



OPTIMIZING PROCESSES IN BARRIO LIFE'S PURCHASE DEPARTMENT

RESEARCH JUSTIFICATION
BY ANIEK ADRIAANSE

BARRIO-LIFE

Course: Graduation IB 2022: Making Things Happen

Course code: 34780

Author: Aniek Adriaanse

Study: International Business and Languages

Student number: 00075885

E-mail address: adri0037@hz.nl

First assessor: Mrs. V. Yazbek

Supervisory teacher: Mrs. M. Polinder

University: HZ University of Applied Sciences

Edisonweg 4, 4382 NW Vlissingen, The Netherlands

In-company coach: Mr. R. Barendse

Company: Barrio Life

Carrer dels Lledó 5, 08002 Barcelona, Spain

Business: tour operator

Date: 28 June 2022

Place: Middelburg

Version: 2.0

Foreword

"This report serves as Research Justification for the research conducted entitled: "Optimizing processes in Barrio Life's purchase department". The research was conducted at a Dutch travel agency based in Barcelona, Spain. The research was written as part of my graduation from the International Business and Languages program at HZ University of Applied Sciences and commissioned by the CEO of the internship company, Mr. Rikkert Barendse. The internship took place from September 2021 until January 2022.

Together with my in-company coach Rikkert Barendse the problem analysis was developed, and the research was based on this analysis. The research carried out was complex and after conducting extensive qualitative research I was able to answer the research question. During this research my supervisory teacher, Mrs. Marieke Polinder, was always there for me to answer my questions and to guide me on the right path. Through this way I would like to thank her for all the support.

In addition, I would like to thank my in-company coach Rikkert Barendse for his guidance and hospitality. Furthermore, it remains for me to thank the respondents who participated in this research."

Aniek Adriaanse

Middelburg, 28 June 2022

Executive Summary

This Research Justification will provide the reader with a better understanding of how Barrio Life can improve the internal processes within the purchase department. Having processes improved can help the company create a better workflow among employees and save time to eventually operate more efficiently. The information gaps that were identified during this research are:

- (1) The current way of working in the purchase department of Barrio Life.
- (2) Whether the purchase department of Barrio Life encounters bottlenecks in the current processes.
- (3) The urgency of aspects to be reconstructed in the purchase department of Barrio Life.
- (4) The need for resources in order to realize such reconstructions.

To answer these information gaps correctly, desk and field research were conducted. The field research consists of semi-structured interviews with employees of the purchase department. Further field research was conducted through job shadowing, where the researcher observed the purchase department for five months to draw conclusions.

This research discovers that Barrio Life should use a strategy to work more efficiently by optimizing the most time-consuming activity in the purchase department. The recommendations are as follows; however, a more detailed description can be found at the end of the research:

- (1) To create a new format in a form of a database to gain time in assembling customized trips.
- (2) Use a database for incoming requests from Andalusia.
- (3) To create brochures derived from the limited choices for accommodations.
- (4) To conduct further research in optimizing the purchase department.

Depending on the facilities available and complexity of the projects, these recommendations can be implemented within a time span of six months to one year. By making use of these recommendations Barrio Life will improve the internal process and will be able to optimize the workflow within the purchase department successfully.

Table of Contents

1. Preliminary research	1
1.1 Company and product analysis	1
1.2 Problem analysis.....	3
1.3 Information gaps	4
1.4 Research questions.....	4
1.5 Project aim.....	4
2. Theoretical Framework	5
2.1 Tailor made products and services.....	5
2.2 Trends in the travel industry	6
2.3 Process optimization for travel organizations.....	8
3. Research approach.....	10
3.1 Approach information gap 1	10
3.2 Approach information gap 2	10
3.3 Approach information gap 3	11
3.4 Approach information gap 4	11
3.5 Operationalization.....	12
3.6 Reliability and validity	12
3.7 Limitations.....	12
4. Results	13
4.1 The current operating procedures of the purchasing department.....	13
4.2 Risks and problems involved in the current way of working	19
4.3 Urgency of reconstruction in the purchase department	22
4.4 Requirements for restructuring in terms of resources	25
5. Conclusion	26
6. Recommendations.....	27
7. References.....	28

8. Appendices	32
Appendix A: overview of products and theme travels.....	32
Appendix B: organogram Barrio Life	33
Appendix C: operationalization schedule.....	34
Appendix D: coding legend and transcript of interviews	36
Appendix DA: transcript interviewee 1	36
Appendix DB: transcript interviewee 2	43
Appendix DC: transcript interviewee 3	49
Appendix DD: transcript interviewee 4	54
Appendix E: average time occupation per activity within a booking.....	58
Appendix F: mind map project	59
Appendix G: inventory list material resources	60
Appendix H: project planning.....	61

1. Preliminary research

To provide more insight about the company's culture, mission and values this report starts with a company and product analysis. This is essential to obtain strategic insight and to discover where developments can be made (Saunders, 2017).

1.1 Company and product analysis

The idea of Barrio Life was born when Mr. Rikkert Barendse visited the Moroccan Sahara Desert in 2009. He founded a company which started organizing group tours on individual registration, with a desert trek through the sand dunes as its highlight. Contact with local nomads, experiencing adventure during a round trip and going off the beaten track were what Mr. Barendse himself was looking for, and these aspects are still the essence of how the trips of Barrio Life are organized now.

Now, more than ten years later, Barrio Life organizes individual tours and group tours with overnight stays in authentic accommodations to Morocco, southern Spain, and Portugal. Barrio Life refers to themselves as travel specialists and have combed the three countries in detail. This enables the company to offer unique trips and, as customized-holiday specialists, the travel organization provides advice on how to best spend the holiday by proposing local activities.

As connoisseurs of the local areas, Barrio Life provides its clients with an itinerary book. This book combines background information of the destinations and the related highlights, based on personal experiences of employees. In this way, customers get the opportunity to get to places that other travellers do not.

The travel organization offers a wide range of products. Besides this, customers are able to choose a trip based on a travel theme. In appendix A, one can find an overview of the products that Barrio Life offers, and the travel themes elaborated. However, the travel company is best known for assembling tailor-made trips where customers are able to express their desires for destinations and accommodations. Subsequently, a customized trip proposal is delivered.

Barrio Life features offices in two locations: an office in Amsterdam, The Netherlands and an office in Barcelona, Spain. From here, all production is carried out and the client is assisted, both by phone and online. In Barcelona, the employees focus mainly on the portfolio, continuously negotiating purchase prices and researching new accommodations and activities. The Barcelona office is mainly targeted at the operational side of the tour operator. The employees in this office remain in contact with the clients, to discuss the trip and what the client's preferences are. The tasks involved to produce such trips are carried out here, divided among the departments Purchase, Sales, Administration, Product Development and Marketing. In Amsterdam, most of the marketing activities are carried out.

The mission of Barrio Life, as expressed by Mr. Barendse himself through personal communication, focuses mainly on the experience aspect of the trips that the company offers. Barrio Life's mission is that when its customer, as a traveller, to gain a unique holiday experience amongst locals in the specific destination. What the company stands for further is explained in the following three points:

- Collaborating with locals: the importance to protect the local population and the nature of the visited destination. For Barrio Life it is essential to make sure that the destination benefits from the tourism. It should be a so called 'win-win situation'. The company is part of the Yourney foundation, this organization invests in social projects executed at the particular destinations. By cooperating with local guides and offering a wide range of small-scale authentic

accommodations and activities owned by local people, they gain from tourists. The other way around, the tourists receive a unique experience because of the expertise from the locals.

- Sustainability: Barrio Life aspires to be recognised as a sustainable travel agency. On their way to get there, they have joined several projects who support sustainability in tourism, and they aim to offer separate climate-neutral trips.
- Offering fully customized trips: Barrio Life offers the customer a possibility to fully customize their trips. They can choose every individual destination and accommodation. The company wants to stand out in this as there are not many small-scale agencies that offer this expertise.

Barrio Life's vision aligns seamlessly with these aspects by stating that the company aspires to grow in the trips that are offered: "Our vision is that Barrio Life has an acquired place in the market on name recognition, enjoying in the field of creative tourism to offer travellers the utmost travel experiences" R. Barendse (personal communication, November 2021). In this, the seven pillars, outlined in appendix A, are experiences that Barrio Life would like to impart.

The main target group of customers for Barrio Life are middle-aged couples around the age of 60 years and older. There are several groups or individuals who book their annual trips with Barrio Life. Surveys conducted by the Product Development department, which were received in October 2021, have made it clear that this group is especially pleased with the support they receive from the company. For them, it is comfortable to customize a trip, but not to deal with all the difficulties of booking. They usually opt for customized trips to a particular area. The second target group is families. These people are looking for guidance to find the perfect holiday that fits all family members' wishes. The third target group are the individual adventurers, who seek adventure with some guidance and expertise. The goal of Barrio Life is to expand their target market to a younger generation, especially couples aged 18-35 years.

The market on which the company operates is the tourism industry. This market is highly dependent on external factors. Since the Covid-19 pandemic the market size of the global tourism sector declined due to travel restrictions and difficulties with measures at destinations (Statista, 2021).

Barrio Life is a non-profit organization that is cooperating with the Yourney Foundation. The Yourney Foundation invests the benefits from Barrio Life in local projects at the destinations. Barrio Life is owned by two people: Rikkert Barendse and Wendy Jacobsen, both employed at Barrio Life as managers and CEO.

Barrio Life is a small-scale tour operator with four full-time employees at the office in Barcelona. Besides this, Barrio Life offers a workplace for many interns. To illustrate the structure of Barrio Life and the position of its employees, an organogram has been created in appendix B.

1.2 Problem analysis

Barrio Life's purchasing department loses a considerable amount of time in the complex and extensive supply chain, strictly speaking, the path that a single booking follows within the department.

Most of the time gets consumed in the assembly of PO (purchase order) requests and travel proposals by the purchase department. Assembling a PO request is overly complex, time consuming and an administrative burden on the employee. This results in lost efficiency and effectiveness. As the purchaser must start the process of assembling the order from scratch each time a new request comes in, and the requests are too varied as there is no format that could be reused according to the needs of a customer, this results in an increase of workload for the purchaser. The purchaser usually spends most of his hours doing this, while more than half of the requests do not result into bookings. This time can be better spent on existing bookings. In addition, the waiting time for potential customers is increased, which means that customers will experience a less satisfied customer journey. Consequently, this may result in a switch to a competitor for the customer. In addition, the workload is more demanding on the purchasing department, therefore it comes at the expense of the quality of the PO requests and the travel proposals. Less time can be spent critically reviewing all the available options that directly match the client's needs, even though that is at the heart of Barrio's DNA. The overall effect is time consumption and a deteriorating work experience for clients and assessors.

The difficulty occurs for assembling PO requests and travel proposals of all countries offered by Barrio Life in its portfolio but will vary in magnitude according to the needs of the client, the experience of the purchaser and other factors that contribute to variation in the creation of travel plans (amount, terms, size, and so on). This has consequences for the customer who requests a proposal, for other customers who subsequently must wait longer, for the purchaser and the purchasing department due to the increasing workload. Additionally, it affects the salesperson who is unable to meet deadlines and therefore the entire work process within the organization.

Moreover, the time-consuming purchase tasks are a slumbering bottleneck that has consistently existed since Barrio Life began doing business, but has become more apparent with recent changes, including changes in demand for services, desires to grow from within the company, increased demand from clients (primarily for Andalusia), and recent integration efforts into the organization as part of their ongoing commitment to continuous improvement of client experience.

This concern is reflected in the variation in the number of days before travel proposals can be approved, the number of days customers must wait before receiving a follow-up, the number of requests that are not converted into bookings, the increased stress in the purchasing department (workload and dissatisfaction of the sales department), and an imbalance in the entire work process within the company.

As travel requests come in daily, this concern is a daily practice but an increase in the combined changes in the knowledge base, changed data in the environment, developments in the working field and a variety in supply and demand increases the severity and stress on the department.

1.3 Information gaps

In order for the researcher to understand how to improve the internal processes of the purchasing department of Barrio Life, information gaps must be filled by researching the current data and situation of the department. The lack of knowledge underlying the possible implementation of new optimization opportunities was identified in four information gaps. The information gaps to be considered, so that the researcher can formulate a recommendation, are: (1) an outline of the current processes within the purchasing department, (2) the visualization of bottlenecks and risks, (3) the urgency of reconstructing, (4) the resources required for reconstructing.

1.4 Research questions

Following the problem analysis, the main research question is: "What strategies should be used by the purchasing department of Barrio Life to optimize the workflow in assembling tailor-made products?".

From this, four sub questions have been derived:

- 1) How does the purchase department of Barrio Life currently work?
- 2) What are the problems and risks involved in the current way of working?
- 3) What is the most urgent what should be restructured in terms of offerings in Barrio Life?
- 4) What are the requirements for this restructuring in terms of resources?

1.5 Project aim

This project aimed to provide an advice where the solution is aimed at improving internal processes within the purchase department of Barrio Life. The identification of the four information gaps showed the purpose and possible opportunities for optimization facilities, as well as other bottlenecks in the work processes, concluding and anticipating a more profitable and efficient future for Barrio Life. The first part of the research was carried out through field research, with the aim of gaining more insight into the current work processes of the company and the purchase department. Secondly, qualitative research was conducted with the aim of reflecting the bottlenecks and risks of the current work executed. The third and fourth parts desired to provide and construct a suitable optimization option, in the fashion of a project. The results of this research firstly present the importance of reconstruction in the purchase department, and secondly represent the creation of an optimization project. The research was successful as the results can be presented in workflow efficiency, process optimization and resource requirements. This will make a difference in the previous way of working and the desired way of working. The time frame for achieving the project goal was 21 weeks.

2. Theoretical Framework

Consumers today are becoming more critical and demanding. To be able to properly assess where opportunities lie, but also what possible threats may occur in the market, can be challenging for companies. To ensure that a company like Barrio Life can effectively respond or adapt strategies to developments, some research into the latest industry trends can be beneficial. Among other things, this can be useful to gain inspiration for the development of new strategies and practices, and to analyse growth opportunities based on market changes (Haastrecht, 2022).

2.1 Tailor made products and services

When something is produced according to a customer's preferences or instructions, it is called customization. The terms custom-made or tailor-made share the same meaning in this respect, terms which are part of what is called customization. A product or service that is customized is made specifically for a unique customer by someone, a company, or an organization (Lampel, 2015). Several companies participate in offering customized services and products, including travel organizations. A customized vacation according to a customer's wishes is to offer itineraries that may or may not be standard, the trip is designed according to the other party's specifications. All aspects are included; where the customer wants to go, how long to stay in location and what activities to do (Bakker, 2005). By personalizing these trips, customers are acquiring unique packages.

Why tailor-made products and services?

In a business, a brand management strategy is essential. Offering customized products or services is commonly used as one of the strategies as part of brand management. Managing a brand is a marketing technique to boost services, products, and obviously the brand itself (Heding, 2020). The thing that customers and consumers generally think of when they hear or see a brand name is described as a company's brand. Companies and organizations can differentiate themselves from rivals by offering customized goods or services. Thousands of different types of products and services are tailored in the field of brand management (Bedbury, 2003).

Today, consumers expect a certain amount of customization. It is vital for companies to be aware of what their potential customers want and what their needs are, but equally what their competitors are doing. When companies offer products or services that are more attuned to target consumers, they will have a significantly higher chance of success. Consumers do not have identical preferences and needs; product customization takes this into account (Tseng, 2006).

Pros of tailor-made products/services

Personalising products does not just help increase sales, it also keeps customers satisfied, which promotes loyalty and word-of-mouth recommendations. In addition, higher customer loyalty can be achieved given that products or services have options and are tailored to personal taste. Often, a premium price can be charged for customized products or services, which translates to higher profits. Larger and more sophisticated companies therefore have flexible software and systems for processing highly tailored assignments (Franke, 2009).

A study by (Fenech, 2015), on behalf of Deloitte, indicates that in various sectors of retail trade, an estimated 36% of consumers would envision purchasing customized products or services. 1 out of 5 of these consumers would be inclined to spend 20% more for a personalized or exclusive product. In furthermore, 48% of consumers would be prepared to wait longer for a tailored product or service.

Cons of tailor-made products/services

Despite the potential benefits, there are also some challenges to consider when it comes to offering tailor-made services or products. For example, it is difficult to predict trends or peaks in sales due to the wide range of products available. Due to the considerable variation, the flow of supply chains with third-party business partners is affected. For customers, it impacts disadvantages as well, including an increase in the waiting time between placing or requesting an order and shipping/delivery. Finally, there will also be increased costs to maintain the variety of tasks (Selladurai, 2004).

In other words, it can be said that the challenge of applying customized offerings can be categorized into external complexities and internal complexities. External complexities can be described as the difficulties that buyers/consumers experience when they must choose suitable variants from a wide range of alternatives. External complexities are experienced within manufacturing and operation-related tasks. The entire process must be appropriately managed and coordinated. The most important subprocesses in customization are, divided among the following subsystems: logistics and information, production, procurement, interaction, and development (Blecker, 2006).

To mitigate the drawbacks, companies can consider options such as modular customization (limited choice) to help streamline their production facilities, reduce downtime in the logistics chain and maintain a satisfied customer base.

2.2 Trends in the travel industry

Nowadays, a significant number of travellers are looking for information online and therefore making online bookings; this is all due to the improvement of communication and information technology and something that cannot be ignored in this society: the Internet. According to research by (Ferries, 2020), 82% of all travel bookings are made over the internet, mostly through online travel agencies. In 2018, online bookings accounted for 63% of all revenue in the travel industry.

Technology

Over the past 20 years, technological advances have permanently changed the way people travel. The corona crisis has naturally increased the speed in which technology is applied in the travel industry. For example, Artificial Intelligence has brought huge changes to the travel industry. Through smart technology, consumers are increasingly provided with a customized travel experience. In addition, new generations of chatbots are processing contact requests even faster. Hence, there are many other technology trends worth mentioning, companies also continue to capitalize on some older technology; the smartphone. Statistics of a research by Rauch (2020), show that travellers who book tours and activities on their phones spend 50% more than travellers who book from somewhere else.

Pent-up demand

Another trend in the travel industry, which is not the newest in 2022, is the so-called pent-up demand. Normally, travellers would not leave for a destination when the government does not allow them to travel. However, as soon as the government lifts this travel ban, organizations are overwhelmed with bookings and requests. The effects of this trend have been visible in the market for a while as this phenomenon emerged during the pandemic and is forecasted by outlooks of (ForwardKeys, 2022), one of the leading providers of travel insights and data, to endure. Due to this trend, last-minute bookings are an increasing trend in popularity as well.

Experience Economy

In like manner, what has been growing in demand for years is the so-called "experience economy". Hence, fewer people will settle for ordinary vacation activities in the years to come. Travelers will therefore want to distance themselves from mainstream tourism providers and seek out authentic experiences to make their recreation feel more meaningful. Research from Cong (2021), commissioned by a company called AirSage, shows that this is seen as an emerging trend because: "People would rather pay for vacations that are once-in-a-lifetime opportunities and no longer need conventional travel experiences like they used to.".

Since the introduction of the experience economy in 2011, the further personalization of experiences has taken off. (Pine, 2011) states: "Markets and personas do not exist; every customer is unique; this is what you will have to act on as an organization." With this, the author indicates that working with systems such as personas or target groups does not contribute constructively to an optimal customer experience. The only way to respond to this is by no longer thinking in terms of personas and markets, but by taking each individual as a starting point in building customer experience.

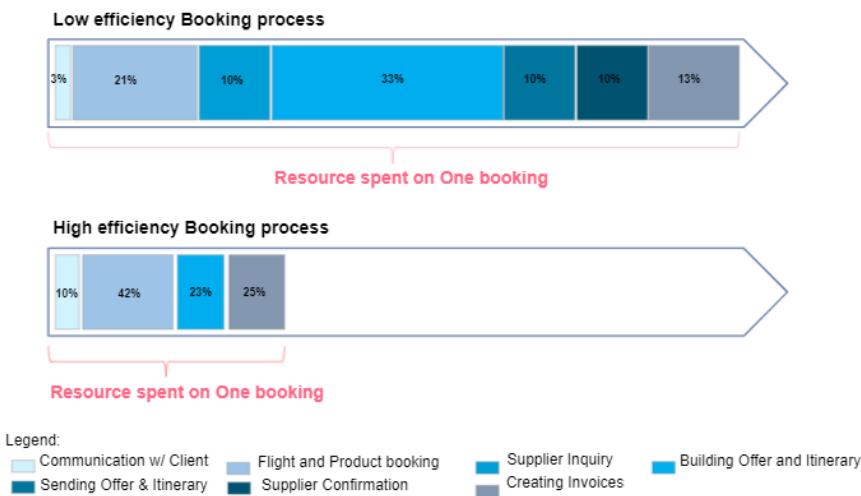
Trip stacking

During the corona crisis, most travel companies implemented flexible, or even free cancellation policies into their systems. This is something travellers like to take advantage of by booking different trips. This leads to the phenomenon of trip stacking: when travellers could book multiple trips for the same period, but to different destinations. And should travel restrictions be imposed, travellers could easily cancel the particular trip and travel to the destination where there are no travel restrictions. (Kelleher, 2021) explains: "In a nutshell, trip stacking amounts to hedging your travel bets".

For travellers, this can be seen as a convenient solution. For travel companies on the other hand, it is a burden. Especially for travel companies that are not technically equipped to deal with changing environments. It involves lots of operational work, such as booking changes, delays, and cancellations. There are in addition consequences for pricing and suppliers, which are challenging to manage if a company does not have digital solutions.

The difference between a tour operator that has not automated and digitized its business processes, and a more efficient business process when it comes to bookings in for example, a travel company can be seen in the visual representation below. It is observed here that two-thirds can be saved in resources.

The Most Common Booking Process



7 steps booking process decrease to 4 steps:

1. Communication with client
2. Flight and Product booking
3. Supplier Inquiry
4. Building Offer and Itinerary
5. Sending Offer & Itinerary
6. Supplier Confirmation
7. Creating Invoices

>60% increase in efficiency (time, resource, cost)

2/3 of your agent time is freed for other activities:

- More bookings per agent (x3)
- Customer experience
- Higher conversion rate

Figure 1: The Most Common Booking Process (Lemax, 2021)

2.3 Process optimization for travel organizations

The blow of the corona pandemic was unexpected, sudden, and a learning process for many companies. In early 2020, many travel companies re-evaluated business processes to see what would be needed in post-pandemic times. It was abundantly clear that change had to take place on the digital front.

Research executed by Vodopija (2021), points out that the overall trend for digital transformation is passive, and the changes being made in the travel industry are not alternating at the same pace as most industries.

Current State of Digital Transformations Worldwide



Figure 2: Current State of Digital Transformations Worldwide (Kostanic, 2021)

To transform digitally, introducing new technology is not the only consideration. It includes a greater focus on cost savings, using automatization to improve administration and back-office processes, and changing attitudes. Here, the latter is often the barrier to falling behind with digitization (Vodopija, 2021).

Over the past decade, tourism has grown at a rapid pace, the industry being a source of 10,4% of all global economic output in 2019, the second fastest expanding sector in the world (UNWTO, 2020). As this market grew at such a rapid pace, no time was made to optimize business processes.

The next generation of travellers will require some preparation on the part of travel companies, by automating repetitive work to save valuable time. According to research executed by Arival (2021), 33% of the surveyed tour operators do not have a digital solution for their operations. Of those surveyed, 25% have an outdated system that is adapted to their current activities. However, these systems often cannot be updated. A report from Euromonitor (2022) reveals that travel companies are ahead of their curve when it comes to planning their investments in technology, showing a willingness to act, and a shift in perspective.

Previous crises weakened the purchasing power of travellers, but the pandemic has significantly changed decision-making processes, consumer behaviour and values. Technology and digitalization enter all aspects of daily life making new habits necessary for travel companies as well.

Reviewing business processes is an important step in any digitization. Here it is essential to see if a previously defined strategy is supported by current processes. Time, money, people, or in other words: resources, for back-office and administrative activities is one of the aspects that can be scrutinized. As well as time spent on customer-driven activities. The way forward is to identify activities that can be carried out more efficiently. Laying a foundation in terms of technology and business processes supports to further develop subsequent stages.

It is estimated that the travel industry will receive yet another boost (Ranasinghe, 2021). The new normal, the post-pandemic phase, will focus on the following aspects: the customer travel experience, the speed of response to customers, and the uniqueness and personalization of offerings.

3. Research approach

This research project focuses on the internal processes of the purchase department within the company Barrio Life, and how they can be improved. Four information gaps were identified to conduct the research project, below the methods are described for each information gap. The described approaches include the unit analysis, data analysis and data collection.

3.1 Approach information gap 1

The first information gap to be examined is the current practices of Barrio Life's purchase department. This information gap specifically looks at the structure of the company, the structure of the purchase department, and the associated employees. It then proceeds with the specific duties of a purchaser, and the journey a product (a customized trip) goes through within the purchase department. To accomplish this, field research was conducted. And to be more specific: job shadowing. Job shadowing is a form of 'on-job training' where a person, in this case the researcher, takes the role of an employee and observes (Mader, 2017).

In favour of guaranteeing outcomes that align with only the purchase department of Barrio Life, the following unit was used: the researcher who functions as an employee within the purchasing department. In this case, during the measured period, the researcher adopted the role of regional buyer for Andalusia.

Various collection methods have been used to collect the observations made by the researcher. Notes have been taken both online and offline by the observer. Activities were kept by a logbook, and notations have been written down on all activities within the purchase department which were incorporated into visual diagrams and tables.

3.2 Approach information gap 2

The following information gap is about visualizing the bottlenecks within the purchase department of Barrio Life. For this purpose, semi-structured interviews were conducted with the employees of the purchase department. For further insights into the work process and bottlenecks of the purchase department, some questions were established, but clarification was asked after interesting deriving concepts.

The interviewees consist of all purchase employees within the company of Barrio Life. These include: the junior purchase manager, and the regional purchasers of Portugal, Morocco, and Andalusia.

A questionnaire was prepared in advance by the researcher to establish an interview guidance. This questionnaire was then forwarded to the participants to get acquainted with the topics covered. The interviews were conducted at the Barcelona office where the interviews were recorded to be transcribed by the researcher. Subsequently, concepts were established by the researcher for coding the interviews, which were then summarized.

3.3 Approach information gap 3

The third information gap to be examined is the urgency of reconstruction in the purchase department of Barrio Life. Because several concepts are covered here, field research was conducted. To find out what the manager's requirements are, short interviews, in the form of meetings, were conducted. Follow-up actions based on the manager's requirements were then realized through job shadowing, on which the researcher was able to perform measurements.

In this situation, the manager was the commissioner for the follow-up steps of the research, because it was estimated that the employee (the researcher) would encounter several bottlenecks after the aforementioned research.

Various collection methods have been used to collect the observations made by the researcher. Notes have been taken both online and offline by the observer. Activities, such as time measurements were kept by a logbook, and notations have been written down to proof evidence to the manager. The interviews were performed at the office in Barcelona, recorded and then summarized by the researcher to eventually draw conclusions in conjunction with the manager.

3.4 Approach information gap 4

The fourth and final information gap encompasses the resources needed to perform the reconstructing. To accomplish this, the researcher used partly field research, and partly desk research. The field research includes the preparation based on experimental data gained from working at Barrio Life by the researcher. Desk research was used to incorporate previous knowledge in determining the requirements.

In doing so, the researcher functioned as an executor of the preparations made to determine the resources.

To collect and analyse the conducted field- and desk research, notes taken by the researcher have carefully been made and interpreted into budgeting, inventory, and costs schemes. In addition, colleagues from the administration department have been consulted for intentions of the previous mentioned aspects.

3.5 Operationalization

Preliminary research revealed explanations that lead to four main concepts of the research, these main concepts are divided into dimensions and consequently into measurable indicators, which finally lead to possible questions. The four main concepts amount to: business processes, bottlenecks, optimization project mission, and resources. The operationalization scheme can be found in appendix C.

3.6 Reliability and validity

To boost the validity and reliability of this research, multiple methods, also known as methodical triangulation, were used to conduct the research. This involved using the combination of conducting interviews, job shadowing (observations) and desk research. To ensure the reliability and validity of the interviews, the researcher conducted the interviews on saturation, as all employees were interviewed and answered sufficiently, no new outcomes can be expected. Furthermore, all interviews were structured equally for each interviewee and conducted within the same circumstances. To ensure the reliability and validity of the observations, the researcher adhered to the pre-discussed methods and procedure within the company. In addition, the observations are of primary source, the researcher herself, as well as analysed and interpreted by the researcher. To ensure the reliability and validity of the desk research, the researcher ensures that there was no dependency of the number of respondents of the data collected. This is because the deliberations took place with the CEO of the company for the advancement of the research, and this CEO is responsible for the decisions that were made.

3.7 Limitations

The research was limited to a period of five months, which restricted the size of the samples. This means that the research was narrowed only to the purchase department of Barrio Life, where the researcher was employed. Furthermore, there are several factors that cannot be controlled due to the nature of qualitative research. For example, it is not possible to verify that the observations were conducted correctly because this process only involved the researcher herself. In addition, the employees of the purchase department constantly differ because of many interns, which change every few months. This makes them not knowledgeable enough for valid answers, as well as having insufficient work experience. Other outcomes may be measured with other employees and managers, which may also change the departmental structure. The bulk of the findings are subjective because the researcher herself is the lead in the analysis and interpretation of the data, this makes the research difficult to replicate should it be done by another researcher. Lastly, is the lack of essential tools and data within the company to support data. Thus, preparations and analyses of data were done manually, this made the course of the research and the creation of the final product a labour-intensive process.

4. Results

In this chapter, the results of the conducted research are divided into four parts, specifically the five research segments, which would lead to the conclusions to eventually answer the primary research question. The subsequent sections are described in chronological order starting with the results of sub research question one followed by two, three, four and closes with the results of sub research question five.

4.1 The current operating procedures of the purchasing department

The first sub-question focuses on characterizing the work processes of Barrio Life, rather on the purchasing department. Here, it is important to create a clear picture of the company and how the purchasing department relates to it. In order to visualize processes, different tables and matrixes were used. The results show a brief description of the company, the purchasing department, the activities of a purchaser and the path that the product (a booking) takes within the company, zoomed in on the purchasing department.

4.1.1 Structure of Barrio Life

Barrio Life is a travel organization. The company develops and organizes individual, small group and tailor-made trips on adventurous routes whereby people live and travel together with the local population. The company specializes in three regions: Portugal, Andalusia, and Morocco. The trips indicated on the website are suggestions, as Barrio Life specializes in tailor-made trips, a unique selling point as well as a challenge for the internal work structure. A detailed description of the company can be found in chapter 1, page 1. Based on internal analysis, a representation of the company structure has been made.

The company is small and has five departments divided among 18 employees, the following departments are shown in the following diagram: Sales, Marketing, Purchasing, Product Development and Administration.

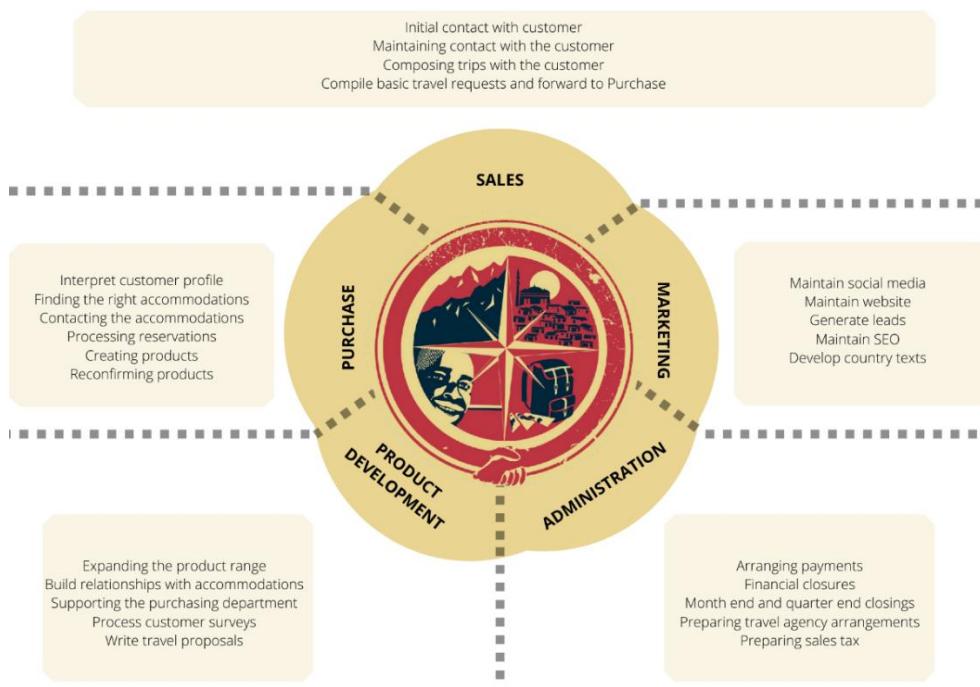


Figure 3: Overview of the departments and corresponding executions

The figure above shows that there is a clear division of labour among the five departments within Barrio Life. Sales is responsible for contacting the customer, mapping out the requirements and putting together the initial travel requests. Purchase then takes over a travel request and looks at the customer profile to find out which accommodations matches the customer's wishes. Reservations are made and contact is maintained with the suppliers. Before the customer begins their trip, the responsible purchaser takes care of the final checks and administers everything in the CRM system, as well as in all Excel workbooks. In addition, Administration is responsible for handling the finances, both internal and external. They take care of the financial closures and prepare taxes. New accommodations and products (such as activities) are selected by the Product Development department, where they also maintain relationships with suppliers. After travel requests are approved, the final travel proposals (a kind of brochure) are written out to support the Purchase Department. Product Development also strives to research customer satisfaction by sending out, and processing surveys. Finally, the Marketing department is responsible for Social Media, maintaining the website and generating leads. This also includes maintaining SEO and various projects such as creating country books.

4.1.2 Structure of the purchase department

In the previous section it was discussed that the purchasing department is responsible for making reservations for the accommodations and maintaining contact with the suppliers as well as the administration of these. These responsibilities are ideally divided among five employees in the Purchase department. The division of roles among the employees and the corresponding tasks is shown in the diagram below.

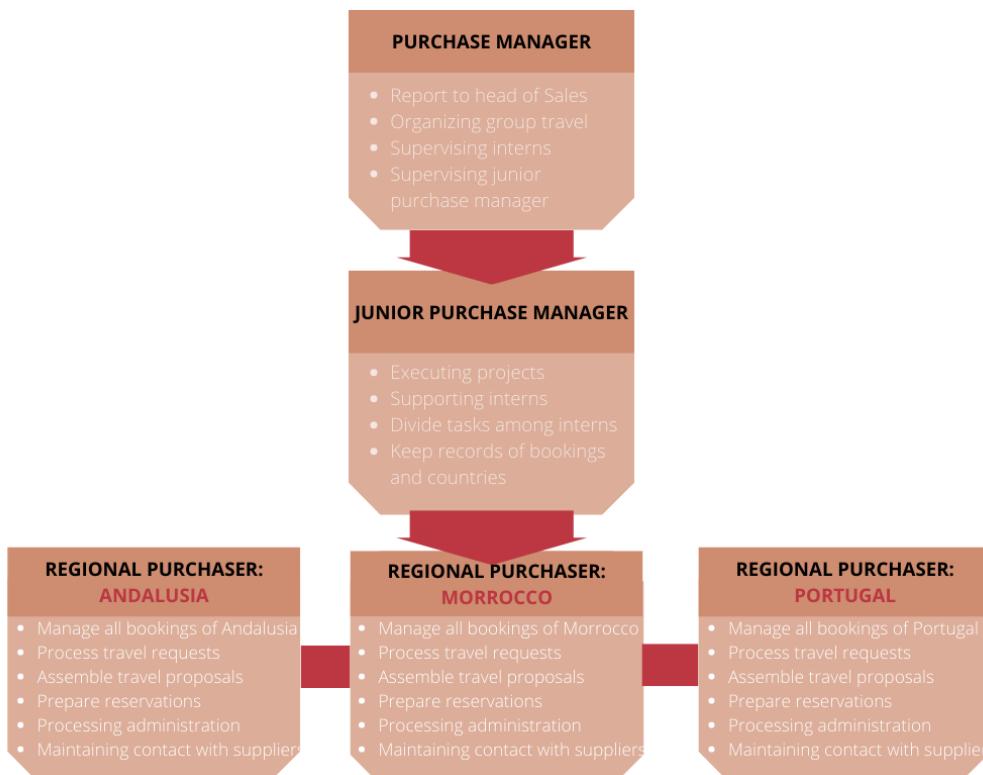


Figure 4: Overview of roles in the Purchase department

The diagram is based on the ideal division of tasks between employees and interns according to CEO Rikkert Barendse. The regional purchasers are often interns.

The diagram shows a clear division of roles and hierarchy, starting with the purchasing manager. Ideally, the purchase manager is ultimately responsible for the purchasing employees, bookings and administration. After the purchase manager follows the junior purchase manager, who distributes the tasks among the trainees or bookings that are distributed by region. In addition to other tasks, the junior purchase manager is expected to keep an overview of all tasks and bookings and report this to the purchase manager. The regional purchasers each have their own designated region to which the corresponding bookings are distributed. These are processed by putting together the travel proposals, processing travel requests, making reservations, liaising with suppliers and keeping records. The work is then checked again by the junior/or purchasing manager.

During the given period of observation, some tasks were distributed to other employees, completely taken over by other employees, or supported by other employees. The distribution of tasks shown in figure 4 are listed in figure 5 below. The column next to it shows to whom tasks originally belonged, as listed in figure 4. However, the third column shows by which employee(s) the tasks were actually performed. Pursued by a YES (when the task was actually performed for whom the task was intended), a NO (when the task was performed by another employee) or a PARTLY (when the task was supported by other employees).

TASK	ORIGINALLY BELONGS TO	EXECUTED BY	MATCH
Report to head of Sales	Purchase manager	Junior purchase manager, regional purchasers	No
Organizing group travel	Purchase manager	Purchase manager	Yes
Supervising interns	Purchase manager	Purchase manager, Junior purchase manager	Partly
Supervising junior purchase manager	Purchase manager	Purchase manager	Yes
Executing projects	Junior purchase manager	Regional purchasers	No
Supporting interns	Junior purchase manager	Junior purchase manager, regional purchasers	Partly
Divide tasks among interns	Junior purchase manager	Junior purchase manager, regional purchasers	Partly
keep records of bookings and countries	Junior purchase manager	Regional purchasers	No
Manage all bookings of Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Yes
Process travel requests Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Yes
Assemble travel Proposals Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Regional purchaser Andalusia, Regional purchaser Portugal	Partly
Prepare reservations Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Regional purchaser Andalusia, Regional purchaser Portugal	Partly
Processing administration Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Yes
Maintaining contact with suppliers	Regional purchaser Andalusia	Regional purchaser Andalusia	Yes
Manage all bookings of Morocco	Regional purchaser Morocco	Regional purchaser Morocco, regional purchaser Portugal	Partly
Process travel requests Morocco	Regional purchaser Morocco	Regional purchaser Morocco	Yes
Assemble travel Proposals Morocco	Regional purchaser Morocco	Regional purchaser Morocco, regional purchaser Portugal	Partly
Prepare reservations Morocco	Regional purchaser Morocco	Regional purchaser Morocco	Yes
Processing administration Morocco	Regional purchaser Morocco	Regional purchaser Morocco, regional purchaser Portugal	Partly
Maintaining contact with suppliers	Regional purchaser Morocco	Regional purchaser Morocco	Yes
Manage all bookings of Portugal	Regional purchaser Portugal	Regional purchaser Portugal	Yes
Process travel requests Portugal	Regional purchaser Portugal	Regional purchaser Portugal	Yes
Assemble travel Proposals Portugal	Regional purchaser Portugal	Regional purchaser Portugal	Yes
Prepare reservations Portugal	Regional purchaser Portugal	Regional purchaser Portugal, Regional purchaser Andalusia	Partly
Processing administration Portugal	Regional purchaser Portugal	Regional purchaser Portugal, Regional purchaser Andalusia	Partly
Maintaining contact with suppliers	Regional purchaser Portugal	Regional purchaser Portugal	Yes
OTHERS			
Financial closures of bookings	Administration	Regional purchasers	No
Preparing payments	Administration	Regional purchasers	No
Finding and administering new products	Product Development	Regional purchasers	No
Write travel proposals	Product Development	Regional purchasers	No

Figure 5: Overview of tasks among purchase employees

The tasks are categorized, this means that under the listed tasks there is further process of, for example, administration and other actions to perform to cover the tasks. All categorized tasks add up to a total of 30 to cover the work of the purchasing department. Of those 30 tasks, 23.3% are not performed by the purchaser for whom the tasks are intended. Furthermore, 33.3% are partially performed by the purchaser for whom the task is intended, yet also supported by another purchaser. The remaining 43.3%, the majority, is performed by the purchaser for whom the task is intended. There are various reasons for these results, the primary reason is that the amount of work is excessive for the manpower available. This has everything to do with the amount of inbound that goes into a single booking for the purchasing department alone. The journey a travel request traverses is cumbersome and makes operating in the purchasing department a challenging task to structure. The next section shows why.

4.1.3 The process: from travel request to a customized trip

Every organization revolves around processes. Whether a product or service is delivered in accordance with the desired quality, costs and lead time is determined by the process and those who carry it out. If participants work according to the agreed process, it is inevitable that a product or service is delivered according to the predetermined turnaround time, costs, and quality. BRON. In order to make it clear which desired improvements are necessary, there is a primary need to have an insight into the current situation.

Now that the main processes of the departments of Barrio Life, and the activities of the Purchase Department have been mapped out, it is time to more thoroughly scope the processes that directly contribute to the realization of the products and services that Barrio Life provides. In other words, the following describes the journey a travel request goes through before it is transformed into a booking. Sequenced by the booking which is finally transformed into the final product: the customized trip for the client.

A distinction has been made between two procedures, for the reason that not all travel requests result in a booking. This is because after receiving a travel proposal, a customer can decide whether he or she would be willing to actually book with Barrio Life.

A commonly used and easily readable representation of a process description is the so-called 5 column structure. Origin and input are the trigger of the process and output and destination the result. This 5-column structure is based on the better known SIPOC model. The abbreviation SIPOC stands for: S = supplier, I = Input, P = Process / Activity, O = Output, and C = Customer. For the process description a so-called swim lane structure has been used. The advantage of this representation for a process description is that it makes clear over which departments or functions the process runs.

The swim lane diagram below shows the processes that occur when a travel request is received from the customer up to the creation of a travel proposal which is then sent to the customer for approval.

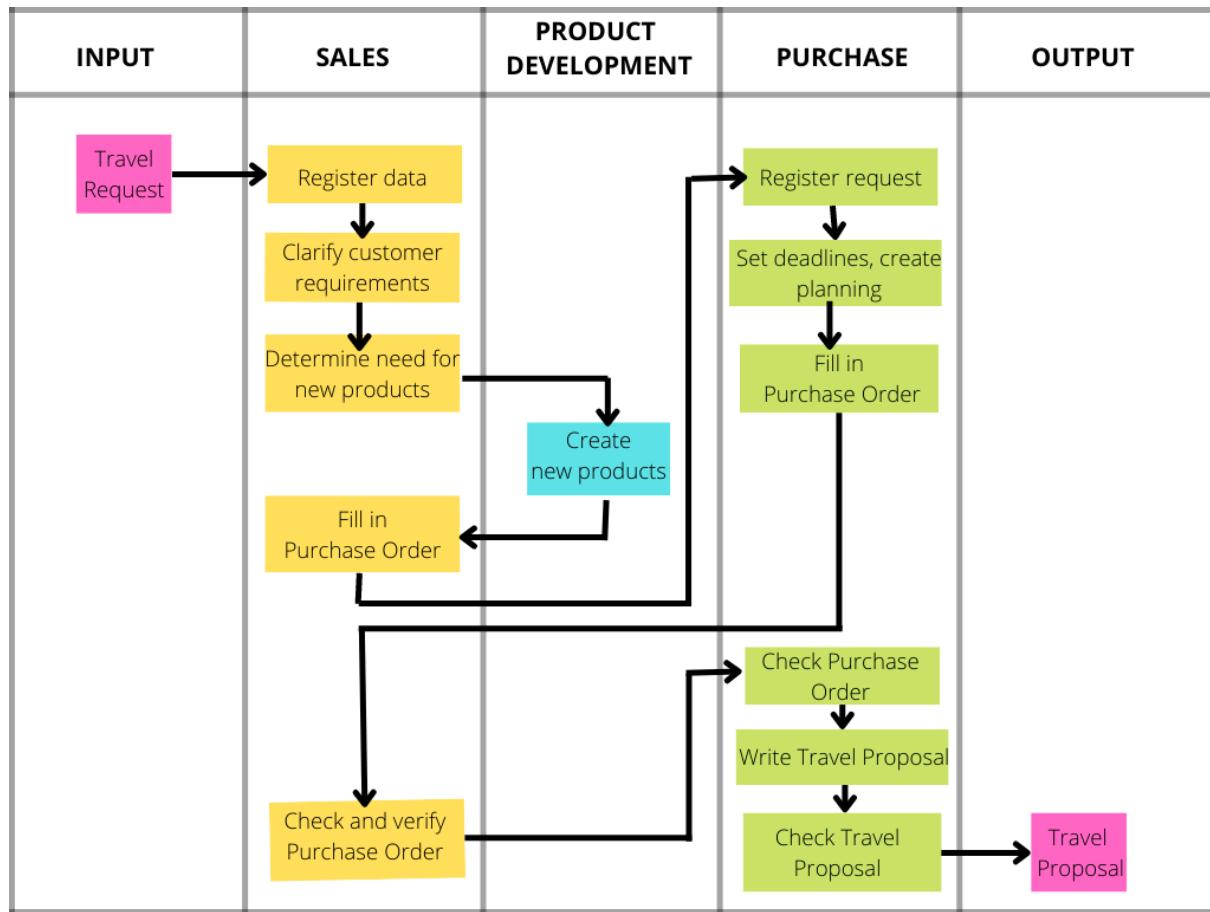


Figure 6: Swimlane diagram travel request to travel proposal

The model above incorporates the requirements of a travel request into a Purchase Order format which is intended for a purchase employee to fill in all options (accommodations, car rental and activities) that eventually creates the journey. The seller fills in the wishes made known by the customer, and the purchaser then completes the Purchase Order with various options that may be of interest to the customer. A purchaser goes into great detail here and this makes filling out a Purchase Order, depending on the number of destinations, the availability, and the price agreements, can be a long-term job. A Purchase Order is also checked several times, both by colleagues and by Sales, so that a travel proposal can then be made. A travel proposal is a brochure with all the options and prices that the customer can choose from for his/her accommodation during the vacation. A Purchase Order is for internal use as it will eventually be used to make the reservations (it already contains all the links to the relevant booking site), a travel proposal is meant for the customer to choose from the options to complete their tailor-made trip.

After a travel proposal is approved by the customer (this means the customer agrees with the selected accommodations, flights, activities, and price), the travel proposal becomes a booking. Now it is important, in order to reach the final product, to make reservations and send out the travel documents. This involves additional work, which is described in the model below.

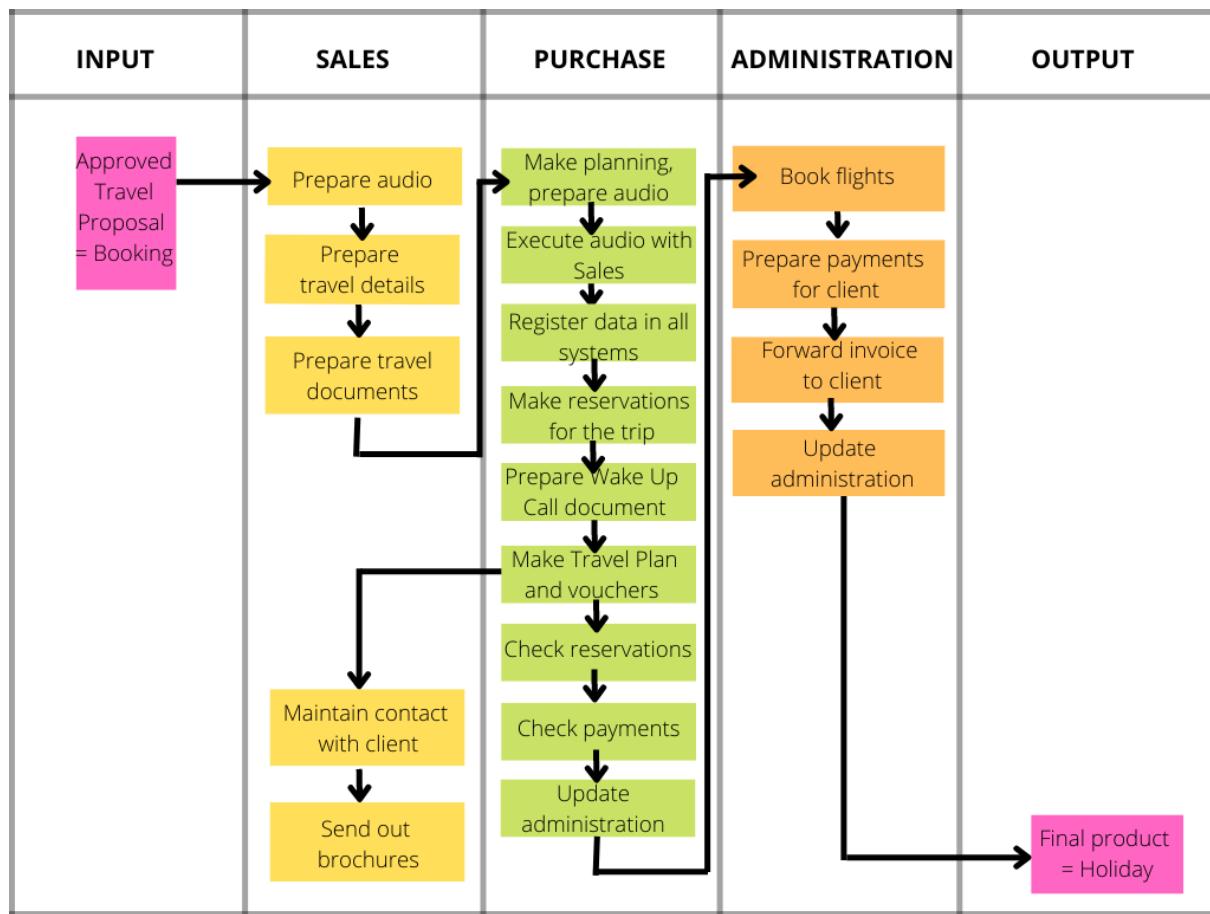


Figure 7: Swimlane diagram approved travel proposal to booking

The sub-processes are divided among the various departments, which ultimately lead to the final product. However, many activities fall into each sub-process. An audio is done by Purchase and Sales to discuss the entire customer journey and requirements, this conversation is recorded so that each employee can refer to it should the need arise. Furthermore, there are several travel documents that are sent out to the customers, both mandatory documents, as well as travel documents with additional information about the trip and destination. The model above shows that the Purchase department has by far the most work to do on a single booking.

The sub-processes in purchasing require a high level of dependence on other colleagues (the audio with sales and the checks by other colleagues). Not only internally, but also externally, this has to do with the reservations made with the suppliers. This again requires a bit of relationship management. There is a CRM system that is used, called TravelSpirit. Both customer and supplier data is stored here. The administration of bookings, overviews, financial files and so on are all stored in Excel Workbooks. These are available both online and offline.

4.2 Risks and problems involved in the current way of working

To find out what the work environment in the purchase department at Barrio Life is like, four employees were interviewed. The questions were asked about the department they work in, their experiences and any bottlenecks that may occur in their work. The results of the interviews are divided into ten categories and summarized below.

4.2.1 Relevance of activities

As mentioned earlier, many tasks fall under the purchase department. Purchase staff were asked which tasks they felt were or were not relevant to the purchase department. According to Interviewee 1 (2022), "making the reservations 100% belongs to purchasing" as well as maintaining contact with suppliers. The tasks that Interviewee 2, (2022) does not consider relevant include "Financial administration, including getting invoices paid and the administrative actions of those." "Actually, most of the tasks do not belong directly to purchasing, especially the administration" adds Interviewee 3 (2022). Another activity that does not belong to the purchasing department is figuring out new products, looking for new activities that can possibly be sold. "In my opinion there should be a separate department for finding new products, this is already there, but they take over many tasks from purchasing" Interviewee 2 (2022).

4.2.2 Working load

When the purchasers were asked about workload, it was told in every interview that making the PO requests (Purchase Orders) gives the most workload. "Making the PO requests and administering them definitely takes the most time" Interviewee 1 (2022). This has to do with the fact that it is a time-consuming task "because there are a lot of different steps to take. I have to edit that format manually. It's complicated. It's frustrating sometimes because everything is so manual and it's all personalized, so it's never exactly the same" Interviewee 1 (2022). To express it in terms of time, an employee can sometimes spend half a working day putting together a PO request, and that is just a small part of his or her occupation. "If I had to express it in terms of time, it would take me about 4 or 5 hours at least to create, say, an entire travel proposal. In addition, it has to be sent out to the client, which again may take a few days and, then it has to come back to us" Interviewee 1 (2022). In fact, there is so much time invested in it according to Interviewee 1 (2022), that "all the time and effort that the PO request is sought in a travel request, that does not outweigh the revenue we get from an entry".

4.2.3 Resources available at Barrio Life

In order for a department to function, resources are needed, these can be either tangible or intangible resources. Barrio Life employees find that useful tools are especially lacking, such as management systems. "We mainly miss software to register data, we now work with different systems that could easily be placed in 1 environment" Interviewee 1 (2022). Several tangible resources are missed, Interviewee 3 (2022) told that "there are no fixed computers, no professional systems or a fixed software". According to the interviewees, there is also some knowledge and expertise missing which makes the department not run optimally. "I think the management is also not skilled enough to keep things in order or they haven't structured everything from the ground up anyway, so employees don't know where they stand" Interviewee 3 (2022). Not only from management, but also from the purchasers themselves, a piece of knowledge is missing: "not all purchasers are aware of the price/quality ratios of accommodations. If there is a desire from a customer, the best options are not being explored efficiently" according to Interviewee 2 (2022).

4.2.4 Bottlenecks in the purchase department

When asked what really is perceived as squeezing points by the employees, several answers came. For instance, the work would be complicated. Part of the reason the job is too complicated is that "so many steps are demanded of you, an entry can be very simple, but the many actions make it too complicated" Interviewee 1 (2022). This, in turn, affects other departments because "there is a lot of miscommunications due to the different steps and time-consuming activities" Interviewee 1 (2022).

Bottlenecks are also experienced in the administration "because we work manually, there is a lot of administration. And that administration is not properly updated by everyone" according to Interviewee 3 (2022). In addition, there is also "no clear company structure, lack in communication, and lack of expertise" Interviewee 3 (2022). Because there are no permanent employees in the purchasing department of Barrio Life, according to Interviewee 4 (2022), there is a lack of trust towards our department, which means that we get a lot of checks, which take extra time".

There is one bottleneck that every employee experiences and that is "especially focused on the first part of the whole booking. Which is making the PO requests, choosing accommodations that meet the customer's needs" Interviewee 2 (2022). The cause is that "for every customer request we make a new PO proposal, so a lot of time goes into that. And sometimes we do not even know if the customer is going to book or not" Interviewee 2 (2022).

There are several reasons why making a PO application takes so much time. For example, "there are too many options to choose from and that, as a result, sometimes the wrong ones are chosen" Interviewee 2 (2022). In addition, there is also a long lead time to await the customer's response as well as sales approval.

According to Interviewee 3 (2022), there are also external factors. "Many customers don't know much about the price-quality ratio. A price is agreed in advance with the client, which is not convenient for us, because we are then left with a limitation in accommodations. Most people travel in high season, where the prices are much higher. This leads to disappointments".

4.2.5 Valuable input

Because a single booking requires a lot of input, it was asked about the value of the activities. According to Interviewee 1 (2022), the most value added for a customer is "figuring out the travel information. That is for the vouchers that the customer eventually gets." Interviewee 2 (2022) told that the value added for a customer is in "making wake up calls before customers arrive so we can be sure their wishes have been properly relayed". There is also benefit in returning to regular suppliers because "then you know that the quality is good, that the arrangements are good, and that you are not going to spend a whole lot of time on a booking" Interviewee 4 (2022).

4.2.6 Non-valuable input

When non-valuable input was mentioned, it was mainly about administrative tasks. For example, Interviewee 1 (2022) told: "Registering separately in different dashboards. We have for example a purchasing overview and we have a source file. And these are almost exactly the same". Additionally, there was a problem with communication mentioned, and that there are actually too many tie-in points in the process because "a booking or a request goes back and forth between departments too often for checks. As a result, a lot of time is lost" Interviewee 3 (2022). What certainly does not add value is the redundant information on the vouchers that the customer receives when he or she travels. "Some of the details that are on the voucher costs much energy, time, and work. For example, to find a parking space. Those are things, that takes so much time and that doesn't benefit a customer, because they can look those things for themselves more easily" Interviewee 4 (2022).

4.2.7 Workflow

It appears that the workflow between departments is rigid, “because I can send something back to a department, but that's not a guarantee that it will be taken care of immediately” Interviewee 1 (2022). The workflow in the purchasing department has its positives and negatives. On the one hand “it goes well because the department consists of 3 or 4 people and everyone is responsible for his own country” Interviewee 2 (2022) and, “the purchasers are always very well coordinated” Interviewee 4 (2022). However, on the other hand “everyone sits together, also with colleagues from other departments. This makes it hectic and there is not always a good division of roles” Interviewee 2 (2022) and, “what is tricky for a permanent employee, is that you have new staff every six months, so you have to re-adjust to each other” Interviewee 4 (2022).

4.2.8 Automatization

That there is a need for automation was evident from all employees from the purchasing department. The biggest need for automation for is for “the whole purchase process, so from the moment a request comes in. It would be easy that it comes together in one system, and that you not have to fill out eighty different dashboards” Interviewee 3 (2022). Something realistic to automate in the near future are the PO requests. “Something that could be automated is the offer for the accommodations, that is done manually now” Interviewee 4 (2022).

4.2.9 Consequences of aspects going wrong

Because of the barrier’s employees experience, other things tend to go wrong in the workplace as well. “When time is put into making PO requests, there is no time left for other activities left. That has happened many times. At some point you must sell “no,” there is a limit to personalizing trips” Interviewee 1 (2022). It occurs also that there are arrears of payments because “invoices are sometimes not stored properly by employees, therefore payment cannot be made” Interviewee 2 (2022).

4.2.10 Suggestions for improvement

Finally, there are some suggestions for improving the purchasing department, according to employees. Again, automation, and mainly of PO requests, is a most common suggestion. “Some systems can be automated. That the proposal can be assembled more efficiently and can be sent to the client” Interviewee 1 (2022).

There is also a suggestion to “improve communication in the company to ensure that everyone is aware of all aspects” Interviewee 2 (2022). It is also desirable that “an environment can be created where all documents can be found and important information from all departments can come together” Interviewee 2 (2022). For an optimized workflow, Interviewee 3 (2022) suggests “creating schedules with a clear division of labour”.

About the suggestion to automate the PO application, Interviewee 4 (2022) adds: “The moment you start automating things a bit more, working with smaller groups and attracting customers specifically to the target group, then all those steps, all those risks that you try to control with all those hundreds of dashboards become a bit smaller. They all become so much smaller; the whole company becomes much more efficient”.

4.3 Urgency of reconstruction in the purchase department

The third sub-question focuses on what could be changed in the purchase department to optimize its functioning. The chapter describes in chronological order how the described choices were made.

4.3.1 The first step in reconstruction

As a result of a meeting with the CEO Rikkert Barendse to start a project with the aim of improving work efficiency, the following key points were noted. These are the follow-up steps necessary to see what can be improved in the purchase department.

"It is important to estimate where time is lost within the purchase process. A tool to use is a time optimization schedule. One suggestion is to keep track of the bookings that still need to be made by the regional purchaser. An Excel sheet can be used to describe the steps that the purchase process pursues, from a PO request to travel proposal, and from a travel proposal to the process of a booking. In detail, it will be necessary to keep track of how much time such activities take, what the lead time is and the throughput rate. On that ground, percentages can be made. This provides knowledge so that we can then focus on where half the time can be saved (Barendse R. , Meeting with the CEO of Barrio Life - Urgency of reconstruction, 2021) ".

4.3.2 Identification of time consumption per activity

From September 2021 through December 2021, 21 bookings were measured by the researcher. The average time occupation per activity is shown in a list, found in appendix E. These time determinations are shown as percentages in the diagram below.

The activities that occupied the most working hours during the measured period were: creating a PO format, checking a PO format, and the confirmations of the PO requests. Where creating the PO requests by the purchaser took up most of the working hours, and the checks and confirmations consume the most waiting time for a purchaser, resulting in delays for the entire process.

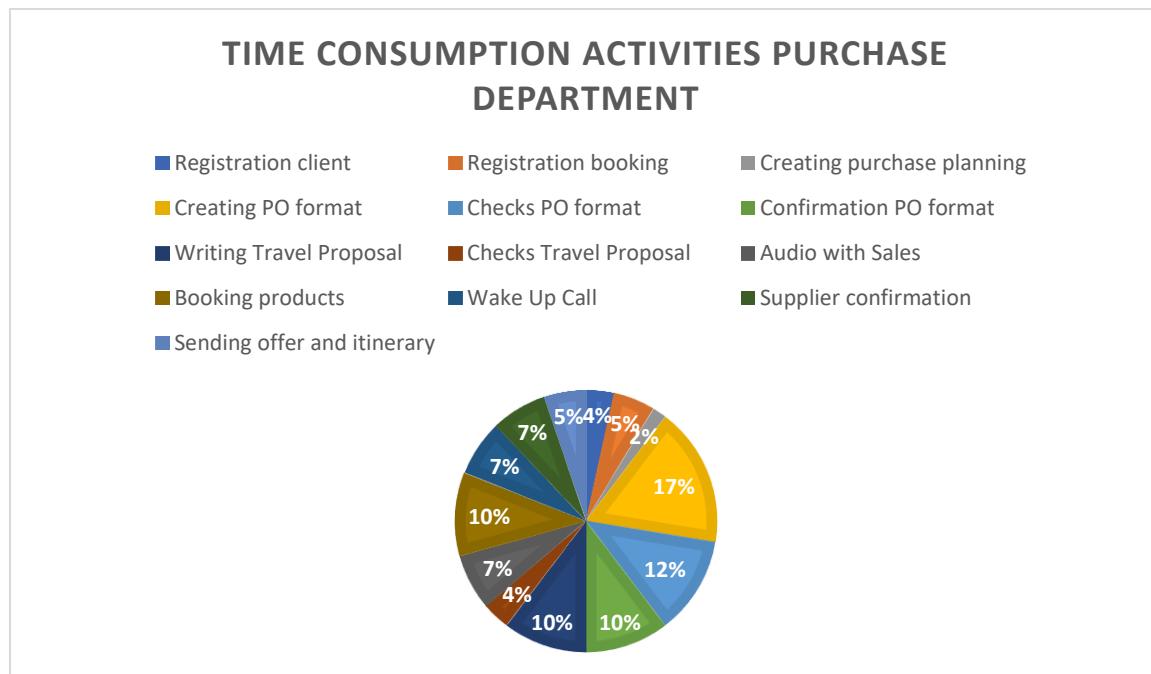


Figure 8: Diagram Time Consumption Activities Purchase Department

4.3.3 Reconstruction of PO formats

How can Barrio Life do business in a more efficient way through automation, is the primary question here. Lots of volume goes into a booking: 10 hotels, 5 activities and a car rental, that is quickly 15-20 partners who all need to be invoiced. However, at the same time being able to reap benefits from relationships, if relevant. According to the key points of the follow-up meeting with Mr. (Barendse, 2022), there is a need for a format with standardized accommodations, with the next step in mind to transform building blocks, the choices of accommodations, into brochures. Customers get a choice to personalize their trip, with some limitation. This is also conducive to relationships with partners. By using a fixed accommodation selection, trust is built.

"For example, if we book a hotel in Lisbon city where a client just checks in and checks out, that is enough for atomization. But if it is a B&B, a farmhouse, or a rural accommodation where travellers doing activities, getting a sense of locals, having to park somewhere, or desiring lunch boxes - in other words, additional services beyond the overnight stay - then maintaining relationships with partners is beneficial (Barendse, 2022). "

The mind map in appendix F displays the main benefits and the goals that are desirable for the project. Where the efficiency of the project should yield the following: fewer work hours in PO applications, work efficiency, improved workflow, and reduced workload by scaling down links. The added value results in an improved price-quality ratio by getting to the bottom of potential accommodations. In addition, it makes the company more specialized as the selection is carefully chosen by experts of the regions. The first step is to create modules and building blocks. This is the essence of the new PO format; to have a structural overview and a fixed selection of accommodations. The building blocks represent 'Poules', these are distributed by country, by region, by segments and, by accommodation. The name of the project is therefore: the 'Poules Project'.

4.3.5 The Poules Project

The contents of the Poules Project are shown in the upcoming page, in the form of a tree diagram. This diagram is a visualization of the step-by-step process what the new PO format should entail. The shapes indicate a process connected by arrows that indicate the subsequent segment. Because Barrio Life specializes in three countries, three Poules Projects will be launched. One for Spain (Andalusia), one for Portugal and one for Morocco. Most requests coming in for Andalusia, it is self-evident that this will be the first project.

Therefore, the first segment is Andalusia, followed by a city or region. Two examples are given in the diagram: Seville and Ronda. For each city, three options are then given to determine the class, in other words, how much does a customer want to spend on an accommodation per night and what sense of class does this customer wishes to experience? There is a distinction made between: budget accommodations, mid-range accommodations and luxury accommodations. For the budget options there are hotels and apartments available, for the middle-class options there are bed and breakfasts and hotels available, and for the luxury options there are paradors and hotels available. The different accommodations always have a variety of facilities, such as a pool, a convenient location, parking, a balcony and so on. Facilities can make a difference in a client's choice (such as the presence of a swimming pool, or not, in consideration with the possible presence of children), and therefore the latter segment is divided into the presence of facilities. These segments are processed in an Excel file, creating an appearance of a database. The format is adapted in such a way that a sales employee can filter according to the wishes of a customer. In this way, selected accommodations can be transferred to a purchasing employee, who then only needs to check availability. This will save time in filling out a PO format since accommodations no longer need to be selected manually.

Furthermore, no more checks are needed because the selection of accommodations is predetermined and checked. This means that the accommodations have gone through a selection round, and it can be assured that they have already been experienced as pleasant by previous travellers of Barrio Life.

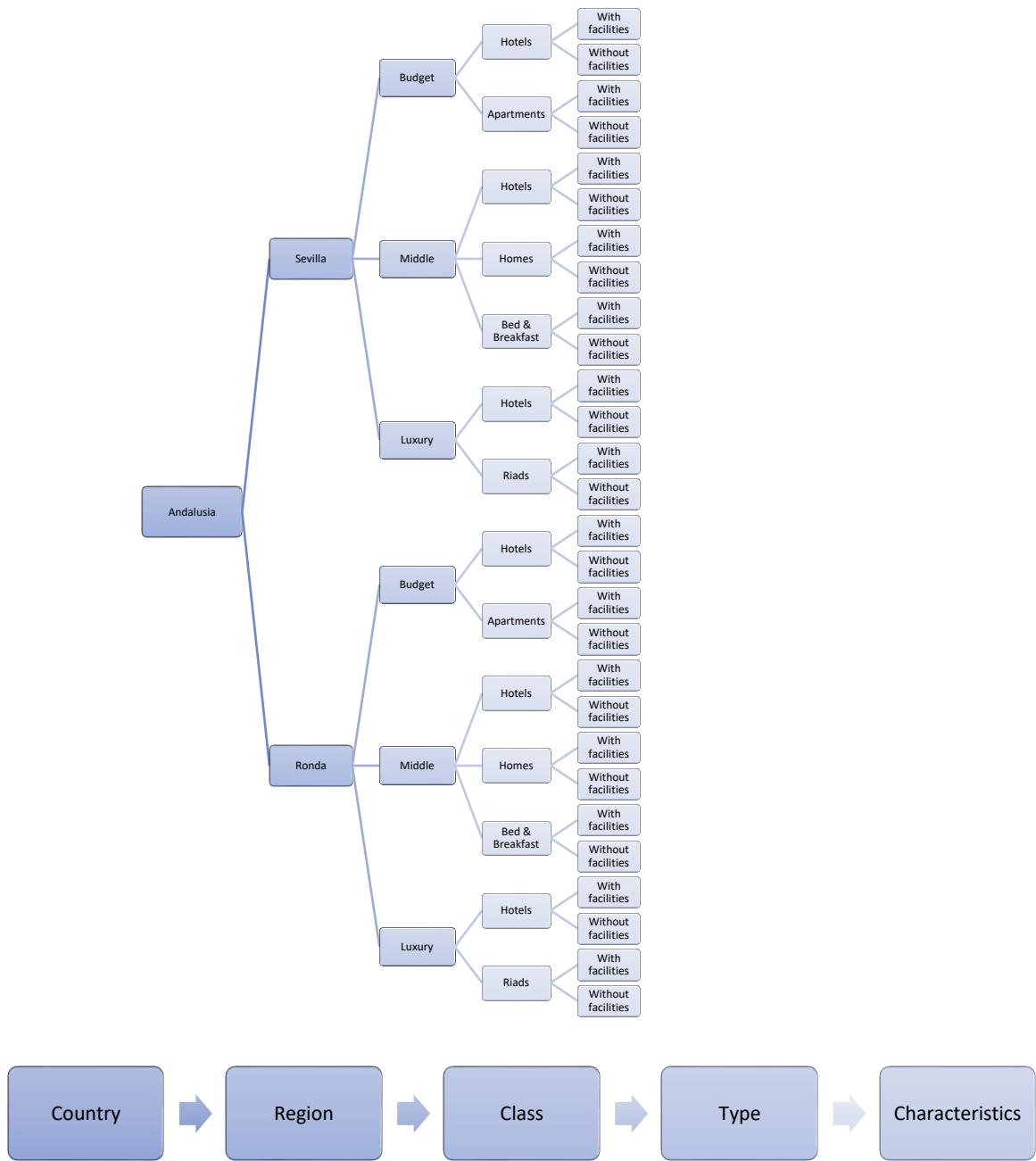


Figure 9: tree diagram of the outcome of the project

4.4 Requirements for restructuring in terms of resources

Essential components for the success of the Poules Project are project resources, which are predetermined by the researcher and supervisor. These resources are divided into specialists, finances, equipment, and tools.

4.4.1 Human resources

One of the most important resources in the Poules Project are the employees who will carry out the tasks. There is one employee, in this case the regional buyer of Andalusia, who functions as a specialist to create the format in the form of a database. The regional buyer of Andalusia was chosen for the reason that this employee already has a broad knowledge of the region through previous work. The regional buyer from Portugal functions as a substitute, or standby, should the situation arise that the first mentioned employee, for any reason, can no longer perform the work. The CEO of the company, also the head of Sales, will take on the role of supervisor. He is responsible for checking and providing assignments, but also for providing motivation and making sure the project runs smoothly. The table below presents a basic overview of the division and associated functions for the project.

Company function	Role Poules Project	Function
Regional purchaser Andalusia	Operator	Execute the project
Regional purchaser Portugal	Stand-in	Substitute or support the project
CEO / Sales Manager	Supervisor	Monitoring the project

Figure 10: Overview of functions Poules Project

4.4.2 Financial resources

The next aspect in terms of necessities for the Poules Project are financial resources. These include the costs for materials, financing of staff members and other project costs. For the Poules Project only personnel costs have been budgeted of the operator. As the project does require the provision of additional financial resources such as the costs of working at the office, the hourly wage of those involved and the manager, could not be estimated accurately due to confidentiality reasons. Based on the project planning, it has been estimated that the project will consume around 256 man-hours. These hours include: creating a project plan, meetings with the supervisor, and executing the project per region of Andalusia. The hourly wage of the operator is €13.61, including the costs for the employer. The operator keeps track of her own hours in a log which is sent to the supervisor monthly for verification.

4.4.3 Material resources

For material resources, it has been determined that no additional necessities need to be purchased for the implementation of the Poules Project. The resources already available are shown as inventory list that can be found in appendix G.

4.4.4 Time resources

In order to plan deadlines and project activities, a global project schedule was prepared by the executor. Based on this, it has been estimated that for the entire execution of the Poules Project, will be stretched over 4 months. In which the executor will work on the project for 16 hours per week, with a total hourly volume of 256 to complete the project within the time frame given. The project planning can be found in appendix H.

5. Conclusion

The answers found to the four sub questions offer the opportunity to answer the main research question: "*What strategies should be used by the purchasing department of Barrio Life to optimize the workflow in assembling tailor-made products?*" are described below.

Deriving from tables and matrixes, it is clear that the different departments within Barrio Life are dependent on other departments in the company. Furthermore, the roles within the purchase department are divided among five employees whose corresponding tasks are not always performed by the right employee. In addition, the path from a travel request to a travel proposal is quite exuberant and cumbersome due to the many steps and checks in the process. This also applies to the path from an approved travel proposal by the customer, who then goes through the entire booking process within the purchase department, which includes many lengthy steps.

The conducted interviews with the employees of the purchase department outlined that the employees experience many difficulties when executing their work. Activities, such as financial administration, are tasks that are experienced as a burden. The workload increases because of this, but especially because of the lengthy activities which mainly consist of creating PO requests. This is also due to the fact that there are not enough or suitable resources available. The entire process within the purchase department requires a considerable amount of time and work due to the high amount of information processing and therefore businesses often get mixed up due to a lack of structure and expertise. The consequences are that existing bookings are forgotten, and even payments are overlooked. In order to improve matters, there is a need for some form of atomization and restructuring within the purchase department.

The qualitative research and the desk research implied that there is an urgency in optimizing the internal processes of assembling PO requests. This conclusion derived from time measurements and meetings with the CEO of Barrio Life, who aspired a solution for the most time-consuming work within the purchase department: filling out PO requests. It is clear that there is a need for a new format to save time. To realize this new format, a project is initiated by the researcher.

To find out which resources are needed to make the project successful, the combination of field research and desk research resulted in the division of four categories: the human resources which consist of the operator, supervisor and stand-in, the financial resources, the material resources, and the time resources.

In conclusion, and to answer the main question of this research, the strategy to be used by Barrio Life is to work more efficiently, to avoid unnecessary time-consuming tasks that bring damage to the business due to backlogs and queues for customers.

Barrio Life should start optimizing the processes in the purchase department that contribute to potential and existing bookings by using a format in the form of a database. They should be prepared to invest in specialized personnel, associated costs and material items to achieve process optimization.

The recommendations of this research, described in the following chapter, can help Barrio Life to prepare for optimization in the purchase department.

6. Recommendations

Create a new format for filling in PO requests in a form of a database

The first step towards process optimization is to solve the biggest burden, the time-consuming activity of putting PO requests together. By creating a database, choices for accommodations are limited and predetermined by a specialist. By creating this database, previously visited accommodations can be reused and there is no need for a purchaser to search again for other possibilities. A database is based on building blocks which makes it easy for a purchaser to make choices based on the wishes of a client. The creation of such a database can be done by regional purchasers from the purchasing department as they have knowledge of the suppliers in their regions.

Implement this database in the operations of the purchase department

By implementing the database, many activities can be eliminated throughout the purchasing process. The checks that have to be done by managers will be eliminated because the accommodations are predetermined. The sales department will also save time as the use of the database will only be a matter of selecting, copying and pasting the customer requirements into a Purchase Order, instead of manually filling in accommodations per region or city.

Create brochures derived from the options of accommodations selected in the database

Deriving from the database, the pre-selected accommodations can be communicated to the customer in the form of a brochure. In this way the customer will have the idea of being able to design his or her trip completely according to their own taste, however for the purchase department the choices will be limited to what is shown in the database. For example, the brochures may include choices for luxury vacation, a beach vacation, or a local vacation. By using brochures, the lines of communication will also be shortened between the customer and Barrio Life, which can prevent possible misunderstandings in wishes for the aspired holiday.

Conduct further research to optimize other processes in the purchase department

Within the purchase department there are several aspects that contribute to an inefficient workflow and enumeration of activities needed to complete a booking. To fully optimize the purchase department, further research is needed to find aspects that can possibly be eliminated or improved in order to improve the workflow and efficiency. Recommendations for further internal research include: distribution of activities, the working load on the employees, the need for optimization for administrative tasks and reconstruct the department.

7. References

- Arival. (2021). *Arival The In Destination Voice*. Retrieved from The State of Multi-Day Tour Tech: <https://arival.travel/research/arival-guide-the-state-of-multi-day-tour-tech-2021/>
- Bakker, M. (2005). *Luxury and tailor-made holidays*. Retrieved from Travel & Tourism Analyst: <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20053215406>
- Barendse, R. (2018). *About Barrio Life*. Retrieved from Barrio Life: <https://www.barrio-life.nl/over-barrio-life/>
- Barendse, R. (2021, November 3). Meeting with the CEO of Barrio Life - Urgency of restructure. (A. Adriaanse, Interviewer)
- Barendse, R. (2022, January 18). (A. Adriaanse, Interviewer)
- Bayne, L. (2017, June). *A framework for understanding strategic network performance*:.. Retrieved from Industrial Marketing Management, Exploring efficiency and effectiveness at the network level.: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850117305655?casa_token=r1eAxRshp18AAAAA:4kx8bXJc5tqtRH555wKsNMiXpfZmubvLw_72LdZ_kIUI3TnN9cE5JB44pRDdNjLut2-bz6iXww
- Bedbury, S. (2003). *A new brand world: Eight principles for achieving brand leadership in the Twenty-First Century*. Retrieved from Penguin: https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=T4oIHkZX3fkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=most+successful+brand+in+the+world&ots=7IrzUT550C&sig=_2rTfEkMmGlqPmXCZmPS6WKd3sQ&redir_esc=y#v=onepage&q=most%20successful%20brand%20in%20the%20world&f=false
- C. Fenech, B. P. (2015). *Made-to-order: The rise of mass personalization*. Retrieved from The Deloitte Consumer Review: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-en-consumer-business-made-to-order-consumer-review.pdf>
- Cong, L. W. (2021). *AirSage*. Retrieved from Internet of Things: Business Economics and Applications.: <https://oarklibrary.com/file/2/991612c4-703a-4c12-85bd-9950b2e072cb/f710dcbb-7de0-42be-a416-6845b4b0871d.pdf#page=19>
- Euromonitor. (2022). *Euromonitor International*. Retrieved from Voice of the Industry: Digital Survey: <https://www.euromonitor.com/voice-of-the-industry-digital-survey/report>
- Ferries, C. (2020). *Online travel booking statistics 2020*. Retrieved from Condor Ferries: <https://www.condorferries.co.uk/online-travel-booking-statistics>
- ForwardKeys. (2022, 01 11). *Travel Outlook for 2022 – 4 Key Trends*. Retrieved from ForwardKeys: <https://forwardkeys.com/travel-outlook-for-2022-4-key-trends/>
- Franke, N. (2009). *Testing the value of customization*:.. Retrieved from when do customers really prefer products tailored to their preferences?: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.73.5.103>

- Haastrecht, B. v. (2022). *Trends & Ontwikkelingen*. Retrieved from Motivaction:
<https://www.motivaction.nl/trends-en-ontwikkelingen>
- Heding, T. (2020). *Brand Management*. Retrieved from Mastering Research, Theory and Practice. Routledge: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780367172596/brand-management-tilde-heding-charlotte-knudtzen-mogens-bjerre>
- Interviewee1. (2022, January 14). Interview about the Purchase Department of Barrio Life with Lysanne. (A. Adriaanse, Interviewer)
- Interviewee2. (2022, January 14). Interview about the Purchase Department of Barrio Life with Meike. (A. Adriaanse, Interviewer)
- Interviewee3. (2022, January 10). Interview about the Purchase Department of Barrio Life with Bo. (A. Adriaanse, Interviewer)
- Interviewee4. (2022, January 10). Interview about the Purchase Department of Barrio Life with Myron. (A. Adriaanse, Interviewer)
- Kelleher, S. R. (2021). *Forbes*. Retrieved from How ‘Trip Stacking’ Became Fall’s Big Travel Trend—And Why It’s Not For The Faint Of Heart:
<https://www.forbes.com/sites/suzannerowankelleher/2021/10/13/trip-stacking-travel-trend/?sh=10c9b36714d1>
- Kostanic, A. M. (2021, October 10). *The previous emphasis on products*.
- Lampel, J. (2015). *Customizing customization*. Retrieved from Sloan management review:
https://www.researchgate.net/profile/Joseph-Lampel/publication/40962226_Customizing_Customization/links/545b62050cf28779a4dc3604/Customizing-Customization.pdf
- Lemax. (2021). *Lemax*. Retrieved from Solution for inbound tour operator:
<https://www.lemax.net/solution-for-inbound-tour-operator/>
- Mader, F. (2017). *Atlantic Marketing Journal*. Retrieved from Job shadowing experiences as a teaching tool: A new twist on a tried and true technique.:
<https://digitalcommons.kennesaw.edu/amj/vol5/iss3/8/>
- Pine, B. (2011). *Harvard Business Press*. Retrieved from The experience economy: work is theatre & every business a stage: https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=5hs-tyRrSxMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=the+experience+economy+joseph+pine&ots=IMn1YEgPfa&sig=cHLWvA4uxQ0XHxY87HrNjBsfA8U&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20experience%20economy%20joseph%20pine&f=false
- Ranasinghe, R. (2021). *Lockdown Pressure of Corona Pandemic, Tourism Industry Pull, and Individual Travel Push*. Retrieved from A Critical Review. Tourism Industry Pull, and Individual Travel Push: A Critical Review: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3856755
- Rauch, M. (2020). *READY FOR THE REBOUND*. Retrieved from Arival Guide:
<https://arival.travel/research/arival-guide-ready-for-the-rebound/>
- Saunders, M. (2017). *Doing research in business and management*. Retrieved from University of Birmingham - Pearson: <https://research.birmingham.ac.uk/en/publications/doing-research-in-business-and-management>

- Selladurai, R. S. (2004). *Mass customization in operations management: oxymoron or reality?* Retrieved from Omega:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048303001531?casa_token=5B4dCHtH1GIAAAA:-u5V56Fjcg9LSsNyMOqPeRRFGyb1K8Ndet_ok5C4daPFsMYfeta70A3x5W49KQ2ODv2ujmd2SQ
- Statista. (2021). *Tourism industry market size worldwide 2011-2021*. Retrieved from Statista:
[www.statista.com: https://www.statista.com/statistics/1220218/tourism-industrymarket-size-global/](https://www.statista.com/statistics/1220218/tourism-industry-market-size-global/)
- T. Blecker, G. F. (2006). *Springer Science & Business Media*. Retrieved from Mass customization: challenges and solutions (Vol. 87): https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=OIUGLUUV-NIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=challenges+of+customization+strategy&ots=2QNyAtY2sQ&sig=n6_9Ws8kHNzAWt5e2qEetlpGrjY&redir_esc=y#v=onepage&q=challenges%20of%20customization%20strategy&f=false
- Tseng, M. M. (2006). *Understanding customer satisfaction in product customization*. Retrieved from The International Journal of Advanced Manufacturing Technology,:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00170-005-0177-8>
- UNWTO. (2020). *INTERNATIONAL TOURISM GROWTH*. Retrieved from UNWTO:
[https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy#:~:text=The%20Middle%20East%20leads,with%20international%20arrivals%20up%205%25.](https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy#:~:text=The%20Middle%20East%20leads,with%20international%20arrivals%20up%205%25)
- Vodopija, I. (2021, september 29). *Process Optimization Methods*. Retrieved from Process Optimization Methods: Definition, Benefits and Types: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/process-optimization-methods#:~:text=Process%20optimization%20is%20the%20implementation,functions%20better%20than%20it%20did.>



8. Appendices

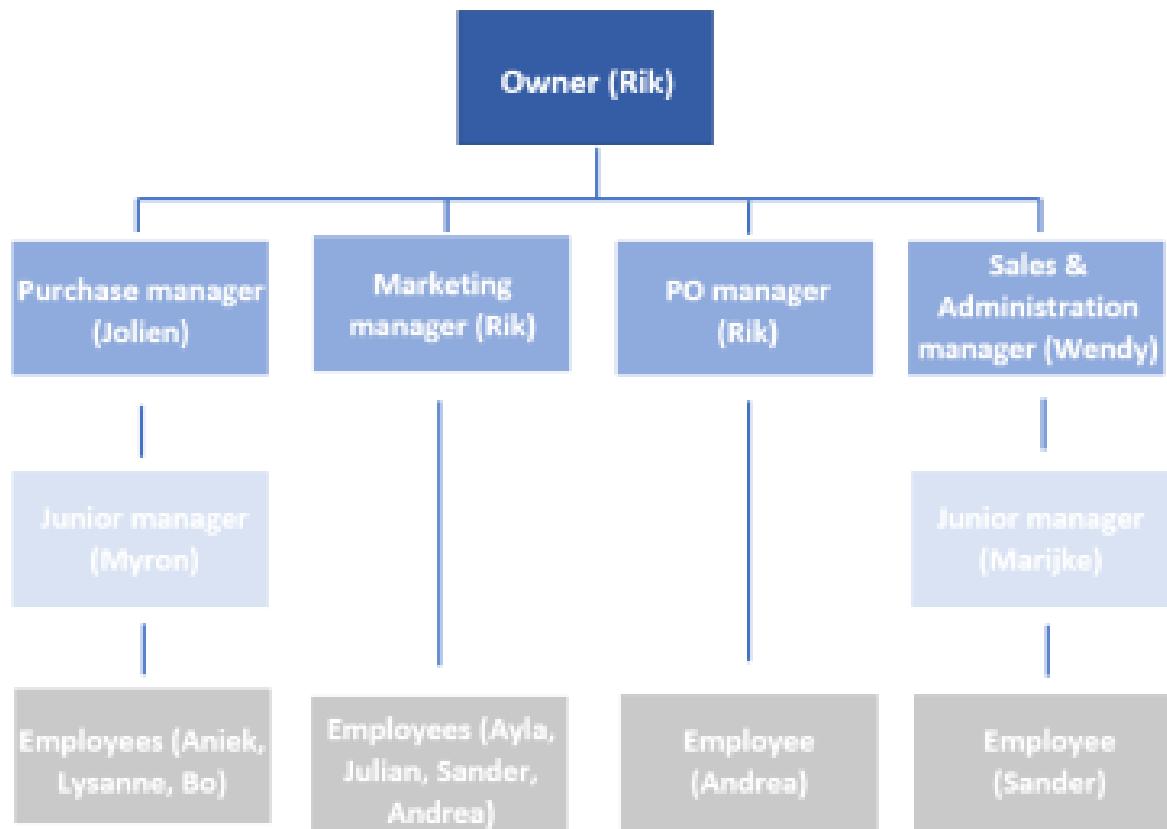
Appendix A: overview of products and theme travels

Products	Destination
Parador Travels	Andalusia; historical aspects
Pousada Tours	Portugal; historical aspects
Family Trips	Andalusia, Portugal, Morocco
Camping and Glamping Tours	Andalusia, Portugal
City Trips	Andalusia, Portugal, Morocco
Nature Tours	Andalusia, Portugal, Morocco
Hiking Tours	Andalusia, Portugal, Morocco
Train Tours	Andalusia, Portugal, Morocco
Fly & Drives	Andalusia, Portugal, Morocco
Groups & Incentives	Andalusia, Portugal, Morocco
Tailor-made Tours	Andalusia, Portugal, Morocco
Luxury Tours	Andalusia

Explanation of Travel Themes:

Travel Theme	Elaboration
History	Heritage and culture ancient routes, to discover traces of the past.
Hike	Adventurous hikes through wild nature, to start the journey where the asphalt stops.
Inspire	Reflect on yourself and slow travel, new experiences, encounters, and insights.
Explore	Discover small villages surrounded by nature, authentic and unexpected encounters.
Meet	Learn traditions, crafts, and meet locals.
Taste	Extensive cuisine and tasty dishes during a culinary adventure.
Take Care	Support local projects and local population with volunteering.

Appendix B: organogram Barrio Life



Appendix C: operationalization schedule

Concept	Dimension	Subdimensions	Indicator	Possible questions
Business processes	Existing processes	Customer-facing processes	What processes add value for the customer?	What are the main purchase processes?
	Necessary process changes	Business process automations	To what extent are the business processes automated?	To what extent are purchase processes automated?
		Degree of efficiency	Amount of effort to achieve a business outcome	How would you rate the amount of effort to achieve a business outcome?
		Degree of customer-centric approach	What processes do not add value for the customer?	Would you say that there are tasks that could be eliminated in your daily work?
Bottlenecks	Activities purchaser	Degree of relevance	What activities could be eliminated	To what extent do your activities belong to purchase?
		Time consumption	Where can time be saved in activities?	Which activity is the most time-consuming?
	Workflow	Structure	To what extent can the structure of the purchase department be optimized?	What do you think is the biggest problem or risk in the current way of working?
		Flow rate	Which activities do or do not add value for the workflow of the purchase department?	Could you describe activities that could be reduced or eliminated as they are not adding value to the process of a booking?

Optimization project mission	Urgency of reconstruction	Key purchase functions	Extent to which purchase activities are integrated	Which activities can most likely be optimized?
	Creating solutions	Linking time wasters to optimization solutions	Extent to tools and support that are needed	What would you prefer to see improved in the purchase department?
Resources	Need for resources	Inventory of required resources	Human resources	What expertise do we need to optimize the department?
			Financial resources	Is there a budget for implementing projects?
			Material resources	What additional materials are needed to carry out any projects?

Appendix D: coding legend and transcript of interviews

Coding legend	
Working load	Bottlenecks
Relevance	Consequences
Resources	Workflow
Valuable Input	Automatization
Non-valuable Input	Suggestions for improvement

Appendix DA: transcript interviewee 1

Place: Barcelona, Spain

Date: 14 January 2021

Start time: 02.33 P.M.

End time: 03.01 P.M.

Researcher: Aniek Adriaanse

Interviewee: Lysanne, Purchase Employee at Barrio Life – Regional purchaser for Portugal

Interviewee 1

Researcher - Aniek Adriaanse:

Als student van de HZ University of Applied Sciences en als medewerker/onderzoeker van het bedrijf Barrio Life, zou ik je graag willen interviewen zodat ik mijn onderzoek met jouw hulp vorm kan geven. Ik zou jou, als een van de inkoopmedewerkers, graag een aantal vragen willen stellen over de afdeling waar je werkt, je ervaringen en aanbevelingen voor verbetering, zodat ik mogelijke knelpunten van de afdeling in beeld kan brengen. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren, bij voorbaat hartelijk dank voor je tijd. Ik zou graag toestemming vragen om dit interview op te nemen, zodat ik kan teruggraven op het gesprek dat we hebben gehad.

Als alles duidelijk is, kunnen we met het interview beginnen. Je mag me gewoon onderbreken als iets niet duidelijk is!

Interviewee – Lysanne:

Helemaal prima.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké, het eerste gedeelte van de vragen gaat een beetje over de inkoop afdeling in het algemeen. De eerste vraag is, wat zijn je voornaamste werkzaamheden als inkoop medewerker?

Interviewee – Lysanne:

Als inkoper ben je voornamelijk verantwoordelijk voor het maken van reserveringen op de naam van de klant. Reserveringen worden vooral gemaakt voor accommodaties, vervoer op het land en activiteiten.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En in welke mate behoren jouw activiteiten tot inkoop naar je eigen mening en kan je uitleggen waarom?

Interviewee – Lysanne:

De reserveringen maken behoort 100% aan inkopen omdat je dan ja, nou eigenlijk, het is niet echt inkopen, zou ik zeggen, zoals echt echte inkopen bij een echte touroperator. Het is puur reserveringen maken. Waarom behoort dat tot inkopen, het behoort bij inkopen omdat jij eigenlijk alle puzzelstukjes inkoop. Nou ja, reserveringen maakt en daar maak je één geheel van. En dat ja, een beetje moeilijk uitleggen zo omdat het uiteindelijk toch niet helemaal is dat je zegt van nou, dat is echt inkopen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, zijn er dan misschien activiteiten waarvan je denkt van o, tot behoort niet tot inkoop, of volgens jou, reserveringen maken? Wat in jouw takenpakket zit?

Interviewee – Lysanne:

Even denken, Ik denk vooral administratie. Financiële administratie, waaronder facturen laten betalen, administratieve handelingen die horen, dan hoort wat minder bij inkopen bij inkopen is het dan toch wel heel erg belangrijk dat je dan contact hebt met de leveranciers dat je daar contacten mee afsluit en dat je net als een soort van supermarkt een soort voorraadje aanlegt. Dat is echt inkopen hier. Binnen dit bedrijf is het meer een reservering maken, dus het is dan meer een soort van reserverings afdeling dus dan is het ook een beetje moeilijk om te zeggen van nou, Het is echt inkopen, maar binnen dit bedrijf dan zou je kunnen zeggen, ja, ja is wel een beetje inkopen. Het is een mix.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En als je naar al je werkzaamheden kijkt als inkoper, welke activiteit kost dan het meeste tijd?

Interviewee – Lysanne:

Het maken van PO aanvragen en de administratie daarvan. Dus als iedere accommodatie stuk voor stuk wordt ingekocht. Daar is dan heel veel registratie van. Heel veel dingen die je moet opslaan. Het moet op een bepaalde manier. Het moet met bepaalde gegevens moeten opgeslagen worden. Dat bepaalde contacten producten moeten op aangemaakt worden en dat kost ook weer registratie. Dus ja, daar zit het hem vooral in.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je het gevoel dat er relevante instrumenten of inzicht of kennis ontbreken om de inkoopafdeling te laten functioneren of beter te laten functioneren?

Interviewee – Lysanne:

Ja, we missen vooral de instrumenten, dus we hebben 3 verschillende instrumenten om dingen te registreren om vast te leggen te linken met het kan beter in een instrument zitten en daarnaast vooral ook kennis en inzichten. Daar hebben wij ook gewoon een heel groot tekort aan, omdat wij onze kennis baseren op wat ons wordt verteld, baseren op wat wij al beetje weten van misschien eerdere bezoeken en als je helemaal nog niet bezocht hebt, ja, dan is het zelf uitzoeken. Ik denk dat daar ook, ja, ook heel veel tekort in wordt gedaan.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Hoe beoordeel jij vanuit je oogpunt als inkoper de moeite die het kost om tot een boeking te komen?

Interviewee – Lysanne:

Hoe ik dat beoordeel als in, ik moet een cijfer geven.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, dat mag, je mag ook zeggen of je het makkelijk vindt, moeilijk vindt of dat er misschien verbeterpunten voor zijn.

Interviewee – Lysanne:

Het is gecompliceerd, Dat is het samengevat, zeg maar. Waarom is het gecompliceerd is? Omdat er zoveel stappen worden geëist van je. Er wordt zoveel gevraagd van je. Een boeking kan heel simpel zijn, maar de stappen die daarbij horen, die zijn soms te gecompliceerd. Het voelt een beetje onnodig, sommige stappen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja dus, volgens jou zou het veel makkelijker kunnen.

Interviewee – Lysanne:

Ja.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké, en wat zou je dan graag verbeterd willen zien op de inkoopafdeling?

Interviewee – Lysanne:

Ja dat het wat meer geautomatiseerd wordt, want nu is alles handmatig en je hebt genoeg systemen. Ik weet dat er genoeg systemen zijn die het gewoon automatisch voor jou registreren. Ja, als dat ten eerste zou gebeuren, dan zou echt alles in een handomdraai zoveel makkelijker worden.

Researcher - Aniek Adriaanse:

OK dan heb ik nu nog wat vragen over de workflow in binnen inkoop afdeling, dus dat zijn eigenlijk de opeenvolgende gebeurtenissen die nodig zijn. Hoe zou jij de zo onder de inkopers kunnen beschrijven?

Interviewee – Lysanne:

Ja, Het is lang. Het zorgt ervoor dat er veel fouten uitvoert kunnen komen. En dat maakt het ook weer heel gecompliceerd, want als je van inkopen dan moet je dat registreren. Dan heb je sowieso twee dashboards om dat in te registreren. Daarna moet je zelf nog een keertje checken. Daarna moet je de facturatie opstellen. Dan moet je daarna nog de vouchers uit sturen, maar die vouchers moet je ook nog controleren. Zo dus zoals je het hoort, is dat heel lang heel veel stappen om je taak volledig uit te voeren.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Kan je beschrijven welke activiteiten die je verricht de meeste waarde toevoegen voor een klant of een boeking.

Interviewee – Lysanne:

Ik denk de meeste waarde voor een klant is de informatie uitzoeken. Dat is voor de vouchers die de klant uiteindelijk krijgt. Dat voegt waarde toe, omdat de klant dan niet zelf hoeft uit te zoeken.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Kan je dan ook beschrijven welke activiteiten die je verricht eigenlijk geen toegevoegde waarde hebben voor een klant of een boeking.

Interviewee – Lysanne:

Het apart registreren in verschillende dashboards. Wij hebben, dan wordt een inkoop overzicht en We hebben een bronbestand. Het is eigenlijk bijna hetzelfde, alleen bij de ene daar heb je dan weer de verkoopprijzen ook en bij de andere heb je dat niet om dat soort dubbel registreren. Dat kost tijd kost heel veel moeite en het geeft niet zoveel extra waarde. Je weet alleen wat je moet invullen en dat is het.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En even kijken, denk je dat de maten van deze activiteiten kunnen worden verminderd of zelfs geschrapt kunnen worden?

Interviewee – Lysanne:

Ja, als je de juiste systemen hebt, dan zou dat zeker geschrapt kunnen worden en dan zou dat ook gewoon het werk versimpelen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, dus als er iets geautomatiseerd zou kunnen worden op de inkoopafdeling, wat zou je dan het liefst automatiseren willen hebben en waarom?

Interviewee – Lysanne:

Hoe wij zeg maar inkopen dus de reserveringen maken. Dat wordt dan weer handmatig gedaan door booking.com, of directe mail, dus bijvoorbeeld van de facturatie dat wij eigenlijk zelf ook nog moeten creëren. Als je dat dan al zo directer inzet dan wordt een accommodatie twee accommodatie 3 willen wij dat direct een reservering wordt toegestuurd naar de leverancier. Die geeft een akkoord komt terug. Het gaat eigenlijk zo dat je dan een soort connectie maakt tussen wat wil ik ook. Ik heb de juiste leverancier, ik klink dat ook aan mijn contact, Dat is mijn cliënt, die wil dit, want nu doen wij alles zo handmatig los van elkaar. Dat overzichtelijk wordt en daar krijg je natuurlijk die fouten. Dus ja, als zo'n soort systeem gecreëerd kan worden, dat zou echt zoveel helpen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Aan wat is volgens jou het grootste probleem of risico bij de huidige manier van werken op de inkoopafdeling?

Interviewee – Lysanne:

De workflow met de andere afdelingen, er is veel miscommunicatie door de verschillende stappen en tijdrovende activiteiten. En daardoor krijg je, dan willen ze meer controle krijgen en dan gaat het hele riedeltje weer door.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je zelf misschien suggesties onder workflow op de inkoopafdeling te optimaliseren?

Interviewee – Lysanne:

Ik denk als je begint met automatiseren en dat in een goede uitleg probeert uit te leggen aan andere mensen, dan zou de workflow al stuk soepeler gaan.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké, dan heb ik nu wat vragen over de PO aanvragen én de reisvoorstellen, want daar wat intern onderzoek is gebleken dat dat meeste tijd in beslag neemt, natuurlijk in combinatie met alle administratie. Maar dat is natuurlijk de vervolgstap ervan.

Hoe zou jij deze activiteit kunnen omschrijven? Je relatie tot je eigen workflow?

Interviewee – Lysanne:

Het is tijdrovend, het is heel tijdrovend, Omdat er ook weer heel veel verschillende stappen zijn. Nou ja, kort uitgelegd, ik krijg dan vanuit Rik dan het verzoek om een voorstel te maken. Dat voorstel moet ik handmatig bewerken. Moet ik handmatig kijken? Is er beschikbaarheid? Wat zijn de prijzen?

Stuur het weer terug naar Rik, is Rik er mee eens moet ik een heel reisvoorstel uitschrijven, wat ook weer handmatig knip en plakwerk is en dan moet ik dat weer aanpassen naar de klant, dus de ene is dat dan wel. Ontbijt krijgen dan niet de ene wilt daar, de ander wil daar, dus dat is heel tijdrovend.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En wat is je persoonlijke ervaring met het samenstellen van ze op aan vraag, een reisvoorstel, een.

Interviewee – Lysanne:

Het is gecompliceerd. Het is soms frustrerend omdat alles zo handmatig is en het wordt allemaal gepersonaliseerd, dus het is nooit precies hetzelfde.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En hoe beoordeel jij als inkoper hoeveelheid moeite die het kost om van een PO aanvraag tot een boeking te komen.

Interviewee – Lysanne:

Heel veel moeite Als ik het zou moeten uitdrukken in tijd, dan zou ik er ongeveer wel een uur of 4 minstens mee bezig zijn om zeg maar een heel reisvoorstel te creëren. Daarnaast moet het uitgestuurd worden naar de klant, wat ook misschien weer een paar dagen kost en, dan moet het weer bij ons terugkomen, maar wij zijn heel erg afhankelijk van wat de verkoop afdeling doet. Dus ja, Het is heel tijdrovend.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heeft dat ook nog te maken met de communicatie tussen de verschillende afdelingen.

Interviewee – Lysanne:

Ja, want ik kan daar wel iets terugsturen, Maar dat is geen garantie dat het direct wordt opgepakt. want er zijn natuurlijk ook nog andere werkzaamheden dus.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, dus daar zijn we ook nog verbeteringen.

Interviewee – Lysanne:

Ja zeker.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heeft het samenstellen van PO aanvragen reisvoorstel een invloed op je dagelijkse werkzaamheden in andere, misschien belangrijke werkzaamheden?

Interviewee – Lysanne:

Ja, want als ik mijn tijd stop in het maken van prijsvoorstellen, dat zou ik geen tijd hebben voor iets anders. Dat is al vaker voorgekomen over hoe het in maart april, toen kwamen heel veel reisvoorstel een binnen. Maar ja, de financiële gedeelte en administratie die liep op een gegeven moment helemaal achter, dus dan had je. Aan de ene kant had je Rik die aan je zat te trekken, want die had de prijsvoorstellen nodig omdat Wendy die wilde financiële afsluiting doen. Dus ja, dat heeft inderdaad effect.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En ging dat ook ten koste van bestaande boekingen voor andere klanten.

Interviewee – Lysanne:

Ja, veel mensen moesten wachten op hun voucher. Veel mensen moesten nog moet administratief nog even gecheckt worden. Wake up call's moesten nog gedaan worden. Dus ja, dat heeft inderdaad heel veel effect op gehad.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja en wat zijn volgens jou de belangrijkste complicaties bij het samenstellen van zo PO aanvraag?

Interviewee – Lysanne:

Ik denk vooral beschikbaarheid en de prijzen, want dat heeft heel veel invloed op van nou kun je dat wel gebruiken. Kun je die accommodatie niet gebruiken? Past dat binnen de wensen, past dat niet binnen de wensen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je dan ook het gevoel dat er te veel of Misschien juist te weinig aanbod is?

Interviewee – Lysanne

Ik denk dat het te veel aanbod is en Ik denk ook dat nee-verkoop niet in Rik zijn woordenboekje staat.

Nee, dat staat er niet in. Ik zal je een voorbeeld geven. Ik heb laatst, had ik een boeking voor een gezin van 4 die jou per bestemming misschien 3 dagen en die had maar € 100 per dag tijdens het hoogseizoen in eind juli augustus. Nou en ik heb gekeken online. Ik zei tegen Rik, nee, dit gaat hem niet worden. Dit is vaker gebeurd, ook met last minutes en dan zeggen wij ook gewoon nee, Maar ik blijf doorgaan en doorgaan terwijl hij niet realiseert dat het naar corona Iedereen gaat in een keer weer op reis. Prijzen gaan omhoog als een malle. Ja dat, dat gaat gewoon niet en dan moet je op een gegeven moment ook gewoon nee kunnen verkopen aan je klant. Ook al wil je het toch graag personaliseren, er is ook ergens een grens.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je zelf Misschien suggesties om de samenstelling van die PO aanvragen prijsvoorstellen te verbeteren?

Interviewee – Lysanne:

Ik denk dat het ook geautomatiseerd moet worden in een systeem. Nu werken wij ook weer met verschillende systemen en als jij alvast de leveranciers hebt. Je weet zeker dat je daar al een allotment contract hebt en je weet zeker dat je daar beschikbaarheid hebt. Dan is het handig Als je dan die vorm ads waar al die accommodaties in staan In het systeem zet en zegt Van oké, ik wil die

accomodatie die en die. **Dat het voorstel al wordt uitgedraaid. Het wordt gewoon zo uitgedraaid en direct doorgestuurd.**

Researcher - Aniek Adriaanse:

Dan heb ik nog een afsluitende vraag en Dat is als jij de manager zou zijn, wat is dan het eerste, wat je het liefst of als het meest urgent zou ik willen veranderen op de inkoopafdeling?

Interviewee – Lysanne:

Ik zou het ten eerste alles automatiseren. Het is nu het handmatig werken dat werkt tegen en ik zou dan eerst zeggen, hou alles stil, geen aanvraag meer maken. We gaan eerst alles wat wij hebben erin zetten en dan natuurlijk ook even een selectie maken van wat wil ik erin zetten en dan begin je gewoon weer helemaal van nul af aan.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké top, Dat was hem. Ontzettend bedankt voor je hulp en tijd.

Appendix DB: transcript interviewee 2

Place: Barcelona, Spain

Date: 14 January 2021

Start time: 03.43 P.M.

End time: 04.12 P.M.

Researcher: Aniek Adriaanse

Interviewee: Meike, Purchase Employee at Barrio Life – Regional purchaser for Morocco

Interviewee 2

Researcher - Aniek Adriaanse:

Als student van de HZ University of Applied Sciences en als medewerker/onderzoeker van het bedrijf Barrio Life, zou ik je graag willen interviewen zodat ik mijn onderzoek met jouw hulp vorm kan geven. Ik zou jou, als een van de inkoopmedewerkers, graag een aantal vragen willen stellen over de afdeling waar je werkt, je ervaringen en aanbevelingen voor verbetering, zodat ik mogelijke knelpunten van de afdeling in beeld kan brengen. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren, bij voorbaat hartelijk dank voor je tijd. Ik zou graag toestemming vragen om dit interview op te nemen, zodat ik kan teruggraven op het gesprek dat we hebben gehad. Als alles duidelijk is, kunnen we met het interview beginnen. Je mag me gewoon onderbreken als iets niet duidelijk is!

Interviewee – Meike:

Helemaal prima.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké, dus we beginnen eerst even met de vragen over de inkoopafdeling. De eerste vraag is, wat zijn je voornaamste werkzaamheden als inkoper?

Interviewee – Meike:

Reis voorstellen maken. Contact houden met accommodaties, het boeken van reizen natuurlijk, wake up calls doen. Het boeken van accommodaties en activiteiten heeft de beste relatie met inkoop, en het uitkiezen van nieuwe accommodaties, het contact opnemen met nieuwe accommodaties of activiteiten en nieuwe leveranciers, zeg maar.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ondervind je als inkoper moeilijkheden, in je dagelijkse werk en als dat zo is, wat zijn die moeilijkheden dan?

Interviewee – Meike:

Ja, Er zijn zeker moeilijkheden vooral eigenlijk dat het soms niet efficiënt gaat, volgens mijn mening. En dan vooral gefocust op het eerste deel van de hele boeking. Dat is eigenlijk het maken van de prijsvoorstellingen, het kiezen van accommodaties die echt aan de wensen van de klant voldoen. Dat is nu nog heel erg complex en breed, waardoor daar heel veel tijd in gaat zitten. Dus ik denk dat dat de grootste moeilijkheid is.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En in de andere activiteiten die je verricht als inkoper ondervind je daar nog moeilijkheden in.

Interviewee – Meike:

Eh niet per se. Nou ja, het inboeken gaat best, snel vind ik als je het vergelijkt met andere activiteiten en soms met een wake up call. En, maar verder valt het wel mee. Alleen dat we heel veel bestanden

hebben, dus Dat was zeg maar heel veel verschillende bestanden zijn, waardoor het allemaal een beetje. Ja veel wordt.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, en wat is volgens jou volgens jou de oorzaak van de moeilijkheden?

Interviewee – Meike:

Nou de oorzaak is eigenlijk dat we op elke wens van de klant maken we een nieuw prijsvoorstel, waardoor daar heel veel tijd in gaat zitten. En we weten soms niet eens of dat de klant wel gaat boeken en dan is er dus heel veel tijd en dus ook salaris Natuurlijk en hè in gegaan. En dat heeft dus uiteindelijk niks te maken met de omzet. Dat het gewoon veelte dat er veel te veel keuze is. Ook uit accommodaties en activiteiten. En dat maakt het soms moeilijk.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je het gevoel dat er relevante instrumenten inzicht of kennis ontbreken om de inkoopafdeling te laten functioneren of beter te laten functioneren?

Interviewee – Meike:

En ja, Ik denk dat niet ook niet alle inkopers op de hoogte zijn van de prijs/kwaliteit verhoudingen van accommodaties dus als er een wens is van een klant dat dan niet gelijk efficiënt gekeken wordt naar de beste opties. Maar dat er zeg maar te veel opties zijn waaruit gekozen kan worden en dat daardoor soms ook de verkeerde gekozen worden. En ja, Ik denk dat die kennis soms een beetje en ook tools zeg maar dat die soms een beetje ontbreken.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En hoe beoordeel je vanuit jouw oogpunt als inkoper, de moeite die het kost om uiteindelijk tot een boeking te komen?

Interviewee – Meike:

Ja dus van prijs aanvraag naar boeking, zeg maar hoe dat? Ja, Dat is gewoon. Dat duurt soms gewoon heel lang. Daar gaat heel veel tijd inzitten. Ook om de reactie van de klant af te wachten. En de reactie van goedkeuring door verkoop. En dus én het duurt lang en er worden vaak nog aanpassingen gedaan, dus om echt uiteindelijk een boeking te hebben ben je echt al heel veel tijd kwijt.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En, wat zou je dan graag verbeterd willen zien op de inkoopafdeling? Beetje In het algemeen op de inkoopafdeling.

Interviewee – Meike:

Ik denk sowieso dat de communicatie onderling verbeterd kan worden en dat er misschien een soort van omgeving is waar alle afdelingen bij kunnen, waar dus ook duidelijke documenten te vinden zijn, maar dus niet echt op één plek bijvoorbeeld. En dat daarin dus ook alle belangrijke info van alle afdelingen samen komen. Misschien ja, Ik denk dat dat heel belangrijk is.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké, dan heb ik nu wat vragen over de workflow van inkoopafdeling. Hoe zou je de workflow bij de inkopers beschrijven?

Interviewee – Meike:

En ja over het algemeen op de inkoopafdeling zelf. Je zit Natuurlijk bij elkaar en dat maakt het handig om te communiceren, Maar ik vind wel dat het soms hectisch kan zijn dat er ook niet altijd de rollen goed verdeeld worden. En waar bijvoorbeeld dus met die reisvoorstel en dan is de één bezig is met

reisvoorstel, de andere met een boeking. Er wordt heel veel door elkaar gewerkt en Het is het kost ook allemaal veel tijd als in.Ja, Ik denk dat dat beter kan, zeg maar.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, dus, Er is geen duidelijke taakverdeling eigenlijk.

Interviewee – Meike:

Nee, dat vind ik.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Wat meer specifiek specifieker vragen Als je daar geen antwoord op hebt, dan is dat ook niet erg. De eerste is: kan je beschrijven welke activiteiten die je verricht de meeste waarde toevoegen voor een klant of voor de inkoop afdeling In het algemeen?

Interviewee – Meike:

De meesten waarde voor hun klant is denk ik dat je goed communiceert en dus die wake up calls doet voordat de klanten arriveren, zodat hun wensen goed doorgegeven zijn. En Dat is de accommodatie. Ook op de hoogte is van wie er komen.

En hier, het ligt op een boeking, denk ik dat het belangrijk is dat je dus ook weer alles al met het boeken goed gebeld dat je overal een opmerking bij z ja en zorg dat alles duidelijk is.

En, en wat was de andere?

Researcher - Aniek Adriaanse:

De inkoopafdeling In het algemeen.

Interviewee – Meike:

Even denken, hoor.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Maar valt eigenlijk wel, onder denk ik.

Interviewee – Meike:

Ja.Ik dus eigenlijk dat je en efficiënt werkt, en.

Alles dus duidelijk doorgeeft goede communicatie.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Kan je ook beschrijven welke activiteiten die je verricht, geen of weinig toegevoegde waarde hebben voor een klant of een bepaling of de inkoopafdeling In het algemeen.

Interviewee – Meike:

Ja voor een klant. Die krijgt natuurlijk niks mee van de administratie die we zelf moeten doen, dus alles dus heel erg duidelijk. Noteren In het inkoop overzicht en dat soort dingen, Maar dat is dan weer wel heel erg van toepassing voor de boeking zelf en om ervoor te zorgen dat iedereen van de inkoop afdeling en van op de hoogte is.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Van alle activiteiten die je zeg maar doet. Binnen de inkoopafdeling zijn er activiteiten waarvan je denkt. Deze zijn niet relevant voor mij als inkoper.

Interviewee – Meike:

Nou ja, We hebben Natuurlijk ook als onderdeel het opslaan van alle facturen en dergelijke en dat kost natuurlijk ook veel tijd. En Ik denk misschien dat dat ook wel een andere afdeling zou kunnen doen, bijvoorbeeld verkoop, die zou dat. Die is altijd bezig met facturen. Misschien kan dat beter

naar hun verplaatst worden en Als je kijkt naar de reis voorstellen, ja, Ik denk dat het makkelijk is dat Dat is Misschien.Ja dat dat dus in in zijn algemeen document of zo komt, zodat iedereen daarbij kan iedereen daar ook mee kan kijken. Misschien dat niet per se alleen de inkoop dat doet.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Als ik iets geautomatiseerd zou kunnen worden op de inkoopafdeling, want op dit moment is Natuurlijk is geautomatiseerd. Wat zou je dan het liefst willen dat dat zou zijn en waarom?

Interviewee – Meike:

Nou, Dat is zeker wel de PO aanvragen, Omdat dat dus gewoon veel efficiënter kan. Dat kost gewoon echt heel veel tijd en het lijkt dus ook niet altijd tot omzet. En Dat is Natuurlijk niet. Het bedrijf wil dus ja, Ik denk zeker wel dat dat het belangrijkste is.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Wat is volgens jou het grootste probleem of risico bij de huidige manier van werken op de inkoopafdeling?

Interviewee – Meike:

Ja dat het dus heel veel tijd kost en en.Dus ook niet altijd tot geld leidt voor bedrijf en Ik denk dat dat heel zonde is, want Er is genoeg te doen, dus Ik denk dat die tijd heel goed ergens anders aan besteed kan worden.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je zelf nog suggesties om de workflow op de inkoopafdeling te optimaliseren?

Interviewee – Meike:

En ja ik zou sowieso beginnen met de communicatie te verbeteren, dus.

Zorgen dat iedereen op de hoogte is van dingen en niet per se Alleen mondeling, Maar dat je dat dus ook Misschien.En schriftelijk doet en ja, daarnaast denk ik dat schema's met duidelijke werkverdeling dat bijvoorbeeld ook heel erg kan helpen om het allemaal beter te laten verlopen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké, Ik heb nu nog wat vragen over specifiek de PO aanvragen, hoe zou je deze activiteiten omschrijven in relatie tot je eigen workflow?

Interviewee – Meike:

Nou dat dat dus het grootste deel is van mijn werkzaamheden. Omdat het dus en veel tijd kost en er heel veel PO aavragen binnen komen, dus ook van klanten die nog helemaal niet zeker weten of ze überhaupt naar hun bestemming willen. En je dan toch echt heel persoonlijk gaat kijken naar hun wensen en Ik denk dat dat dus heel veel invloed heeft op mijn workflow.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En wat is je persoonlijke ervaring met het samenstellen van PO aanvragen?

Interviewee – Meike:

Nou ja, Ik vind het wel omdat ze ook leuk om te doen. Alleen soms is dat de tijd niet voor en zijn er gewoon belangrijkere taken. Ook die voorrang krijgen. En dan?Merk je dus aan wat de uitkomst is, dat het dus. Niet precies is wat de klant wil of wat er verwacht wordt van de verkoop afdeling, soms ook. En, dat maakt het dan soms wel eens lastig, dus Ik denk dat het wel een van de lastigere taken is van de inkoopafdeling.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Hoe beoordeel je de hoeveelheid moeite die een reisvoorstel post om tot een boeking te komen?

Interviewee – Meike:

Ja die beoordeel ik vergeleken met andere taken wel hoog. En Omdat het dus heel vaak nog veranderingen zijn, Omdat klanten verwisselen van gedachten, Omdat ze soms ook helemaal geen idee hebben van de prijs/kwaliteit dus dat ze bijvoorbeeld een hele dure accommodatie verwachten, terwijl ze een lage prijs willen betalen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heeft het samenstellen van zo'n PO aanvraag de invloed op je dagelijkse werkzaamheden.

En voor bijvoorbeeld andere activiteiten of werkzaamheden die belangrijker zijn?

Interviewee – Meike:

Ja zeker bijvoorbeeld het opslaan van die facturen enzo en ervoor zorgen dat het ook betaald wordt. Dat is eigenlijk heel belangrijk, ook om dus geld in het bedrijf te krijgen. En dat wordt soms dus. Niet goed of niet gedaan, Omdat er dus zoveel reis voorstellen zijn en we dus ook de klanten tevreden willen houden. Dus ik denk dat dat is wel een groot invloed heeft.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja merk je dan ook dat je? Boekingen mist van klanten Omdat ze niet tevreden zijn, omdat er dingen achter liggen?

Interviewee – Meike:

Ja zeker ja en ook die communicatie onderling helpt daar dan ook niet bij Omdat.

Ja, als dat ook al dan niet super goed gaat, dan maakt het alleen maar lastiger.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Wat zijn volgens jou de complicaties bij het samenstellen van die PO aanvragen?

Interviewee – Meike:

Dat dat teveel keuze is dat er geen duidelijk overzicht is, dus het is nu ge categoriseert op stad. Maar je moet zelf dus constant naar de link toe kijken wat het bedrag is voor een bepaalde periode. Je hebt dus niet een duidelijk, je hebt niet op een oogpunt een duidelijk overzicht van wat ongeveer de prijs is, bijvoorbeeld hoe het er ongeveer uitziet. Je hebt wel wat foto's, maar het is natuurlijk fijn als iemand iets authentieks wil, dat je dan gelijk iets een optie hebt wat authentiek is. En nu moet je alsnog een heel document door. Om dat dus allemaal uit te gaan zoeken, plus de beschikbaarheid, last minute lastminute boekingen. Ja, die zijn gewoon heel lastig, want dan is over de prijs heel hoog. Of de beschikbaarheid is er niet, dus je moet constant elke keer eerst kijken of het beschikbaar is dan. En kijken of het past bij de bij de wensen van de klant en je moet gewoon heel veel documenten door. Wil je dat allemaal gedaan hebben?

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je misschien zelf suggesties om de samenstelling van de prijsvoorstellen te verbeteren?

Interviewee – Meike:

Ja, ik zou dus zelf iets van een overzicht creëren dat je in ieder geval een duidelijke prijs/kwaliteitverhouding kan laten zien.

En, waardoor je echt met een blik kan zien van nou, de klanten willen dus.

Ja, een traditionele Riad bijvoorbeeld binnen deze prijs dat je dan in ieder geval gelijk een aantal opties hebt, bijvoorbeeld.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Zou je het zelf interessant vinden om iets van inkoop het automatiseren voor het creëren van prijsvoorstellen.

Interviewee – Meike:

Ja, ik zou dat wel interessant vinden.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Dan heb ik nog een algemene vraag om het interview af te sluiten en Dat is als jijzelf de manager zou zijn, wat zou het eerste zijn dat je het liefst zou willen veranderen op de inkoopafdeling?

Interviewee – Meike:

Een duidelijker taakverdeling en dus efficiënter werken, en dan vooral gerelateerd op het eerste proces van de boeking.

Appendix DC: transcript interviewee 3

Place: Barcelona, Spain

Date: 10 January 2021

Start time: 09.13 A.M.

End time: 09.41 A.M.

Researcher: Aniek Adriaanse

Interviewee: Bo, Purchase Employee at Barrio Life – Regional purchaser for Andalusia

Interviewee 3*Researcher - Aniek Adriaanse:*

Als student van de HZ University of Applied Sciences en als medewerker/onderzoeker van het bedrijf Barrio Life, zou ik je graag willen interviewen zodat ik mijn onderzoek met jouw hulp vorm kan geven. Ik zou jou, als een van de inkoopmedewerkers, graag een aantal vragen willen stellen over de afdeling waar je werkt, je ervaringen en aanbevelingen voor verbetering, zodat ik mogelijke knelpunten van de afdeling in beeld kan brengen. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren, bij voorbaat hartelijk dank voor je tijd. Ik zou graag toestemming vragen om dit interview op te nemen, zodat ik kan teruggraven op het gesprek dat we hebben gehad.

Interviewee – Bo:

Duidelijk.

Researcher - Aniek Adriaanse:

We wachten je voornaamste werkzaamheden als inkoper.

Interviewee – Bo:

Het in elkaar zetten van PO aanvragen. Dat zijn eigenlijk een prijs aanvragen die we binnenkregen. Vervolgens maken wij een reisvoorstel een van en daar komt een stukje administratie bij kijken. Dus het is ook mijn taak in die administratie te beheren. Dan hebben we het over financiële afsluiting van de bokken relatiebeheer en Het is voornamelijk met alle leveranciers. En wij voeren ook controle uit bij de leveranciers en dat noemen wij dan wake up call, alles controleren wij alle boekingen goed In het systeem Samen die leveranciers. En daarnaast voer ik ook projecten uit.

Researcher - Aniek Adriaanse:

In welke behoren u activiteiten tot inkoop? Kun je ook uitleggen waarom?

Interviewee – Bo:

Ik vind dat de meeste taken niet direct tot de inkoop behoren. Voornamelijk de administratie, want Het is niet Alleen administratie bij andere leveranciers, Maar het is ook best raatsie van andere taken die niet tot inkoop boren. Ook het uitzoeken nieuwe producten naar mijn mening zou een aparte afdeling moeten zijn. Die is er wel maar heel veel taak lopen daar nu over een tussen inkoop verkoop én de financiële afdeling. En deze taken zou sowieso beter verdeeld kunnen worden. En ook vind ik dat er een Er is een aparte afdeling voor productontwikkeling, maar deze wordt niet goed benut. Dus dus een heel complexe taken die wij op onze wel eigenlijk beter verdeeld worden.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Welke activiteit kost dan het meeste tijd?

Interviewee – Bo:

Ja, Dat is voornamelijk het in elkaar zetten van PO aanvragen. Dat is wat ik dus net als eerste zei, dat is heel erg in elkaar zetten. Daar gaat het meeste tijd in zitten, Omdat we alles vanaf begin af aan

moeten opbouwen naar naar de wensen van de klant. Dan gaan we weer naar inkoop, dan was het weer terughalen naar het werk op. En Omdat er nog heel veel andere belangrijke taken liggen, kan dat soms wel eens door elkaar lopen en. Dit maakt het heel lang duurt.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En ondervind je dan als team koper ook moeilijkheden in je dagelijkse werk. En zo ja, wat zijn dan die moeilijkheden?

Interviewee – Bo:

Maak dat dat er sommige dat er eigenlijk heel veel fout gemaakt worden en dit heeft ook vaak invloed op de boekingen, omdat hij vaak. Die blijven liggen of er gaat te veel tijd overheen voordat we dan aan verwacht terugkomt naar de klant. Dat zou kunnen betekenen dat een klant dat wil vindt duren en dat hij zegt, Ik ga naar een ander reisbureau waar ik wil. Mijn aanvraag binnen een dag terug krijg en zo zijn er nog meer moeilijkheden, zoals de communicatie onderling. De communicatie tussen de klant en verkoop en dat heeft ook weer invloed op de communicatie tussen verkoop en inkoop en zo maakt het dat dat dat er veel dingen door elkaar heen gaan. En Omdat we handmatig werken, is heel veel administratie. In die administratie wordt niet door iedereen goed bijgehouden en. Ook hier worden dingen vergeten omdat we met zoveel verschillende systemen in Excel werken.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, wat is dan volgens jou de oorzaak?

Interviewee – Bo:

Nou, mijn mening is het In de basis al misgegaan. Er is geen duidelijke bedrijfsstructuur en alles wordt heel amateuristisch in elkaar gezet. Zo werken bijvoorbeeld Alleen maar met Excel bestanden. We hebben wel een zeer een systeem voor de planten bestand. Maar daarnaast hebben we weer 3 andere Excel sheets on line en off line, maar ook weer informatie van klanten in staat. Dat betekent dat we dus geen een duidelijk systeem is waar iedereen in kan werken. En dit zorgt ervoor dat er ja, zoals ik zei, al veel dingen gemist worden.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En, heb je het gevoel dat het relevante instrumenten in zich kennis breken om de inkoopafdeling te laten functioneren?

Interviewee – Bo:

Alles wat ik net opnoemde. Zo zijn er bijvoorbeeld geen vaste computers, geen professionele systemen of een vast systeem. En, ik denk dat het management ook niet kundig genoeg is om de boel op orde te houden of die hebben sowieso al niet vanuit de basis alles gestructureerd, waardoor werknemers niet weten waar ze aan toe is. Zijn wat de juiste taakverdeling is.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En hoe beoordeel je een vanuit het oogpunt van de inkoper die de moeite die het kost om tot een boeking te komen?

Interviewee – Bo:

Ik heb het niet uitgerekend, maar ik ben er wel van overtuigd dat alle tijd en moeite weer die hun aanvraag wordt gezocht in PO vraag dat weegt niet op tot de omzet die we uit een boeking halen, want kunnen soms wel dagen bezig zijn met een aanvraag. Omdat hij dan weer terug gaat naar de klant. Terug gaat naar verkoop terug gaat naar één koop. Alle aanpassingen die gedaan moeten worden en hoe? Bij de meeste boekingen streven 40% marge, maar deze wordt lang niet altijd gehaald.

Dus Als je het uitrekent in personeelskosten als een tijd die erin gaat zitten vanwege dat zeker niet op. Dus Er is veel te veel moeite voor een boeking. Wat waarschijnlijk niet de één zien, hoe dat winstgevend is?

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, wat zou je dan verbeteren aan de inkoop afdeling?

Interviewee – Bo:

Ik zou eigenlijk de hele Inkoopafdeling reorganiseren met een duidelijke taakverdeling onder de inkopers. En, het zou helpen Als het een en ander geautomatiseerd zou kunnen worden, want we nu moeten er verschillende losse bestanden werken off line online. Wil een professioneel systeem en onze elkaar ook zo fijn zijn dat er ergens tijd gewonnen zou kunnen worden en dat er een duidelijk voorbeeld is om te werken.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Hoe zou je de workflow bij de inkopers beschrijven?

Interviewee – Bo:

Onder de link tussen de inkopers gaat het goed om dat ik ook afdeling nu. Uit 3 of 4 Mensen bestaat en iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen land. Wat het zo druk is je wat de inkopers goed op elkaar ingespeeld zijn. Kan er makkelijk gevraagd worden of iemand wat kan overnemen, andere collega. En, dat gaat vaak goed en soms zijn er te veel boekingen dat er helemaal niet gewerkt kan worden, Maar dat ligt weer meer tussen de Dat er niet goed mee gecommuniceerd wordt, dus soms heeft de verkoop te veel doen voor de inkoop, maar aan te geven dat het veel is, maar dan wordt er niet naar geluisterd. In plaats van daarvan komen er nog meer boekingen binnen. Dus de workflow tussen de afdelingen is, daar zal nog wel heel veel verbetering in zit.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Dan kun je beschrijven welke activiteiten die je verricht de meeste waarde toevoegen voor een klant boeking inkoopafdeling.

Interviewee – Bo:

En ja de meeste waren voor hun klant en voor hun boekingen is voornamelijk accommodatie selectie. Dat is ook echt iets wat bij winkel poort. In de informatievoorziening voor een klant. Omdat we alles van A tot z regelen, is het ook belangrijk dat de klant weet waar hij aan toe is, dus Het gaat over de autohuur op de activiteiten. Nu krijgen klanten vouchers uitgedraaid, waarbij er op staat hoe laat ze ergens moeten inchecken, wat is er nodig hebben? En vbs aankomst bij de uitcheck daar eigenlijk alles wat ze nodig hebben.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Kun je ook beschrijven welke activiteiten er geen toegevoegde waarde hebben.

Interviewee – Bo:

Eigenlijk is dat communicatie, of de gebrek aan communicatie tussen de afdelingen, want net al zei en boeking of een aanvraag kunt u te vaak heen en weer tussen de afdelingen. Ja, wat ik ook net uitlegde, is wat ik te veel tijd verloren gaat, eigenlijk heel waardevol is, moeten we zo weinig moois op zit en niet opweegt tegen de personeelskosten.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Nee en denk je dan? De mate van deze activiteiten kunnen die dan verminderd worden?

Interviewee – Bo:

Ja absoluut, Ik denk dat bijvoorbeeld verkoop. Zo Misschien controle minder kunnen uitvoeren zodat inkopen Natuurlijk altijd waar waar ze mee bezig zijn. Ook wat modulaties dus je zou. Je zou kunnen zeggen dat ik ook ondertussen echt gespecialiseerd is in een verstrekking modaties in verkopen minder. Dus die extra controles zou zou in eerste instantie op weg kunnen nemen, zo ongetwijfeld wel meerdere factoren kunnen zijn die verminderd kunnen worden of weggeschopt kunnen worden.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja en van die activiteiten zijn er ook bij die volledig geschrapt zouden kunnen worden. Zo ja, welke?

Interviewee – Bo:

Ja, Dat is dus die extra controle van een verkoop en inkoop.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En als er iets zeggen automatisert zou kunnen worden op de inkoopafdeling, wat zou dan? Wat zou je dan het liefste willen en Waarom?

Interviewee – Bo:

Nou eigenlijk het hele inkoopproces. Maar dat is eigenlijk van A tot z, dus vanaf het moment dat er een aanvraag binnenkomt. Zou het makkelijk zijn dat het wel binnen één systeem komt, in plaats van dat het via communicatie van Skype of direct verteld wordt, want op die manier een missen we gewoon snappen. Verder zou een automatisering van de Po aanvragen heel gemakkelijk zijn, Omdat we nu alles vanaf het begin af aan opnieuw worden. Iedere klant is anders en alles wordt Natuurlijk. Gepersonaliseerd een hele reis. Ik denk dat daar de meeste tijd in zitten, want daar de meeste winst in zou zitten.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Wat is volgens jou het grootste probleem of risico bij de huidige manier van werken?

Interviewee – Bo:

De communicatie, de taakverdeling en de manier van werken. En het missen van expertise en missen automatiseren.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je suggesties om de workflow op de inkoopafdeling te optimaliseren?

Interviewee – Bo:

Ja, Als ik kijk naar wat nu het grootste probleem is om meer boekingen te kunnen aannemen. Zou ik zeggen dat vanwege tijd zowel de tijd gebrek, het automatiseren van systeem de afdeling en verder kan je dan ook niet denken aan afspraak kan maken van boel herorganiseren communicatie stellen zijn eigenlijk heel veel veel te worden. Wat de inkoopafdeling zou kunnen hebben.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Nou intern onderzoek neemt het samenstellen van prijsvoorstellen de meeste tijd in beslag voor inkopers. Hoe zou je deze activiteiten omschrijven in relatie tot u workflow?

Interviewee – Bo:

Deze activiteit beperkt mijn eigen workflow heel erg en Ik weet dat het van andere inkopers ook heel erg beperkt. Omdat er vaak geen beschikbaarheid is, vaak zijn de Mensen niet duidelijk overkomen van de klant. En, Ik heb er een Trans en de miscommunicatie hoger ook voor dat een dat het niet altijd soepel verloopt. En, het lijkt heel vaak dat Po aanvragen en dan blijkt dat een aanvraag in plaats van dat een probleem.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Hoe beoordeel je de moeite die het kost om tot een boeking te komen?

Interviewee - Bo:

Ja, wat ik dus net al zei, is dat heel veel aanvragen aanvraag blijft en dat ging boeking wordt.

En dat er teveel moeite wordt gestoken In het maken van een Po aanvraag.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heeft het samenstellen van de reis voorstellen invloed op uw dagelijkse werkzaamheden?

Interviewee - Bo:

Hele belangrijke werkzaamheden van voornamelijk bestaande boekingen, want ook daar moet er nog heel veel stappen worden gemaakt. Want het blijft niet alleen bij inkopen. Controle en de administratie ervan van gegevens opslaan stukje productontwikkeling. En al ons werk blijft liggen Omdat er constant nieuwe boekingen bij komen en dat maakt wel hele proces van aanvragen weer opnieuw begint ook dat proces moet je allemaal bijhouden voor jezelf en voor je collega's, zodat er niks verloren gaat. Maar dat maakt ook dat andere taken blijven liggen. En eigenlijk. Blijf je dan in een neerwaartse spiraal zitten.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Wat zijn volgens jou de complicaties bij het samenstellen van die Raad voorstellen?

Interviewee - Bo:

Dat is in eerste instantie hadden het format wat in een Excel bestand is. De prijzen. Veel klanten weten niet zo goed wat de prijs kwaliteitverhouding is. Er wordt vooraf een prijs afgesproken met kont. Wat voor ons niet handig is, want wij worden dan met een beperkt In het uitzoeken van accommodaties en en 9 van de 10 keer reizen Mensen tot In het hoogseizoen, waarbij de prijzen veel hoger liggen dan wat ze normaal gesproken waar zouden krijgen volgend jaar. Dus dit leidt ertoe dat veel Mensen teleurgesteld zijn met het uiteindelijke aanbod, wat eigenlijk weer leidt dat ze niet over gaan wat de looping. En het het aandoet of tenminste het gebrek aan aanbod, Omdat. Ons bedrijf eigenlijk het meeste promotie maakt op het gepersonaliseerde reizen. Dat is voor klant heel leuk, maar voor inkopers is dat eigenlijk een nachtmerrie. En zeker Omdat wij Alleen gebruik maken van een boeking kunt doen en ook dit maakt dat er eigenlijk te veel aanbod is om uit te kiezen en dat het een Po aanvraag veel te veel tijd en moet. Dus Dat was Natuurlijk keuzes.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Heb je suggesties om de samenstelling van de reis voorstellen te verbeteren?

Interviewee - Bo:

Ja, het zou dus Misschien makkelijk zijn om daar een geautomatiseerd systeem voor te hebben, of in ieder geval een. Beetje formats waarbij er allemaal wat modaties selectie is voor bijvoorbeeld budget, middenklasse en B. Voor reizen. In Misschien is het fijn dat we het kost ook modaties hebben. Zodat klanten daaruit tussen kunnen kiezen en dat maakt dat ze hun waarschijnlijk niet teleurgesteld worden Omdat ze op voorhand weten wat ze te wachten staat. Dat ze door de keuze uit kunnen hebben. Wens je inkoop of proces automatisatie voor het creëren van reisvoorstel. Een ja wat ik net zei dat zo eigenlijk heel handig zijn en heel blij besparen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Dat je zou willen veranderen op de inkoopafdeling?

Interviewee - Bo:

Ik zou de boel eerst reorganiseren. Maar dat je ook moet horen of dingen doen, dan zou ik kijken wat de opties zijn om dat te doen.

Appendix DD: transcript interviewee 4

Place: Barcelona, Spain
Date: 10 January 2021
Start time: 10.04 A.M.
End time: 10.25 A.M.
Researcher: Aniek Adriaanse
Interviewee: Myron, Purchase Employee at Barrio Life – Junior Purchase Manager

Interviewee 4

Researcher - Aniek Adriaanse:

Als student van de HZ University of Applied Sciences en als medewerker/onderzoeker van het bedrijf Barrio Life, zou ik je graag willen interviewen zodat ik mijn onderzoek met jouw hulp vorm kan geven. Ik zou jou, als een van de inkoopmedewerkers, graag een aantal vragen willen stellen over de afdeling waar je werkt, je ervaringen en aanbevelingen voor verbetering, zodat ik mogelijke knelpunten van de afdeling in beeld kan brengen. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren, bij voorbaat hartelijk dank voor je tijd. Ik zou graag toestemming vragen om dit interview op te nemen, zodat ik kan teruggraven op het gesprek dat we hebben gehad.

Interviewee – Myron:

Oke.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Wat zou je concreet gezien graag verbeterd willen hebben op de inkoopafdeling?

Interviewee – Myron:

O ja o, ja al die dashboard's et cetera weet je, je hebt ook die van wake up call documenten die tot 100 keer ingevuld moet worden opnieuw etcetera. Op het moment dat je dus dingen wat meer gaat automatiseren met een kleinere poules gaan werken én je klanten specifiek gaat aan de specifieke doelgroep gaan aantrekken, dan worden die stapjes, dan worden al die risico's die je met al die honderden dashboard een beetje proberen te controleren. Die worden allemaal zoveel kleiner, dus dan gaat zo een heel bedrijf veel efficienter worden.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Top oké, de volgende vragen gaan over de workflow van inkoop afdeling.

Dus kijkend naar de de workflow, hoe zou je die voor de inkopers beschrijven?

Interviewee – Myron:

Je bedoelt echt, zeg maar tussen de inkopers, gewoon als team, zeg maar.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ja, ja.

Interviewee – Myron:

Hoe dan ook, **Ik vind dat de inkopers altijd heel goed op elkaar ingespeeld zijn.** Je kan dit doen, kan je dat, dan kan je dit even. Daarop kan je die even bellen. Ik heb geen tijd willen die week al doen. Dat zit eigenlijk wel goed voor mij. Ik vind dat we daarin heel er goed op elkaar ingespeeld zijn.

Ja de onderlinge workflow vond ik altijd heel erg goed gegaan. **Het enige wat gewoon voor een vaste werknemer lastig is, is dat je om de 6 maanden nieuw personeel hebt,** dus je moet elke keer opnieuw op elkaar inspelen. Je moet opnieuw mensen inwerken en dat heeft er wel invloed op. Dus dan duurt het gewoon even een aantal maanden voordat je weer op elkaar ingespeeld.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En de workflow tussen de verschillende afdelingen?

Interviewee – Myron:

Nee, daar is zeker verbetering mogelijk. Het is natuurlijk omdat wij de ene ik bedoel ja inkopen is de enige afdeling waar geen eigenaar zit. Dus voor sommigen zijn er een gebrek aan vertrouwen richting onze afdeling, waardoor wij heel veel gecontroleerd worden. En op het moment dat er iets van ons nodig is, dan wordt er passend de onpas bij ons binnengewandeld om ons uit onze concentratie te halen en de dingen te regelen. Terwijl andersom wij niet dezelfde mogelijkheden hebben, dus je bent toch met die andere afdeling. Voel je je soms een beetje op een andere positie staan en er wordt gewoon heel veel verwacht en op het moment dat je dan wat terug. Ik denk als je een vraag hebt, kan dat echt wel moeilijk gaan dat je een cadeau moet doen, of je moet eerst naar een assistent van iemand die dan aan dat weet je wel ook weer heel veel onnodige stappen die nergens voor nodig zijn. Dus inkoop onderling top communicatie met de rest van het bedrijf, mindere communicatie.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Kan je beschrijven welke activiteit of werkzaamheden die je verricht de meeste waarde toevoegen voor een klant op voor een boeking of voor de inkoop afdeling In het algemeen?

Interviewee – Myron:

Om bij dat het je bij je vaste partner -pool te blijven. Want dan weet je dat de kwaliteit goed zit, dan weet je dat de afspraken goed zijn. Dan weet je dat je niet heel veel tijd kwijt bent aan een boek. Maar dat je wel een kwalitatieve boeking kan maken. En dan weet je ook dat de klant waarschijnlijk niet gaat klagen. Dat betalingen allemaal goed gaan dat je geen product hoeft aan te maken en dat dat hetgene is waarmee je iedereen een soort van het meest blij houdt.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Kun je beschrijven welke activiteiten die je wellicht geen toegevoegde waarde hebben voor een klant of voor een boeking.

Interviewee – Myron:

Oh, wat geen toegevoegde waarde heeft voor een klant. Sommige dingen die op de voucher staan, sommige vouchers details dat je denkt, ja. Daar zit zoveel energie en tijd en werk ook weer in om een parkeerplaats te rennen te vinden. Terwijl zeg maar de We zijn geen lijkt wel soms alsof we echt alles uit de handen moeten nemen. En en dan dus hè? Zo'n parkeerplaatsen voorbeeld. Zij kiezen zelf voor een accommodatie waarbij geen parkeermogelijkheid is. Dat staat In het reisvoorstel en dan moeten wij alsnog. Ja letterlijk Desk Research gaan doen voor een klant voor een overnachting van € 50 per nacht, waar je dus amper marge overhaalt om dus voor die klant een publieke parkeerplaats te vinden en de route daarnaartoe en de prijs en dat moet in een voucher gezet worden en dat moet ook nog eens in een bepaalde volgorde op een bepaalde manier met bepaalde spelling et cetera. En dat moet nog gecontroleerd worden door een collega. Dat zijn dingen, dat kost zoveel tijd en daar heeft een klant niets aan. Want een klant kan prima zelf als jij naar het centrum gaat in Arnhem, dan ga je ook niet ineens denken van tevoren, oh, waar kan ik parkeren? Je rijdt naar het centrum en eerst de beste bordje Pf ga je staan Als je het echt niet kan vinden, dan heb je een prachtige receptie bij je accommodatie die weten altijd.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Ben je dan van mening dat deze activiteiten geschrapt zouden kunnen worden?

Interviewee – Myron:

Ja.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Als er iets geautomatiseerd zou kunnen worden op de inkoopafdeling, wat zou je dan het liefst geautomatiseerd willen zien en Waarom?

Interviewee – Myron:

Ja, het zou zo fijn zijn Als je gewoon dingen in een bepaald systeem hebt dat je niet overal.

Ja dat je niet tussen 80 dashboard hoeft te gaan scrollen, Maar dat je bij wijze van gewoon huppatee,

Weet je, Ik weet niet. Volgens mij is dat met Salesforce ofzo dat je dan gewoon letterlijk.

Notitieblokken hebt bij het klant contact waarin je alles kan zetten. Bijvoorbeeld, dan kan je.

Misschien moet je het meer bij de klant houden dan bij onderdeel. Snap je? Dat we echt wel iets wat geautomatiseerd kunnen worden en dus ook wel een beetje de het aanbod voor de accommodaties, hè? Ik bedoel, je geeft iemand 100% ruimte, maar vervolgens geef je een persoon heel weinig ruimte om.Qua mogelijkheden dus dan ben je gewoon heel erg lang bezig met zoeken.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En daar wil ik graag verder op vragen, want dan gaat het volgende gedeelte over, namelijk het samenstellen van die PO aanvragen.Hoe zou jij deze activiteiten omschrijven in relatie tot je eigen workflow?

Interviewee – Myron:

Je daar soms gewoon echt lang mee bezig bent omdat nou gewoon toevallig een overnachting. Er wordt voordat het überhaupt gekeken wordt, wordt er al een prijs doorgegeven naar de klant vanuit de verkoop, die dus niet weet hoe duur het is. Dat klopt dan niet. Dat vind ik raar want je. Je bent een klant. En je wil iemand binnen lokken, dus dat doe jij met zo'n laag mogelijke prijs, Maar dat hoeft niet te realistische prijs te zijn en dan krijgen wij dat en dan moeten wij voor € 50,01 overnachting voor 3 kinderen weet ik. Het was in scilla in Samaria Santa bij wijze van, want Dat is niet gecheckt. En dat is van € 200 en dan moeten wij dus alle prijzen van alle andere accommodaties naar beneden halen om het gemiddelde te kunnen houden. Dat zijn van die dingen die heel veel tijd kosten, waardoor je niet aan je andere taken toekomt, waardoor je weer niet die foutjes van andere reis heb kunnen checken, waardoor Wendy weer op de vloer staat van de administratie dat dat af moet, dus het beïnvloedt je letterlijk je hele workflow.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Hoe hoe beoordeel jij de hoeveelheid moeite die een PO aanvraag kost om tot een boeking te komen?

Interviewee – Myron:

Ene keer heb je dus een Po binnen 3 seconden af bij wijze van Omdat het gewoon makkelijk budget is en niet hoogseizoen. Soms ben je wel iets langer mee bezig, was op zich ook niet heel erg is, maar die onmogelijk. Ja, soms zit je gewoon echt 5 uur op een dag zit je aan het Po.Ja en Als je kijkt naar de hoeveelheid marge en de hoeveelheid die Je moet betalen aan je personeel, hou je er niet uit en dan wordt het mijn klant gestuurd, krijg je commentaar terug. Is het weer niet goed et cetera et cetera. Vreselijk, dus je kan soms echt uren vast bijten. In iets wat gewoon niet haalbaar is.Maar bij

sommigen is het dus ook wel echt dat het gewoon makkelijk is Omdat je denkt o chill het nieuwe boeking binnen.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En heeft daarom ook het samenstellen van die Po aanvragen invloed op jouw dagelijkse werkzaamheden?

Interviewee – Myron:

100% kijk, ik werkte als manager waar dus ook gewoon managementtaken bij zitten.

Kom ik gewoon niet aan toe, kwam ik niet aan toe, Omdat gewoon dus dingen steeds uitgesteld werden. Elke nieuwe Po had prioriteit en dat moest afgewerkt worden en daarna wordt je bezig met. Ja de rest van de administratieve taken die erbij kwamen. Dus eigenlijk wordt je vanaf manager gewoon in uitvoerende positie gezet. Waardoor je dus gewoon niet waar je managementtaken toekomst waardoor je dus niet producten kan verbeteren. Et cetera dus heeft zeker invloed.

Researcher - Aniek Adriaanse:

En, heb je Misschien zelf suggesties om de samenstelling van PO aanvragen te verbeteren?

Interviewee – Myron:

Ja, dan zou ik dan toch echt met een vaste pool gaan werken van accommodaties en dus Alleen voor klanten waarvan je zoiets hebt van hé oké. Dit is geld dus waarin eventueel tijd in te steken kijk. Het is Natuurlijk ook heel leuk om gewoon te gaan zoeken naar accommodatie in stof te regelen voor iemand, maar gewoon tijd voor. Misschien wel meer bij een vaste poule blijven en Als de prijs ja, sorry Als je niet kan betalen, dan kan je niet betalen. Dan moet je niet bij een specialist boeken. Dan moet je bij details boeken. Dat is een beetje de mindset denken die de verkoop moet gaan krijgen en Alleen voor de eos die echt geld opleveren dat je daar echt Energy in steekt en tijd.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Weet je als inkoper zelf ook automatisering voor inkoop of andere processen voor het creëren van PO aanvragen?

Interviewee – Myron:

Ia, dat denk ik wel, maar ja, goed, die systemen zijn gewoon duur. Het is een heel kleinschalig bedrijf, dus dat gaat hem niet worden, denk ik. Ik denk dat we gewoon In de nabije toekomst er niet in zit om zoiets te kunnen realiseren.

Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké, dan heb ik nog een laatste vraag om het interview af te sluiten en Dat is als jij de CEO zou zijn. Wat zou het eerste zijn dat je zou willen veranderen op de inkoopkop meest urgente eigenlijk.

Interviewee – Myron:

Met het personeel om de tafel zitten en luisteren wat ze te zeggen hebben. Ja, maar zeg maar echt actief luisteren dus niet Alleen horen, maar luisteren er wat mee doen.

Interviewee – Myron:

Want Het is één van de meest essentiële gedeeltes Natuurlijk van het bedrijf. Naar mijn idee worden die te weinig gehoord, dus die hebben echt wel wat te vertellen en die doen het dagelijks in die weten wat er fout gaat. Ga er maar eens mee praten. Dat zou ik doen. Ga maar eens onder tafel zitten en even goed luisteren wat ze te zeggen hebben en niet je eigen tunnelvisie doordrammen.

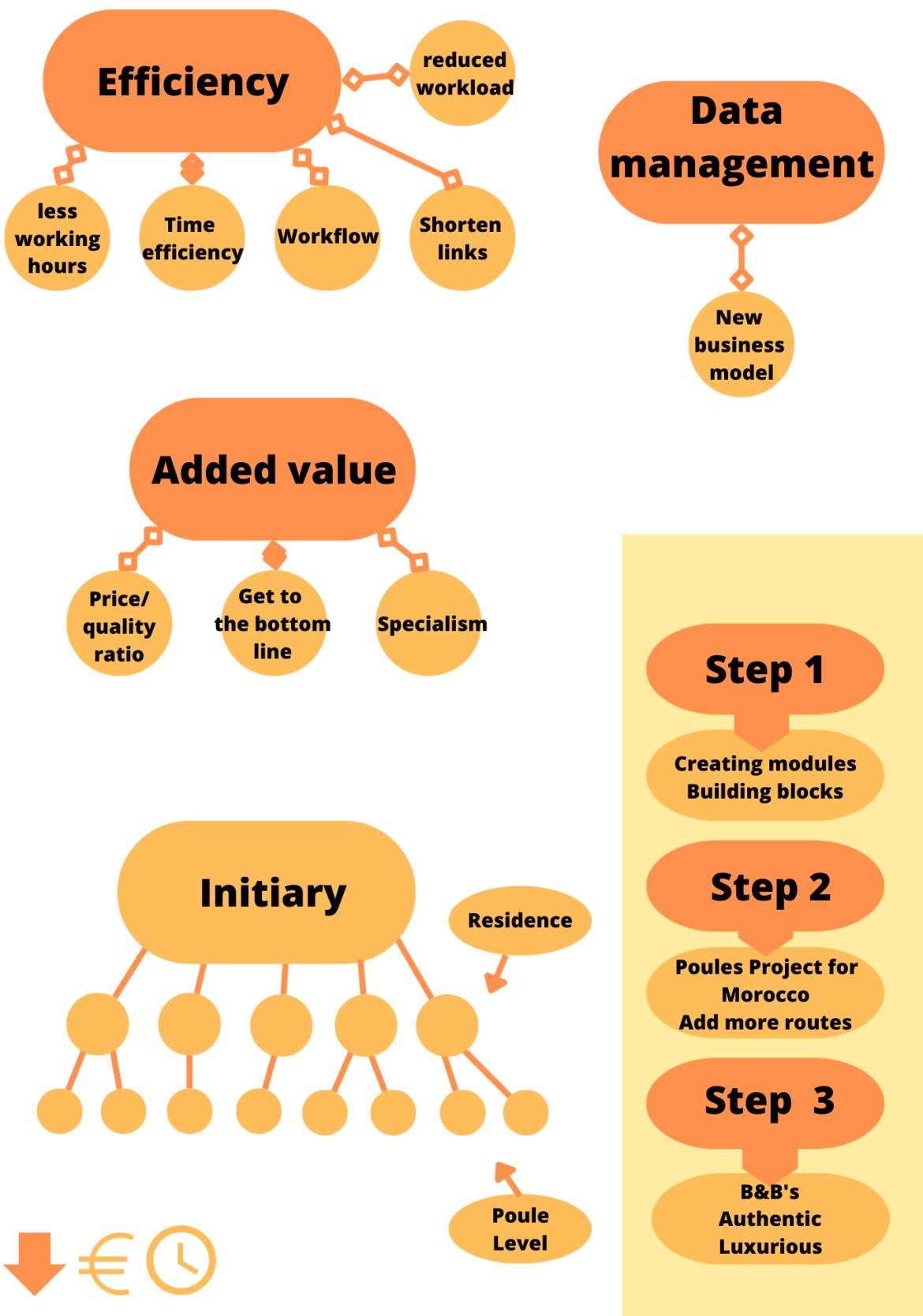
Researcher - Aniek Adriaanse:

Oké duidelijk, Dat was het.

Appendix E: average time occupation per activity within a booking

Activiteit	Afdeling	Tijdsindicatie
Reisaanvraag komt binnen	Verkoop	NVT
Gegevens worden geregistreerd in het CRM systeem	Verkoop	NVT
Verkoopmedewerker Finetunet wensen middels e-mail / telefoon	Verkoop	NVT
Mochten er wensen voor nieuwe producten zijn ? > Product Development	Verkoop	NVT
Verkoopmedewerker verwerkt wensen in een PO-aanvraag format	Verkoop	NVT
Verkoop medewerker stuurt de aanvraag door naar de inkoopafdeling	Verkoop	NVT
Junior inkoop manager registreert de nieuwe boeking in de dashboards, zet deadlines en zet boeking door naar de juiste medewerker	Inkoop	15mins
Inkoper ontvangt PO-aanvraag, controleert de deadlines en maakt planning	Inkoop	30mins
Accommodaties worden gezocht, prijzen worden ingevuld, huurauto en activiteiten worden gezocht	Inkoop	6hrs
PO-aanvraag wordt gecontroleerd door collega	Inkoop	25mins
PO-aanvraag wordt gecontroleerd door junior inkoop, of inkoopmanager	Inkoop	13mins
PO-aanvraag wordt doorgestuurd naar Verkoopmedewerker	Inkoop	2mins
Verkoopmedewerker controleert accommodaties, prijzen en marges	Verkoop	NVT
Na goedkeuring stuurt verkoopmedewerker de PO-aanvraag weer naar inkoopmedewerker	Verkoop	NVT
Inkoopmedewerker schrijft reisvoorstel uit	Inkoop	2hrs
Reisvoorstel wordt gecontroleerd door junior of inkoopmanager	Inkoop	20mins
Reisvoorstel wordt doorgestuurd naar Verkoop	Inkoop	2mins
Verkoop stuurt reisvoorstel door naar klant	Verkoop	NVT
Na akkoord: goed gekeurde PO-aanvraag gaat naar junior inkoop	Verkoop	NVT
Aanpassingen nodig? Aanvraag gaat weer terug naar inkoop medewerker	Verkoop	NVT
Verkoopmedewerker bereidt audio voor	Verkoop	NVT
Verkoopmedewerker bereidt reisdocumenten voor	Verkoop	NVT
Verkoopmedewerker bereidt reisbescheiden voor	Verkoop	NVT
		NVT
Administratie boekt vliegtickets	Administratie	NVT
Administratie bereidt betalingen voor, voor de offertes voor de klant	Administratie	NVT
Boeking komt bij junior inkoop, wordt geregistreerd van aanvraag naar boeking in nieuwe dashboards en zet boeking door naar juiste medewerker	Inkoop	11mins
Inkoper ontvangt boeking, zet deadlines en bereidt vragen voor voor de audio	Inkoop	24mins
Inkoper doet audio met verkoop	Inkoop	1hrs
Inkoper vult alle gegevens in het inkoopoverzicht, het BB en het CRM systeem	Inkoop	2hrs
Inkoper gaat accommodaties reserveren, activiteiten en huurauto	Inkoop	2,5hrs
Inkoper bereidt Wake up call document voor	Inkoop	40mins
Inkoper maakt Travelplan en vouchers aan	Inkoop	2hrs
Boeking wordt gecontroleerd door collega	Inkoop	21mins
Boeking wordt gecontroleerd door een andere collega	Inkoop	10mins
Boeking wordt gecontroleerd door junior of purchase manager	Inkoop	8mins
Wanneer boeking correct is, wordt bevestiging doorgestuurd naar verkoop	Inkoop	2mins
In de tussentijd wordt:		
Contact onderhouden met leveranciers over betalingen, of evt wensen van de klant	Inkoop	NVT
Administratie bijgehouden	Inkoop	NVT
Een wake up call gedaan naar de leveranciers voordat de klant op reis gaat	Inkoop	1,5hrs
Verkoop onderhoudt contact met de klant voor, tijdens en na de reis	Verkoop	NVT
Product Development vraagt na de reis een enquête in te vullen	Product Development	NVT
Administratie zorgt voor financiële afsluiting dashboards, klanten en betalingen	Administratie	NVT
Inkoopmedewerker zorgt voor financiële afsluiting leveranciers	Inkoop	NVT

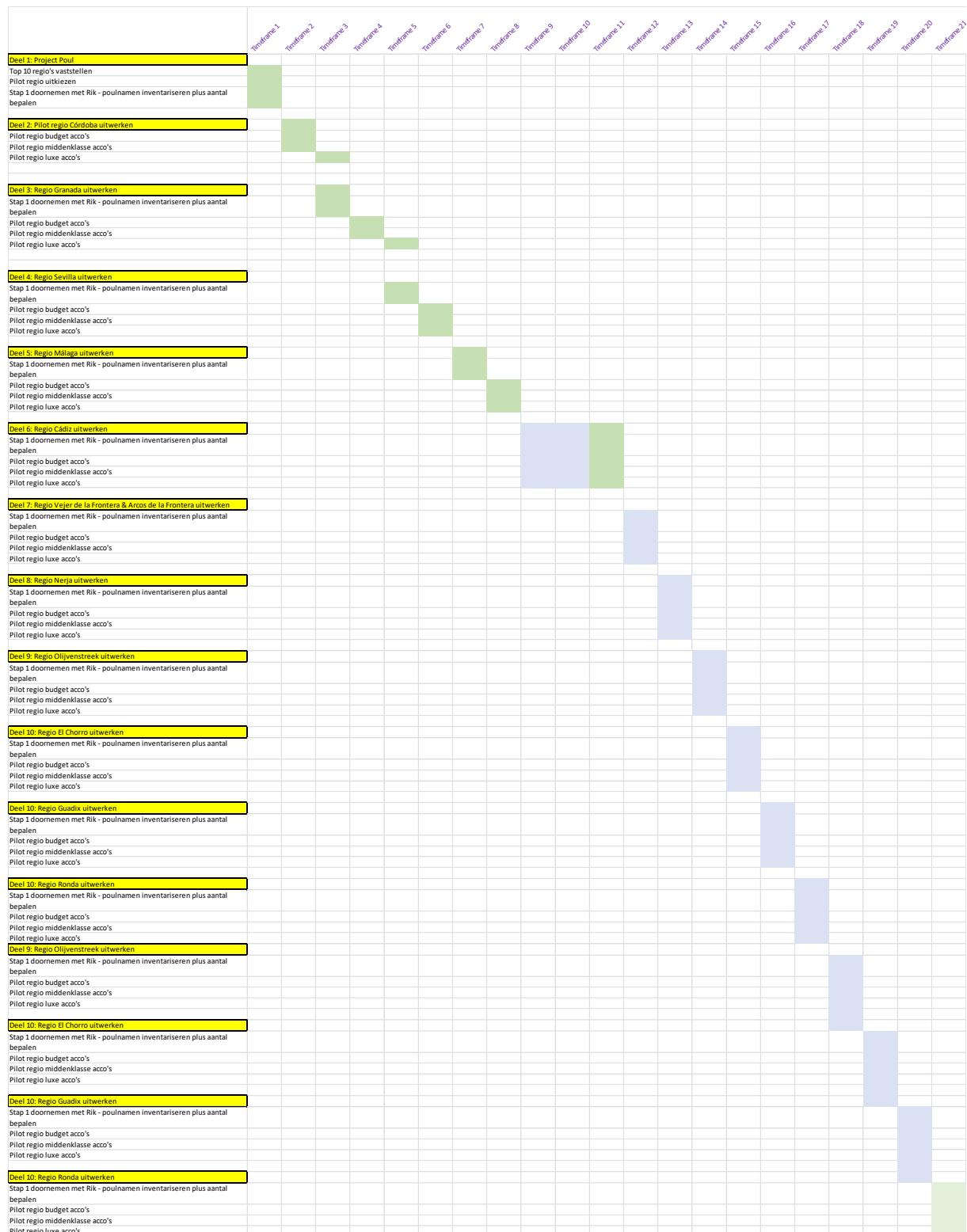
Appendix F: mind map project



Appendix G: inventory list material resources

Utilities	Purpose
Laptop and related tools	Executing the project
Excel	Designing the new format, calculate margins
Dropbox	Online storage
Skype	Communication tool
Booking.com	Search engine for suitable accommodations
Allbeds.com	Search engine for suitable accommodations
Stock of previous used accommodations	Repurposing
CRM system	Verify satisfaction of visited accommodations

Appendix H: project planning





RESEARCH JUSTIFICATION

BARRIO LIFE

JUNE 2022