel tijd aangezien de klanten eerst het formulier met pen en papier moeten invullen alvorens het digitaal kan worden verwerkt. Vaak staan verschillende klanten te wachten op elkaar en dit kan lang duren. Daarom is besloten bij drukte alleen de noodzakelijke informatie te verwerken in de computer en dit later opnieuw op te pakken.

3.4.2 Lessen boeken en indelen

Zoals beschreven in het proces *lid worden* kunnen klanten nadat ze lid zijn geworden ervoor kiezen lessen te boeken. Ook dit proces vindt plaats bij de receptie van *Wolfskamer Wintersport* en neemt meer tijd in beslag dan het lid worden zelf. In *figuur 10 (bijlage C)* is dit proces in BPMN-model weergegeven.



Figuur 10: BPMN-model proces lessen boeken en indelen

Beschrijving proces lessen boeken en indelen –hoofd bedrijfsbureau

Voor het boeken van lessen zijn in principe maar een aantal mogelijkheden: privé-les, najaarscursus, voorjaarscursus of een combinatiecursus. Een lid komt aan de receptie en wordt allereerst gekeken of het lid al eerder lessen heeft gehad. Als dit het geval is kan er namelijk gekeken worden naar op welk niveau het lid les heeft gehad en zodoende beter worden ingedeeld. Als leden nog geen les hebben gehad en beginner zijn, worden ze in beginnersklassen ingedeeld op leeftijd. Als leden nog geen les hebben gehad, maar wel al enige ervaring hebben, wordt een afspraak gemaakt om voor te skiën en zodoende het niveau te bepalen. Als eenmaal leeftijd en niveau bepaald is, kan het indelen starten. Hiervoor gebruikt de receptie van *Wolfskamer Wintersport* sinds jaar en dag lesmappen. Dit zijn mappen waarin per niveau en leeftijd groepen worden gemaakt en ingedeeld. Dit gebeurt handmatig zonder enig algoritme. Als lessen geboekt kunnen worden, is het lesrooster leeg. Het eerste lid kan aangeven op welk moment hij of zij een les wilt boeken en op dat moment wordt een groep gecreëerd naar het niveau en leeftijd van het lid toe. Deze lesgroep en tijd wordt wel voorgesteld aan een klant die dezelfde kwalificering heeft, maar mocht dat

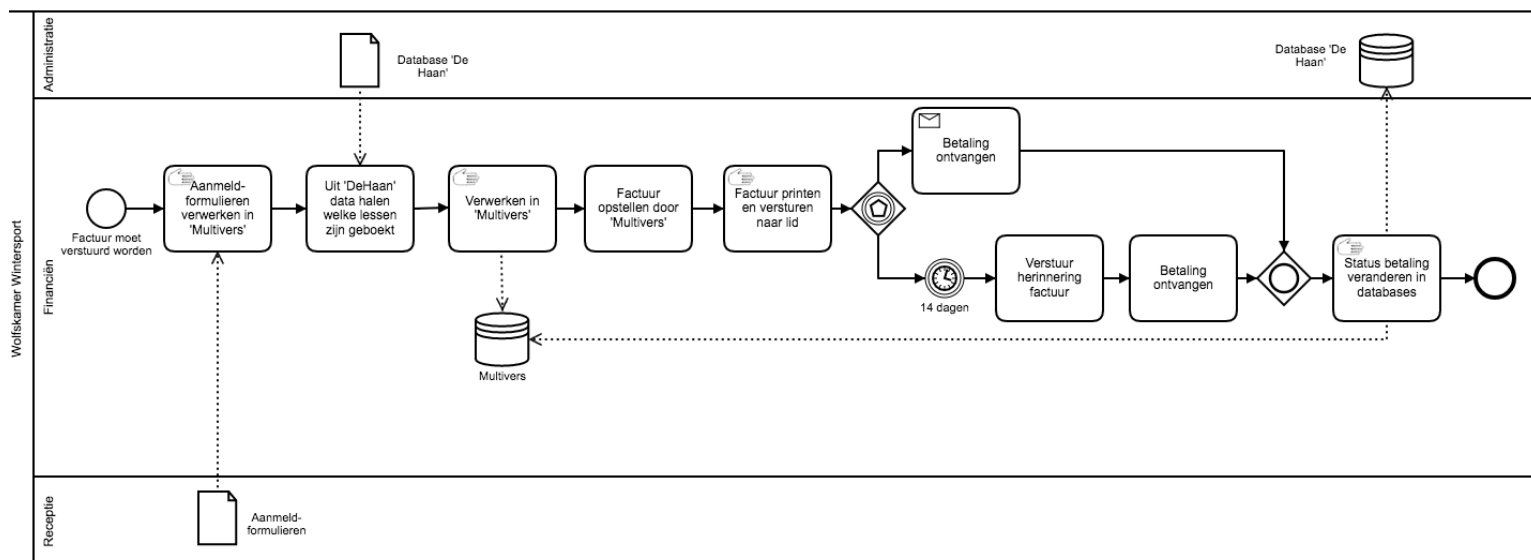
lid liever op een andere tijd les hebben, wordt een nieuwe groep gecreëerd. Dit gaat zo door tot te veel groepen van dezelfde classificaties ontstaan. Hierbij houden ze rekening met hoeveel groepen van welke kwalificering er de afgelopen jaren waren.

Uit analyse van deze gesprekken blijkt een aantal tekortkomingen:

- De administratie en indeling in groepen vindt plaats met pen en papier. Dit levert veel mappen op die veel ruimte innemen. Hiervan is geen back-up, dus mocht iets gebeuren met deze administratie, dan is het definitief weg.
- Het roosteren van lessen vindt plaats vanuit intuïtie en niet vanuit een algoritme. Dit wordt ook op papier gedaan. Hoewel er jarenlange ervaring is, kost dit veel tijd en wordt er geen optimale planning gevonden. Voordeel voor de leden is wel dat ze vrij zijn in het bepalen van wanneer ze les willen hebben. Het is elk jaar weer een moeilijke puzzel en de populaire lesdagen en -tijden zitten snel vol. Hierdoor haken leden af.
- Het boeken voor lessen die starten in september begint al in het voorjaar. Het komt veel voor dat leden, vooral in de kindergroepen, vlak voor het begin van de cursus toch nog hun lesdag of -tijd willen wijzigen doordat ze het anders niet kunnen combineren met andere sporten.
- Van leden die nieuw zijn en al ervaring hebben moet het niveau bepaald worden. Dit gebeurt nu door een afspraak te maken waarbij iemand bekijkt op welk niveau het lid moet worden ingedeeld. Dit is erg tijdrovend en houdt het proces *lessen boeken en indelen* erg op.

3.4.3 Factureren

Het factureren gebeurt op de financiële afdeling van *Wolfskamer Wintersport*. De financiële afdeling werkt met andere software dan de administratieve afdeling. Er is op deze afdeling één medewerkers actief die tot beide systemen toegang heeft. Het proces *factureren* is zichtbaar in het BPMN-model in *figuur 11 (bijlage D)*.



figuur 11: BPMN-model proces factureren

Beschrijving proces factureren – medewerker financiële afdeling & hoofd bedrijfsbureau

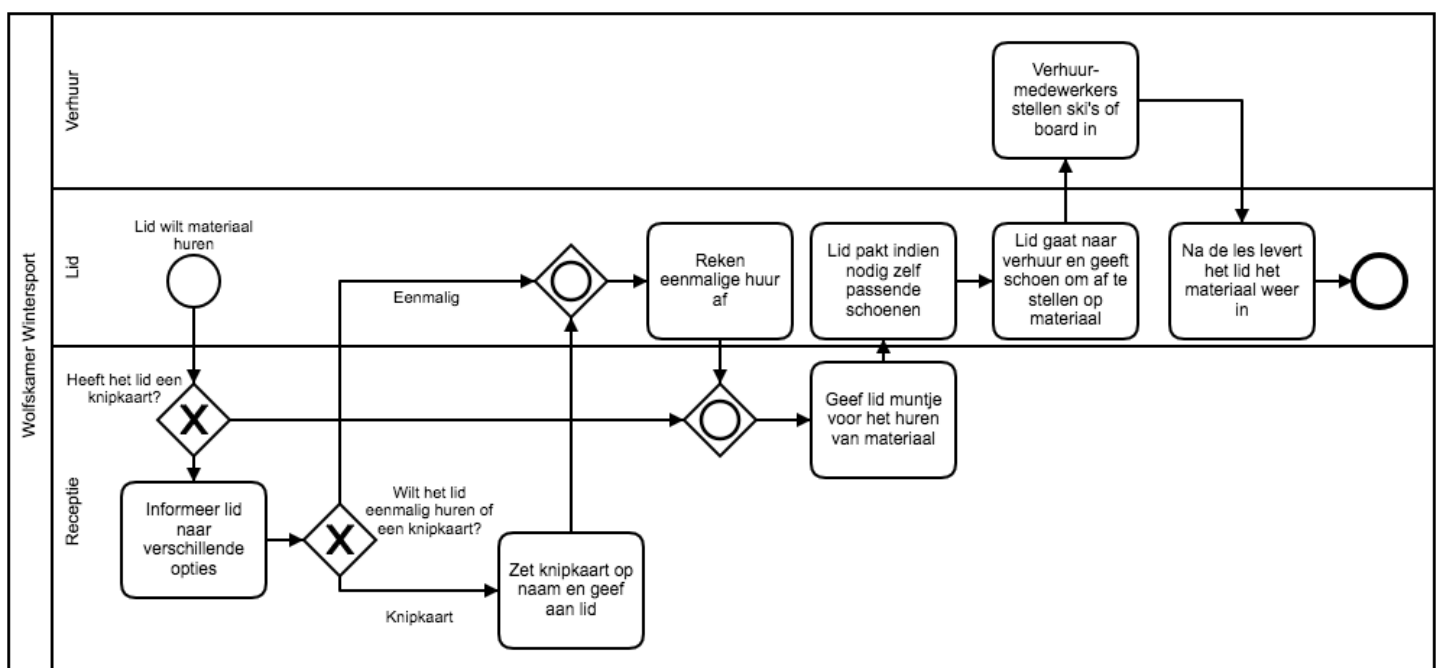
Het proces factureren start vanuit het proces *lid worden en lessen boeken en indelen* of doordat het lidmaatschapsgeld van het nieuwe jaar moet worden betaald. Hoewel alle informatie in het systeem 'De Haan' staat, werkt dit niet samen met de factureringssoftware 'Multivers'. Hierdoor moeten de aanmeldformulieren handmatig opnieuw worden ingevoerd in 'Multivers'. Vervolgens wordt uit 'De Haan' de informatie verkregen over welke lessen zijn geboekt en dit kan verwerkt worden in 'Multivers'. Deze stelt vervolgens een factuur op en wordt uitgeprint en verstuurd per post. Als een betaling binnenkomt, wordt dit verwerkt in 'Multivers', maar niet in 'De Haan'.

Bottlenecks in dit proces zijn duidelijk aan te wijzen:

- Doordat de twee software systemen ('De Haan' en 'MultiVers') niet geïntegreerd zijn met elkaar, moet er werk dubbel worden gedaan: de aanmeldformulieren worden twee keer handmatig ingevoerd en verwerkt.
- De administratie en receptie-medewerkers kunnen niet zien of een factuur wel of niet betaald is. Hierdoor kunnen klanten aan de front-office hier niet op gewezen worden of als er vragen over zijn aan de receptie, kan hier geen antwoord op gegeven worden.

3.4.4 Materiaal verhuren

Veel leden hebben geen eigen materiaal. *Wolfskamer Wintersport* biedt deze leden tegen een kleine vergoeding goed materiaal aan. Leden kunnen bij de receptie een muntje krijgen voor het huren van materiaal, waarmee ze bij de verhuurmedewerkers materiaal krijgen en dit kunnen laten afstellen. In *figuur 12 (bijlage E)* is dit proces te zien in BPMN-model.



Figuur 12: BPMN-model proces materiaal verhuren

Beschrijving proces materiaal verhuren – hoofd bedrijfsbureau

Als leden materiaal willen huren, melden ze zich bij de receptie. Als ze een knipkaart hebben, wordt een credit afgeknipt en krijgt het lid een muntje waarmee hij bij de verhuur materiaal kan laten afstellen op zijn schoenen. Als het lid geen knipkaart heeft, kan hij eenmalig huren of een knipkaart kopen. Hierbij kan hij kiezen voor alleen schoenen of ski's/board of beiden. Het lid rekent af en krijgt een muntje om ski's of een board af te laten stellen op schoenen. Na de les dient het lid zelf zijn materiaal weer terug te brengen.

Bottlenecks en problemen die bij dit proces bestaan:

- Er is geen controle op de verhuur van schoenen. Leden moeten zelf de schoenen pakken en terugzetten. Hierdoor komt het voor dat schoenen onbetaald gebruikt worden of zelfs voor een seizoen 'gestolen' worden.
- Sommige leden laten na hun les het materiaal buiten staan en leveren het niet in of hergebruiken het voor vrienden of familie zonder daarvoor huur te betalen.
- Het onderhoud van de ski's en boards gebeurt meerdere keren per jaar. Er wordt echter niet bijgehouden hoe vaak het materiaal verhuurd is, waardoor onderhoud te laat kan zijn of juist onnodig kan zijn.
- De knipkaart is erg ouderwets.

3.5 Meetbaar maken van processen d.m.v. KPI's

De beschreven processen vertonen een aantal bottlenecks, welke verbeterd zullen worden. Om expliciet te kunnen zien of de verbeterde processen beter zijn dan de huidige processen, moet dit meetbaar worden gemaakt. Dit gebeurt aan de hand van de *Balanced Scorecard*. Uit de opdracht blijkt al dat het verbeteren van de processen gebeurt om een financiële overweging en om de klantgerichtheid te verbeteren. Dit zijn uit de *Balanced Scorecard* al twee perspectieven. De overige twee perspectieven zorgen voor een complete prestatiemeting van het bedrijf en in dit geval de processen.

Per proces en per perspectief wordt gekeken naar welke KPI een goede prestatiemeting van het proces geeft. Voor de verschillende processen kunnen dit dezelfde KPI's zijn, maar er zullen ook processpecifieke KPI's zijn. De term *balanced* houdt in dat het geheel aan KPI's die vastgesteld worden, over alle perspectieven gaan en niet slechts over een enkele. Zo kan namelijk de gehele prestatie van het bedrijf gemeten worden. Om tot de KPI's voor een proces te komen, wordt gekeken naar wat het doel van dat proces is en aan de hand daarvan, met de strategie in het achterhoofd en de perspectieven van de *balanced scorecard*, de KPI's bepaald.

3.5.1 Proces lid worden

Het doel van het proces *lid worden* is dat de toekomstig leden op een snelle en gebruiksvriendelijke manier zich kunnen inschrijven. Het is het eerste contactmoment wat de toekomstig leden hebben, dus dit zou professioneel ervaren moeten worden.

Een KPI vanuit het bedrijf gezien is hier de doorlooptijd van het proces. Dit is de tijd die het kost om het proces *lid worden* uit te voeren.

De klanttevredenheid tijdens dit proces kan gemeten worden door te kijken naar hoe lang het duurt vanaf het moment dat een klant in de rij bij de receptie staat tot het moment dat hij lid is geworden. Dit is de responsietijd.

Aangezien dit proces voor leden één van de eerste processen is die ze meemaken, is het aantal leden ook een maatstaaf om te bepalen of het *lid worden* proces goed verloopt. Het aantal leden is echter ook afhankelijk van de klanttevredenheid die de andere processen met zich meebrengt, hoe de lessen ervaren worden, maar ook van heel veel andere (interne en externe) factoren. Deze KPI meet dus alle processen.

3.5.2 Proces lessen boeken en indelen

Het doel van het proces *lessen boeken en indelen* is om de leden in te delen op een voor hem gunstig moment, waarbij een zo hoog mogelijke bezettingsgraad wordt behaald.

De bezettingsgraad van de lessen is een voor de hand liggende KPI. Aan de hand hiervan wordt ook bekeken of het learning & growth perspectief uit de *Balanced Scorecard* verbetert.

De tevredenheid van een lid kan bepaald worden door het lid te benaderen hiervoor. Echter voor dit onderzoek worden de indicatoren zo bepaald dat dit zonder de klant te benaderen, gemeten kan worden, aangezien het momenteel buiten het seizoen is en er nu geen meting gedaan kan worden waarbij leden betrokken worden. Hierdoor worden de volgende indicatoren genomen:

- Keuzevrijheid die het lid heeft in het boeken van lessen
- Bezettingsgraad van de geboekte les
- Doorlooptijd van het boeken en indelen van lessen

3.5.3 Proces factureren

Het proces factureren is bedoeld om de inkomsten te ontvangen voor de genoten lidmaatschappen en lessen. Dit is niet het meest uitgebreide proces, maar wel een van de belangrijkste aangezien hier het geld vandaan komt.

De efficiëntie van dit proces wordt gemeten door de tijd die het *facturatie proces* kost (doorlooptijd) en de kosten die het opstellen van een factuur kost.

Ook de effectiviteit van het proces kan gemeten worden door te kijken naar het percentage facturen die binnen de gestelde termijn betaald worden.

3.5.4 Proces materiaal verhuren

Tot slot is het doel van het proces *materiaal verhuren* dat leden snel materiaal hebben wat voor hun geschikt is. Tijd speelt hierin weer een belangrijke rol, maar ook de service die een klant ervaart is belangrijk.

De klanttevredenheid wordt gemeten door te kijken naar het aantal handelingen die de klant moet nemen om aan materiaal te komen en de kwaliteit van het verhuurde materiaal.

Voor *Wolfskamer Wintersport* dienen de kosten in het proces laag gehouden te worden en de opbrengsten hoog. Aangezien de verhuur van materiaal ongeveer 7,5% van de inkomsten bepaalt, kijken we naar de inkomsten vanuit materiaalverhuur.

Om het learning & growth perspectief van de *Balanced Scorecard* te meten in dit proces, wordt ook als KPI de mate van gebruik van ICT gebruikt.

3.6 Herontwerpen processen

Nu de huidige processen in kaart zijn gebracht en KPI's zijn bepaald, is het zaak om de processen aan te passen zoals in de opdracht beschreven is: de huidige processen zijn verouderd of sluiten niet aan bij de strategie. In het kort houdt de strategie ICT-implementatie, waarbij handmatige handelingen worden vervangen door automatische, en een hogere klantgerichtheid in. Hier komt bij dat de processen zo moeten worden aangepast dat de bottlenecks en problemen die de medewerkers aangeven worden opgelost. Wat opvalt aan de huidige processen is de vele handmatige handelingen die gedaan moeten worden. Een kenmerk van het toepassen van BPR is dat het een grote omslag van processen met zich meebrengt waarbij processen geautomatiseerd worden door middel van ICT-implementatie. Dit is in lijn met de strategie.

Hieronder zal per proces de verbetering worden beschreven. Hierbij wordt gekeken naar waar mogelijkheden liggen om software te implementeren, naar handelingen vernieuwen omdat ze niet meer uit 'onze tijd' zijn en naar manieren om de klant meer comfort te bieden.

3.6.1 Proces lid worden

Het proces *lid worden* heeft momenteel als grootste probleem dat het veel tijd vergt om de aanmeldingen te verwerken. Dit heeft er mede mee te maken doordat er veel aanmeldingen bij de receptie worden gedaan en na het lid worden vaak direct lessen worden geboekt, wat ook weer veel tijd met zich meebrengt, waardoor het een tijdje duurt voordat het volgende aanmeldproces van start kan gaan.

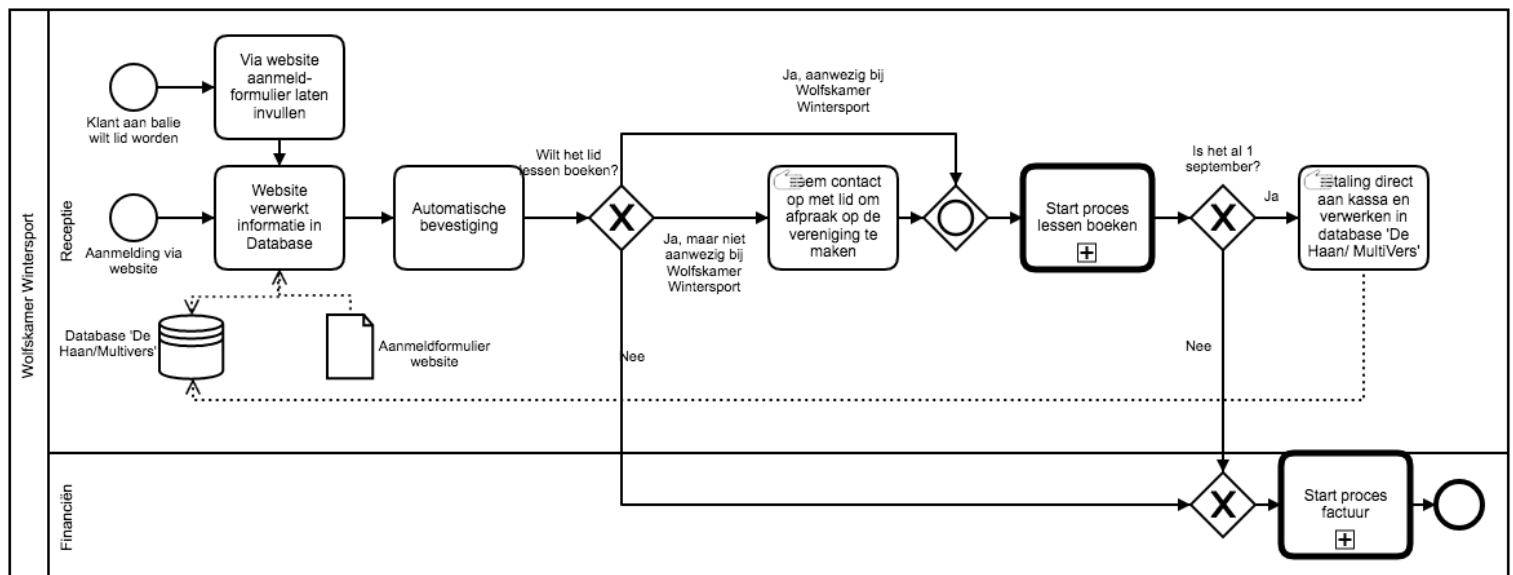
3.6.1.1 Online aanmeldformulier

Zoals gezegd zijn er momenteel twee manieren om je aan te melden: Per mail en aan de receptie. Het ontbreken van een simpel en duidelijk aanmeldformulier op de website is een gemiste kans om leden snel en makkelijk lid te kunnen laten worden. Dit online aanmeldformulier kan direct in een database vastgelegd worden en als de klant aan de receptie komt, kunnen deze gegevens opgehaald worden. Hierdoor verdwijnen langzamerhand de met pen en papier geschreven aanmeldformulieren, daar ze digitaal bewaard worden. De mailtjes met vaak onvoldoende informatie om leden lid te maken, komen hierbij te vervallen. Eventueel kan direct betaald worden via de website. Hiervoor is het wel van belang dat de hele website aangepast wordt. Momenteel wordt de website niet beheerd en geven medewerkers zelf aan dat de website niet genoeg of onduidelijke informatie geeft.

3.6.1.2 Aanmeldapplicatie bij receptie

Het aanmelden bij de receptie kost veel tijd doordat het toekomstig lid eerst een aanmeldformulier moet invullen, alvorens deze in de computer wordt ingevoerd. Door toekomstig leden te vragen hun gegevens via hun smartphone in te voeren of elektronica (tablet of computer) te plaatsen bij de receptie waarop toekomstig leden zelf hun gegevens kunnen invullen, kan dit efficiënter gemaakt worden. De receptie hoeft in dit geval alleen nog de gegevens van leden op te halen uit de database en zo nodig de betaling te verwerken.

Het vernieuwde proces is in BPMN-model te zien in *figuur 13* en *bijlage F*.



Figuur 13: BPMN-model vernieuwd proces lid worden

3.6.2 Proces les boeken en indelen

De vrijheid waarmee de planning wordt gemaakt levert waarschijnlijk geen optimaal rooster op, maar is wel erg klantvriendelijk. De manier waarop het rooster gemaakt wordt, zou veranderd kunnen worden op de volgende manieren.

3.6.2.1 Mensen 'labelen' en later indelen

Door de leden lessen te laten boeken en hierbij hun voorkeuren aan te geven en pas later in te delen, zal een beter rooster ontstaan. Van tevoren is niet bekend hoeveel leden in welke groep les willen hebben. Door alle aanmeldingen voor lessen te noteren en hierbij de leeftijd, het niveau en een aantal voorkeursmomenten te noteren, kan gerichter een rooster gemaakt worden aan de hand van de vraag van leden. Hierbij zou gebruik kunnen worden gemaakt van software die een optimale indeling zoekt aan de hand van de labels, maar een simpele excel applicatie kan hier ook voldoende in zijn. Hierdoor vervallen de lesmappen waarmee nu gewerkt wordt.

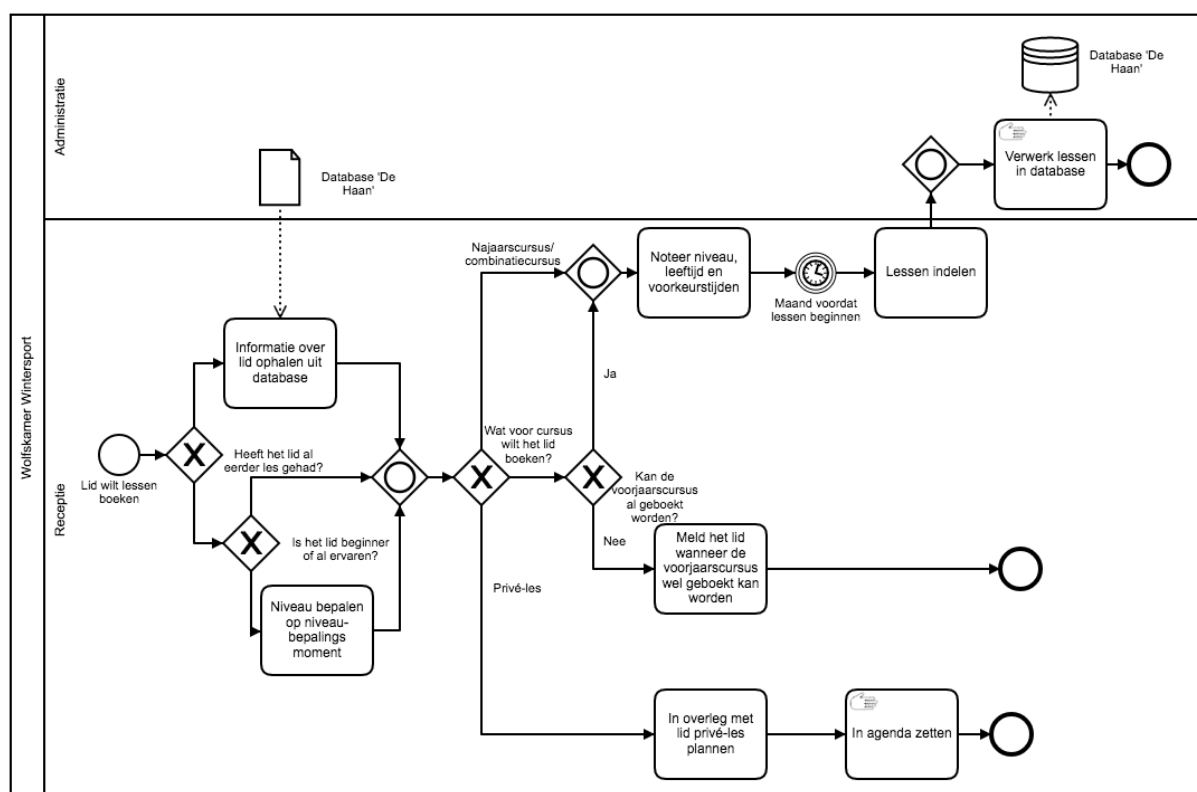
3.6.2.2 Meer lessen aanbieden

Het weekend is veruit het drukste moment waarop lesgegeven wordt. Momenteel worden er in het weekend lessen gegeven vanaf 10:00 uur 's morgens. Hiervoor vindt skileraartraining plaats. Er zouden meer lessen kunnen geboden worden door de skileraartraining op een rustig moment te geven en de skilessen een uur eerder te laten starten. Hierdoor komen er meer lessen beschikbaar in het weekend.

3.6.2.3 Niveau bepalen op bepaalde momenten

Voor leden waarvan het niveau bepaald moet worden, zou een standaard moment gekozen kunnen worden om dit voor al deze leden te doen in plaats van individueel een afspraak maken om het niveau te bepalen.

Het vernieuwde proces is in BPMN-model te zien in *figuur 14* en *bijlage G*.



Figuur 14: BPMN-model vernieuwd proces les boeken en indelen

3.6.3 Proces factureren

Dit proces bevat dubbel werk wat uit handen genomen kan worden en onnodige handelingen.

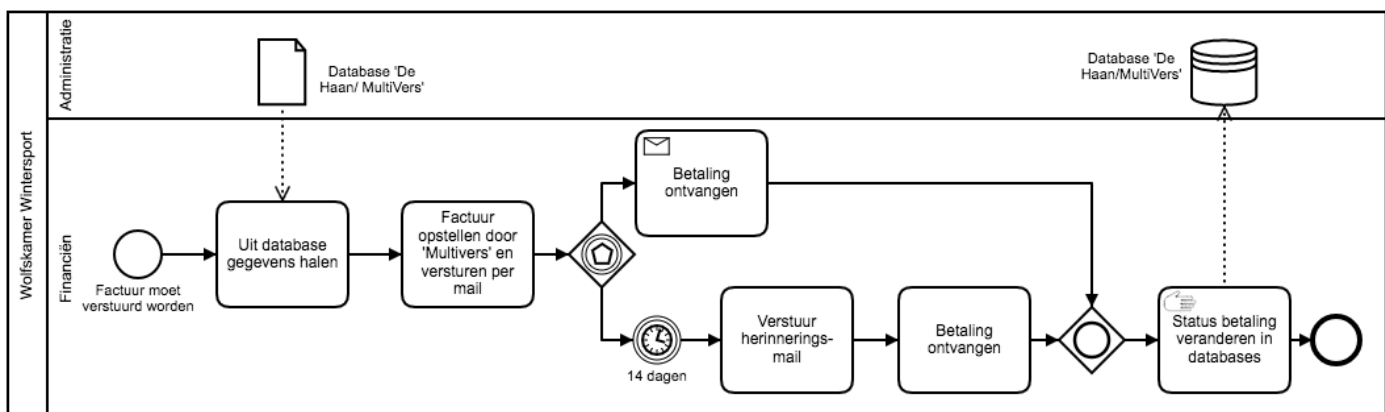
3.6.3.1 Software integreren

Door *De Haan* en *Multivers* te integreren met elkaar of een alternatief te vinden wat wel op zowel de financiële als de administratieve afdeling functioneert, kan hier veel tijd op worden bespaard. Leden moeten in beide databases handmatig worden ingevoerd, terwijl bij een koppeling van deze systemen dit eenvoudig uit de database kan worden gehaald. Uit gesprekken is gebleken dat zelfs koppelingssoftware aangeschaft is, maar hier nooit mee gewerkt is. Het handmatig invoeren van de aanmeldformulieren kan hiermee bespaard worden en de verschillende afdelingen hebben inzicht in de informatie.

3.6.3.2 E-mail factuur & iDeal

Een geautomatiseerde factuur die per e-mail verstuurd wordt, levert minder handeling op dan een factuur uitprinten, in een envelop doen en versturen. Het kan de klant makkelijker worden gemaakt door een iDeal betalingsmogelijkheid te bieden. Dit kost de klant minder handelingen.

Het vernieuwde proces is in BPMN-model te zien in *figuur 15* en *bijlage H*.



Figuur 15: BPMN-model vernieuwd proces factureren

3.6.4 Proces materiaal verhuren

Het doel van dit proces is dat leden snel degelijk materiaal hebben, wat voor hun geschikt is.

3.6.4.1 Ledenpas

Door de knipkaart te vervangen door een ledenpas, zouden leden niet meer elke les in de rij hoeven te staan om een muntje te halen voor het huren van materiaal. Dit scheelt mensen in de rij voor de receptie. Leden kunnen een 'tegoed' op hun ledenpas laten zetten waarmee ze direct naar de verhuur kunnen gaan. Hierbij zou het met de mogelijke software zelfs mogelijk moeten zijn dat bij het scannen van de ledenpas duidelijk wordt welk materiaal het lid altijd huurt en hoe het materiaal ingesteld moet worden. Het lid hoeft dan niet te wachten tot zijn materiaal klaar is, maar kan zich rustig omkleden, schoenen aandoen en dan zijn materiaal dat inmiddels klaar staat ophalen. Doordat de ski's of snowboard

gescand worden is ook duidelijk wie welk materiaal gehuurd heeft en hoe vaak het materiaal verhuurd is.

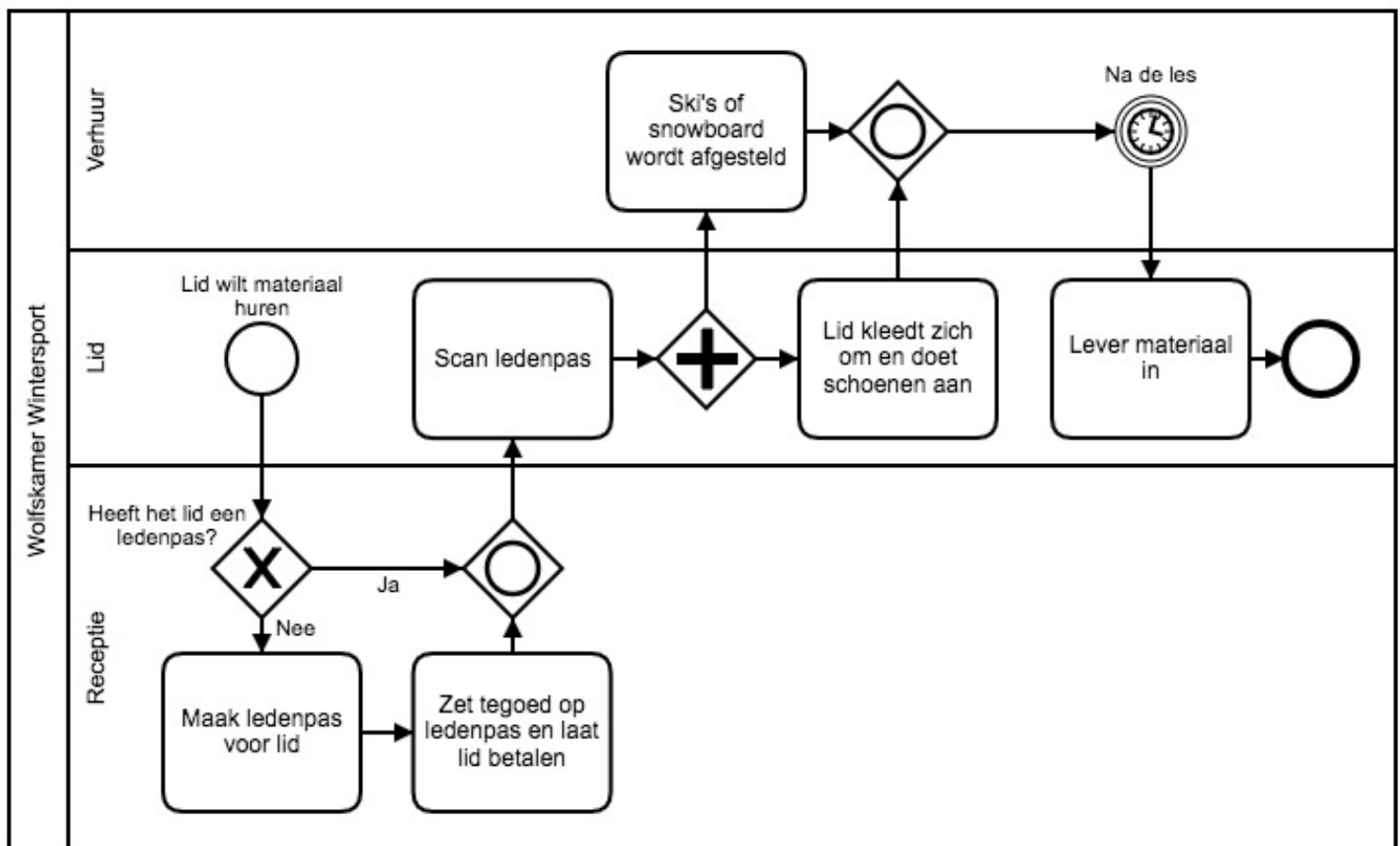
3.6.4.2 Materiaalhuur aanpassen

Uit gesprekken met het hoofd bedrijfsbureau volgt dat momenteel geen toezicht is op de verhuur van schoenen, maar wel op die van ski's en snowboards. Hierdoor komt het voor dat leden alleen ski's of een snowboard huren, maar wel gebruik maken van huurschoenen zonder hiervoor te betalen.

Er zijn verschillende opties om dit op te lossen:

- Totaalhuur instellen: hierbij betaalt het lid voor het huren van ski's/ snowboard/schoenen of een combinatie hiervan. Momenteel betaalt een lid €4,= voor ski's of een snowboard en €2,= voor schoenen.
- Huur verwerken in het lidmaatschapsgeld en/of cursusgeld: in het seizoen 2014/2015 was volgens *Wolfskamer Wintersport* (2015) €71.885,= aan materiaalhuurinkomsten. Het aantal leden in het seizoen 2014/2015 was 3.366. Dit komt dus neer op €21,36 per lid. Als dit verwerkt wordt in het lidmaatschap, brengt dit als voordeel met zich mee dat het verhuurproces eenvoudiger wordt. Mocht de materiaalhuur alleen in het cursusgeld verwerkt worden, moet dit gedeeld worden over het aantal cursussen. Dit zijn er per seizoen gemiddeld 1.500. Dit betekent een cursusgeldverhoging van bijna €48,=.

Het vernieuwde proces is in BPMN-model te zien in *figuur 16* en *bijlage I*.



Figuur 16: BPMN-model vernieuwd proces materiaal huren

Hoofdstuk 4: Analyse KPI's

In dit hoofdstuk worden de KPI's vergeleken van de huidige situatie en de toekomstige situatie. Aan de hand van de waardes van de KPI's kan gezien worden of de aanpassingen aan de processen een vooruitgang is. Voor deze analyse heeft een gesprek plaatsgevonden met twee medewerkers van de receptie.

4.1 Proces lid worden

In het huidige proces is het op twee manieren mogelijk om lid te worden: per e-mail en aan de receptie. In de toekomstige situatie vervalt het aanmelden per e-mail. Hiervoor in de plaats komt het aanmeldformulier op de website. Per seizoen zijn ongeveer 1.000 afmeldingen en 1.000 nieuwe aanmeldingen. De meeste aanmeldingen vinden plaats tijdens de Open Dagen, waardoor veel mensen zich tegelijk willen aanmelden.

Huidige situatie

In de huidige situatie is de doorlooptijd (het aanmelden van een lid aan de receptie) ongeveer drie minuten. Bij drukte kan dit iets oplopen doordat het formulier later volledig verwerkt wordt.

Voor mensen die lid willen worden, kan dit langer duren als het druk is en ze in de rij moeten staan. Hier komt de gehele tijd dat een lid in de rij staat er nog bij. Hiervoor geldt voor de responsietijd: $\text{responsietijd} = 3 + 3 \times \text{aantal wachtende voor je}$.

Het aanmelden per mail kost meer tijd aangezien informatie vaak onvolledig is. Hierdoor gaan er meerdere mailtjes overheen en kost een (online)aanmelding gemiddeld vijf minuten, zowel voor de klanten als de receptiemedewerkers.

Het aantal leden zit de afgelopen jaren schommelend rond de 3300 leden.

Toekomstige situatie

Door online een aanmeldformulier te creëren en een aanmeldapplicatie bij de receptie te plaatsen, vervallen de aanmeldingen per mail en kunnen toekomstig leden in de rij alvast hun gegevens invoeren. Deze gegevens hoeven bij de receptie alleen nog worden opgehaald om de inschrijving te voltooien. Hierdoor zal de doorlooptijd verkort worden naar twee minuten en de responsietijd zal afnemen naar: $2 + 2 \times \text{aantal wachtende klanten voor je}$.

Per mail scheelt het alle mail-conversatie die normaal plaatsvindt, maar de klant moet zijn gegevens nog wel invullen. Hiermee is de klant ongeveer twee minuten bezig.

Het wordt voor leden makkelijker om aan te melden, maar door de mogelijkheid om online aan te melden, zullen klanten er 'nog even over denken', waardoor sommigen er toch van af zien. Hierdoor verwacht men dat de aanpassing van dit proces weinig invloed heeft op deze KPI, maar de KPI zal wel verbeteren door de

vereenvoudiging van de andere processen. Hierin verwacht *Wolfskamer Wintersport* een groei van 150 leden.

Conclusie

De aanpassingen hebben tot gevolg dat het aanmeldingsproces voor medewerkers-uren met een aantal minuten per aanmelding vermindert. Online aanmeldingen kosten zelfs helemaal geen uren meer voor medewerkers van *Wolfskamer Wintersport*.

De tijd die een lid bezig is met de aanmelding neemt ook af. Bij een online aanmelding staat het lid niet meer in de rij en bij een aanmelding bij de receptie zal de wachttijd afnemen doordat het aanmeldproces in zijn geheel minder lang duurt. Hierdoor zal de klanttevredenheid door de tijd dat klanten bezig zijn met het aanmelden, toenemen.

Het aantal leden zal naar door aanpassingen in dit proces stabiel blijven.

KPI	Huidige situatie	Toekomstige situatie
Doorlooptijd receptie	3 minuten per klant	2 minuten per klant
Doorlooptijd mail/online aanmelding	5 minuten per klant	2 minuten per klant
Responsietijd (minuten)	3 + 3 x aantal wachtenden voor klant	2 + 2 x aantal wachtenden voor klant
Ledenaantal	3300	3450

Uit gesprekken met het hoofd bedrijfsbureau en de receptiemedewerker blijkt dat de aanmeldapplicatie aan de receptie als positief wordt ervaren, mits het klantcontact nog blijft. Dit vinden zij van essentieel belang om klantbinding te behouden en omdat het een vereniging is en blijft. Het aanpassen van de website staat bij de receptiemedewerkers hoog op hun wensenlijst.

4.2 Proces lessen boeken en indelen

Huidige situatie

In de huidige situatie is de bezettingsgraad van de lessen op populaire tijden vaak 100%. Het komt voor dat op deze tijden groepen zelfs meer leden bevat dan normaal gesproken toegelaten. Op de minder populaire tijden ontstaan groepen die een bezetting (ver) onder de 100% hebben. De receptiemedewerkers geven aan dat de bezettingsgraad niet bijgehouden wordt en dus moeilijk te geven is. Hoewel dit nu dus lastig te bepalen is, zou dit in de toekomst wel bijgehouden kunnen worden, waardoor dit een sterke KPI kan zijn om dit proces te meten.

De eerste leden hebben momenteel de meeste keuzevrijheid om lessen te boeken, maar over het algemeen kunnen leden kiezen uit gemiddeld drie à vier momenten om les te krijgen.

De doorlooptijd van het boeken en indelen van lessen is momenteel volgens het hoofd bedrijfsbureau ongeveer vijf minuten. Dit komt doordat klanten beperkt worden in hun keuze en dus direct een beslissing gemaakt moet worden.

Toekomstige situatie

Door de aanpassingen zullen lesgroepen gestart worden aan de hand van de wensen van de leden. Hierdoor zal naar verwachting de bezettingsgraad toenemen, aangezien een beter rooster kan worden gemaakt, mede door het verruimen van de lestijden.

Leden zullen in de toekomstige situatie een voorkeur voor drie momenten mogen uitspreken.

Doordat leden zelf hun voorkeur voor lesmoment kunnen bepalen, zal geen discussie meer ontstaan, waardoor de doorlooptijd van het boeken van lessen zal afnemen. De verwachting is dat dit nog maar twee minuten per lid zal duren.

Conclusie

Op de nieuwe manier roosteren gaat een efficiënter rooster opleveren, omdat de juiste groepen op de juiste momenten gestart worden in plaats van willekeurig roosteren aan de hand van de keuze van de eerste leden.

KPI	Huidige situatie	Toekomstige situatie
Bezettingsgraad	Goed	Hoger dan in huidige situatie
Keuzevrijheid	4 lesmomenten	3 voorkeuren
Doorlooptijd	5 minuten	2 minuten

De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het maken van het rooster keken blij verrast toen deze verbetering werd voorgesteld. Over het vroeger starten van de lessen op zaterdag en zondag werd minder positief geoordeeld.

4.3 Proces factureren

Huidige situatie

De aanmeldformulieren moeten opnieuw verwerkt worden om de facturen te versturen. Een schatting van een medewerker van de financiële afdeling geeft dat het gehele proces per factuur gemiddeld drie minuten kost. De aanmeldformulieren moeten worden ingevoerd en geboekte lessen moeten handmatig worden opgehaald uit de database van 'De Haan'.

Aan kosten voor het printen van facturen, enveloppen en postzegels zitten momenteel hoge kosten verbonden. Ervanuit gaande dat postzegels €0,73 per stuk kosten en dit een handmatig proces is, levert dit per factuur kosten op van ongeveer €0,90 volgens een medewerker van de financiële afdeling. Per jaar worden gemiddeld twee facturen per lid verstuurt. Een voor het lidmaatschap en een voor de lessen.

Over het percentage facturen dat op tijd betaald wordt, kon geen uitspraak worden gedaan. Uit gesprekken blijkt dat het relatief vaak voorkomt, maar dat deze leden op de club aangesproken worden hierop en de betaling dan alsnog voldaan wordt.

Toekomstige situatie

In de toekomstige situatie wordt de informatie uit 'De Haan' gehaald en facturen automatisch gegenereerd. Deze worden per mail verstuurd waarbij een iDeal betalingslink zit. Dit proces wordt grotendeels geautomatiseerd en de enige kosten die er nog zijn, komen voort uit de iDeal betalingslink. Hiervoor wordt volgens overonlinebetalen.nl per betaling tussen de €0,29 en de €0,55 gevraagd. De goedkoopste oplossing is voor een *kleine* vereniging als *Wolfskamer Wintersport* voldoende. De iDeal betalingslink maakt het voor de klant makkelijker om te betalen. De klant hoeft minder stappen uit te voeren. Uit gesprekken met het hoofd bedrijfsbureau is gebleken dat de functie die de facturen verstuurt komend jaar grotendeels vervalt door automatisering.

Conclusie

De directe kosten zullen afnemen met €0,61 per factuur. Dit komt op jaarbasis neer, ervanuit gaande dat er ongeveer 6000 facturen worden verstuurd op bijna €4000,=.

De tijd die het kost om de facturen te maken en te versturen komt te vervallen. Hierdoor komt ongeveer 300 uur, 6000 facturen maal 3 minuten tijd per factuur, aan werk te vervallen, wat voor *Wolfskamer Wintersport* een behoorlijke besparing op personeelskosten oplevert.

Doordat het aantal handelingen dat een klant moet verrichten om de factuur te betalen omlaag gaat, is het voor een klant makkelijker om zijn factuur te betalen. Hierdoor is de verwachting dat er een groter percentage facturen op tijd betaald wordt en minder herinneringen hoeven worden te verstuurd.

KPI	Huidige situatie	Toekomstige situatie
Doorlooptijd	3 minuten	Vervalt.
Kosten	€0,90 per factuur	€0,29 per factuur
Percentage op tijd betaald	Relatief vaak	Minder dan in huidige situatie

4.4 Proces materiaal verhuren

Huidige situatie

In het seizoen 2014/2015 waren de inkomsten uit verhuur €71.885,=.

Momenteel moet het lid bij de receptie in de rij gaan staan om een muntje te huren, vervolgens schoenen passen, ski's of een snowboard regelen die geschikt is voor het lid, deze vervolgens laten afstellen bij de verhuur, schoenen aandoen en tot slot het materiaal meenemen naar buiten. Dit zijn zes handelingen waar de klant snel tien minuten voor moet uittrekken.

De onderhoudsstaat van het materiaal wordt door eigen medewerkers wisselend genoemd.

Er wordt geen ICT gebruikt voor dit proces.

Toekomstige situatie – totaalhuur

Door de ledenpas is toezicht op wie welk materiaal huurt en wanneer het weer wordt teruggebracht. Hierdoor wordt het voor leden voorkomen dat meerdere leden gebruik maken van het gehuurde materiaal. Hierdoor zal de huurinkomsten verhogen, want dit schijnt vaak voor te komen. Ook als leden het materiaal niet terugbrengen, is terug te vinden wie verantwoordelijk is. Zo zal het aantal diefstallen ook teruglopen, wat de afschrijving op materiaal verlaagt. Medewerkers doen geen uitspraak over het percentage van verloren inkomsten, dus de uitkomst van deze aanpassing moet blijken.

Toekomstige situatie – huur verwerkt in lesgeld

Mocht de huur van materiaal verwerkt worden in het lesgeld, gaan leden bijna €48,= meer betalen voor hun cursus. Dit is een lesgeldverhoging van bijna 25% voor een reguliere cursus. De medewerkers denken dat dit leden afschrikt en hierdoor minder lessen zullen boeken. Per slot van rekening benadeelt dit de leden die eigen materiaal hebben.

Toekomstige situatie – algemeen

Met de invoering van de ledenpas en het koppelen van ski's en snowboards aan leden, hoeft het lid zich alleen te melden bij de verhuur. Hier wordt zijn ledenpas gescand, waardoor in het systeem te zien is wat voor materiaal het lid heeft en hoe dit moet worden afgesteld. Vervolgens doet het lid zijn schoenen aan en haalt zijn materiaal op. Dit scheelt drie stappen, waardoor dit proces voor het lid eenvoudiger is.

Doordat elk verhuurde materiaal gescand wordt, wordt bijgehouden welk materiaal hoe vaak verhuurd is. Op deze manier kan materiaal onderhouden en nagekeken worden als het materiaal een bepaald aantal keer verhuurd is geweest en zo kan de kwaliteit van het materiaal gewaarborgd worden.

De medewerkers kijken positief tegen dit plan aan. Momenteel wordt door een vrijwillige ICT'er gewerkt aan soortelijke software en ze zijn hierin al in een gevorderd stadium. De mate van ICT-gebruik zal in dit geval hoog worden.

Conclusie

Door de ledenkaart en het bijbehorende ICT-systeem in te voeren zullen de materiaalverhuurinkomsten stijgen en zal de klanttevredenheid stijgen doordat er minder handelingen hoeven te worden verricht voor leden om materiaal te huren en het gehuurde materiaal beter onderhouden is.

Het ontwikkelen van software en toepassen laat zien dat *Wolfskamer Wintersport* niet stil staat in ontwikkeling en groei.

KPI	Huidige situatie	Toekomstige situatie
Aantal handelingen om materiaal te krijgen	6	3
Kwaliteit van gehuurde materiaal	Wisselend	Hoog
Materiaalhuurinkomsten	€71.885,=	Hoger dan in de huidige situatie
Mate van ICT-gebruik	Geen	Hoog

Hoofdstuk 5: Implementatieplan

Mocht er naar aanleiding van dit onderzoek besloten worden om aanpassingen door te voeren aan de processen, moet hiervoor een implementatieplan beschikbaar zijn. Dit wordt in dit hoofdstuk beschreven. Hierbij worden aanbevelingen gedaan hoe dit implementatieproces zal verlopen.

Alvorens met de implementatie kan worden begonnen, is het van belang dat medewerkers op de hoogte zijn van de veranderingen die gaan plaatsvinden.

Aangezien het gaat om verschillende veranderingen die moeten worden ondernomen, wordt uiteraard begonnen met de aanpassingen welke met weinig werk veel resultaat bieden en die op korte termijn nuttig kunnen zijn voor *Wolfskamer Wintersport*. Zie voor de stappen van aanpak van het implementatieplan *figuur 17*.

In dit geval zou een begin gemaakt kunnen worden door de lessen in het weekend om 9:00 uur te starten en de leraartraining te verplaatsen naar een moment dat er weinig vraag is naar lessen. Een tweede simpele aanpassing het invoeren van totaaluur. Hiervoor dienen enkele aanpassingen in de kassa doorgevoerd te worden.

De volgende stap zou zijn om de databases *De Haan* en *Multivers* te koppelen en het facturatieproces te automatiseren, waarbij facturen per e-mail verzonden worden. Hierbij vervallen veel handmatige processen waardoor er bespaard wordt op loonkosten en tegelijkertijd nemen de kosten per factuur af. Dit is tevens de basis waar *Wolfskamer Wintersport* op draait. Volgens het ICT Informatiecentrum (z.j.) is het van belang dat bij het implementeren van software zo veel mogelijk internen worden betrokken en dat een betrouwbare leverancier wordt geselecteerd. Als hier te weinig aandacht aan wordt besteedt, is de kans op succesvol implementeren kleiner. Begeleiding van medewerkers tijdens de implementatie is tevens van groot belang.

Hiervoor is nauwelijks training van het personeel nodig en dit kan in gebruik worden genomen zodra de software met succes is ingevoerd. Hiervoor is het van belang dat de gegevens uit de database kloppen. Voor de invoering van deze software zullen de gegevens uit de database gecontroleerd en opgeschoond moeten worden.

Vervolgens is het aan te raden om een *pilot* te draaien met deze software. Hierdoor komen fouten die in de software zitten naar boven en kunnen hierop aanpassingen in de software worden gedaan.

Mocht dit zonder problemen verlopen, kan de software geheel in gebruik worden genomen en direct worden overgegaan op het aanpassen van de website en een online-aanmeldformulier aan te brengen, zodat online ingevulde informatie direct in de database kan worden geïmporteerd. Deze toevoeging zal wederom

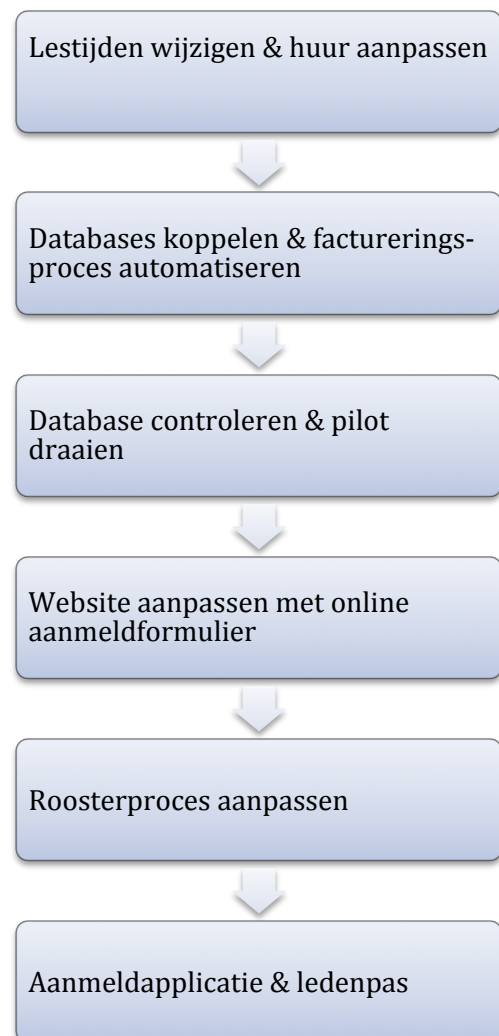
niet veel inspanning kosten, maar hierdoor zal het aanmeldproces stukken eenvoudiger verlopen.

Aanpassen van het roosteren van lessen heeft voor het komende seizoen geen nut meer, hiervoor is het rooster al gemaakt en leden zijn al ingedeeld. Hierdoor kan het aanpassen van de manier van rooster, na het werkend krijgen van de eerste software plaatsvinden. Hiervoor dienen de receptiemedewerkers geïnformeerd te worden hoe dit proces veranderd is en hoe ze moeten handelen.

Ook het plaatsen van een aanmeldapplicatie bij de receptie heeft voor komend seizoen geen nut meer. Allereerst moet de database aangepast worden zodat het online aanmeldformulier gebruikt kan worden, alvorens het nut heeft om een aanmeldapplicatie te installeren. Dit is een stap die na voorgaande stappen genomen gaat worden en voor het volgende seizoen klaar moet zijn.

Tegelijkertijd kan de software voor het gebruik van de ledenpas worden getest. Dit is de grootste verandering en er dient genoeg tijd worden uitgetrokken voor het draaien van *pilots*. De medewerkers die werkzaam zijn in dit proces moeten geïnformeerd worden over de nieuwe werking van het proces. Hieronder vallen bij de receptie bijvoorbeeld het opwaarderen van de ledenpas en bij de verhuur de volgorde van het scannen van de ledenpas en materiaal tijdens het uitgeven en innemen van materiaal.

Volgens het ICT Informatiecentrum (z.j.) is het van belang om na de implementatie de processen te blijven controleren. Het zit in veel mensen ingebakken om terug te vallen naar het de oude vertrouwde situatie. Hierdoor is het noodzakelijk om de processen te blijven volgen om de implementatie blijvend te houden.



Figuur 17: implementatieproces

Hoofdstuk 6: Conclusie, aanbevelingen en verder onderzoek

6.1 Conclusie

Uit de evaluatie is af te leiden dat veel veranderingen door medewerkers als positief ervaren worden en dat de verbeterde processen ook daadwerkelijk tot een beter bedrijfsresultaat kan leiden.

Het antwoord op de probleemstelling ‘*Welke veranderingen dienen er te worden doorgevoerd binnen de werkprocessen om deze processen in lijn te hebben met de strategie om zo een hoger bedrijfsresultaat te behalen?*’ luidt als volgt:

- Ten eerste moet bij de processen *factureren* en *materiaal verhuren* een ICT oplossing gevonden worden. Door de software tussen de administratie en de facturatie te koppelen, waardoor de strategie gevolgd wordt door middel van het implementeren van ICT, kunnen veel personeelskosten bespaard worden door dubbel werk te voorkomen en hierdoor is automatisering van het versturen van facturen mogelijk.
- Door een ledenpas in te voeren is meer controle op het verhuren van materiaal, zodat leden moeilijker gebruik kunnen maken van het materiaal zonder daarvoor te betalen. Door de ledenpas is het tevens mogelijk het onderhoud aan het materiaal beter te controleren, zodat kwaliteit van het materiaal omhoog gaat. Dit in combinatie met het aantal handelingen dat leden moeten verrichten om aan het materiaal te komen, laat de klanttevredenheid stijgen. Hierdoor wordt er klantgerichter gewerkt, wat in lijn is met de strategie.
- Daarnaast zullen veranderingen in het proces *lessen boeken en indelen* leiden tot een betere bezetting en verdeling van lessen, wat in lijn is met de strategie, doordat aan de hand van de voorkeur van alle leden een indeling wordt gemaakt. Hierdoor worden meer klanten op een door hun gewenst moment geplaatst.
- Tot slot maakt digitalisering van de aanmeldingen het niet alleen eenvoudiger om aan te melden, het proces verloopt ook sneller. Niet alleen voor het bedrijf, maar ook voor de klant zal dit proces korter duren. Dit is een klantgerichte oplossing en *Wolfskamer Wintersport* wordt hierdoor toegankelijker voor leden.

6.2 Verdere aanbevelingen

Naast de conclusie van dit onderzoek, zijn er de volgende extra aanbevelingen:

Op de website moet een online aanmeldformulier geplaatst worden die gekoppeld is aan de administratiesoftware. Verder dient de website vernieuwd te worden en van duidelijkere informatie voorzien te zijn.

De software en databases van de administratie en de financiële afdeling dienen gekoppeld te worden, zodat automatisering van het facturatieproces mogelijk is.

In het weekend is het aan te bevelen om de lessen al te starten om 9:00 uur, aangezien hierdoor meer lesuren beschikbaar komen. Hiervoor dient de skileraartraining naar een ander moment verplaatst te worden.

De lesplanning dient pas vlak voor het nieuwe seizoen gemaakt te worden aan de hand van wensen van alle leden die zijn opgegeven eind van het vorige seizoen en aan de hand van nieuwe aanmeldingen.

Voor leden dient een ledenkaart ingevoerd te worden waarmee ook bijgehouden kan worden welk materiaal een lid huurt en hoe dit afgesteld moet worden.

6.3 Beperkingen in het onderzoek & verder onderzoek

Doordat dit onderzoek in een relatief korte periode is uitgevoerd, is het onderzoek op verschillende punten afgebakend. Mocht er een ruimere periode beschikbaar zijn geweest, had er nagedacht kunnen worden over meer processen die plaatsvinden binnen *Wolfskamer Wintersport*.

Ook is het onderzoek gedaan buiten het skiseizoen om. Hierdoor is de informatie over *Wolfskamer Wintersport* en over de processen die plaatsvinden secundaire informatie, die tevens slechts uit enkele medewerkers gekomen is, dus gevoelig is voor ruis. Dit onderzoek had beter kunnen plaatsvinden binnen het seizoen, zodat de processen met eigen ogen gezien en beoordeeld konden worden. Hieruit waren mogelijk meer problemen aan de orde gekomen en was mogelijk een betere beschrijving van de processen ontstaan.

Halverwege deze opdracht is de software *Skibook* aangeschaft door *Wolfskamer Wintersport*. Deze software lost een aantal problemen beschreven in dit onderzoek op. Momenteel wordt deze software toepasbaar gemaakt voor *Wolfskamer Wintersport* om zo op korte termijn over te stappen op deze software. Een verder onderzoek kan zijn in hoeverre deze software aangepast en/of aangevuld moet worden met andere modules om nog meer gebruik te maken van deze software.

Tijdens dit onderzoek is wegens de beperkte tijd niet gekeken naar hoe andere organisaties vergelijkbare problemen oplossen. In veel sportverenigingen zullen dezelfde processen voorkomen. Interessant kan zijn hier zou deze processen hebben neergezet en welke software hiervoor gebruikt wordt. Een andere

manier is om te kijken naar hoe andere skischolen de processen neerzetten, bijvoorbeeld door te kijken naar skischolen in het buitenland. Deze skischolen hebben te maken met piekdrukke en dit is wat er bij *Wolfskamer Wintersport* ook aan de hand is.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen het vakgebied *Business Process Reengineering*. In dit onderzoek kwam naar voren dat het plannen van de lessen vrij ingewikkeld is. Dit zou een opdracht *an sich* kunnen zijn. Hierbij zou gekeken kunnen worden welke systematische aanpakken er zijn om planningen te maken en of door middel van software een ideaal rooster gecreëerd kan worden. Onderzoek hiernaar moet uitwijzen of dit (kostentechnisch) haalbaar is.

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van BPR. Een verder onderzoek binnen *Wolfskamer Wintersport* kan inhouden hoe TQM toegepast kan worden om een continue verbeteringscyclus te creëren.

Bibliografie

- Amrit, C. (2014). Business Performance Management [Powerpoint Presentatie]. ARIS Community. (z.j.). Balanced ScoreCard. Geraadpleegd op 25 juni, 2016, van <http://www.ariscommunity.com/balanced-scorecard>
- Barendsen, E. (z.j.). Data Analyse [PowerPoint]. Geraadpleegd op 4 april, 2016, van <http://www.cs.ru.nl/E.Barendsen/onderwijs/onderzoeksvaardigheden/doc9.pdf>
- Berg, H. van den, Franken, H., & Jonkers, H. (2008). *Handboek Business Process Engineering* (7e ed.). Enschede, Nederland: BIZZdesign.
- Casestudie. (2015, 2 maart). Geraadpleegd van <http://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/casestudie/>
- Dorr, D. C. (2009). *Presteren met processen* (5e ed.). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Free Management E-Books. (z.j.). Balanced Business Scorecard [Illustratie]. Geraadpleegd van <http://www.free-management-ebooks.com/news/balanced-business-scorecard/>
- Heerkens, H., & Winden, A. van. (2012). *Geen Probleem*. Nieuwegein, Nederland: Van Winden Communicatie.
- Iacob, M. (2014). BPM & EA [Powerpoint Presentatie]
- ICT Informatiecentrum. (z.j.). Valkuilen bij ERP systeem implemantatie. Geraadpleegd op 14 juli, 2016, van <http://www.overerpsoftware.nl/erp-systeem-implemantatie>
- LEANSixSigma. (2016). Wat is LEANSixSigma? Geraadpleegd op 20 juni, 2016, van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-lean-six-sigma>
- Manders, M. (2015, 25 september). Balanced Scorecard. Geraadpleegd op 20 juni, 2016, van <https://www.scribbr.nl/modellen/balanced-scorecard/>
- Nieuwenhuis, M. A. (2003). *The Art of Management* (2e ed.). Geraadpleegd van <http://www.ewc-adviesgroep.nl/pdf/theartofmanagement.pdf>
- NSkiV. (z.j.). Skiclub Wolfkamer. Geraadpleegd van <https://www.nskiv.org/organisaties/skiclub-wolfkamer/>
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2008). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 3, 45-77. doi:10.2753/MIS0742-122240302
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Herz. ed.). New York, Amerika: The Free Press.
- QuickMBA. (z.j.). Porter's Generic Strategies. Geraadpleegd op 20 juni, 2016, van <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>
- Rhodes, M. (2011, 20 februari). The Borders Tale: What Goes Around Comes Around [Illustratie]. Geraadpleegd van <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/02/20/the-borders-tale-what-goes-around-comes-around/>
- Robbins, S. P., & Barnwell, N. (2006). *Organisation Theory* (5e ed.). Frenchs Forest, Australia: Pearson Education Australia.

- Shacklett, M. (2015, 3 augustus). Business process automation: Where it works, and where it doesn't. Geraadpleegd op 4 juli, 2016, van <http://www.zdnet.com/article/business-process-automation-where-it-works-and-where-it-doesnt/>
- Value Based Management. (2016, 6 januari). How to communicate and cascade the strategy? Summary of Strategy Maps.. Geraadpleegd op 4 juli, 2016, van http://www.valuebasedmanagement.net/methods_strategy_maps_strategic_communication.html
- Van Eekhout, R. (2012, 5 februari). Strategie volgens Miles en Snow. Geraadpleegd op 20 juni, 2016, van <http://www.robertvaneekhout.nl/2012/02/strategie-volgens-miles-en-snow>
- Wat is LEAN? (z.j.). Geraadpleegd op 20 juni, 2016, van <http://www.sixsigma.nl/wat-is-lean>
- Weske, M. (2012). *Business Process Management* (2e ed.). Dordrecht, Nederland: Springer.
- White, S. A. (2008, 1 januari). Introduction to BPMN. Geraadpleegd van <http://resources.bizagi.com/docs/Introduction%20to%20BPMN.pdf>
- Wolfskamer Wintersport. (2016). *Verslag Algemene Leden Vergadering*. Geraadpleegd van <http://www.wolfskamer.nl/index.php/bestuur>