

De weg van pilot naar scaling-up

Hoe GTI Retail Solutions haar
dienstverlening
Europees kan uitbreiden

Suzan Robbemont
Facility Management
Mei 2005

De weg van pilot naar scaling-up

Hoe GTI Retail Solutions haar dienstverlening
Europees kan uitbreiden

Auteur:	Suzan Robbemont
Studiejaar:	2004/2005
Opdrachtgever:	GTI Retail Solutions Ekkersrijt 4611 5692 DR Son
Bedrijfsmentoren:	Dhr. J. Hof, Locatiemanager Den Haag, GTI Utiliteit West Mevr. J. Braam, Commercieel Manager, GTI Retail Solutions
Hoofdbegeleider:	Drs. M.G.M. Geerdink
Medebegeleider:	E.E.A. van der Laan Haagse Hogeschool Opleiding Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Periode onderzoek:	januari 2005 – mei 2005

Auteursreferaat

Onderzoek naar de manier waarop **GTI Retail Solutions** haar dienstverlening, het **technisch onderhoud** en **beheer** van winkels, Europees kan uitbreiden. Met behulp van een pilot wordt de samenwerking tussen klant en leverancier uitgeprobeerd. In deze pilot worden zes winkels onderhouden. Onderzocht is hoe deze pilot uitgerold kan worden naar een definitieve samenwerking waarbij het gaat om het onderhoud aan 51 winkels. Probleemstelling: Op welke wijze kan GTI Retail Solutions het **onderhoudsprogramma** voor haar klant ten behoeve van zes winkels in Engeland en Spanje nu in de vorm van een **pilot** uitvoeren en daarna, na evaluatie, **uitbreiden** naar de overige winkels in Europa.

Bij een Europees contract is het van belang dat er rekening wordt gehouden met de verschillen in culturen. De verschillende **bedrijfsculturen** worden onderzocht en gekoppeld aan de aanbevelingen. Aanbevelingen die gedaan zijn, zijn 1) **verwachtingen** met de klant helder in beeld krijgen, 2) intern met de servicepartners duidelijke afspraken maken en 3) **fasegewijs** uitrollen.

Bij fasegewijs uitrollen betreffen verschillende fasen gemiddeld zes winkels per keer. Bij de uitrol wordt aanbevolen om de volgende stappen te nemen; **raamcontract** opstellen, **communicatieplan** opstellen, **introductiebijeenkomst** houden, inventariseren en opstellen **onderhoudsprogramma**, webbased portal inrichten en een **aftrapbijeenkomst** houden.

Managementsamenvatting

GTI Retail Solutions heeft van Nike Retail de opdracht gekregen om het technisch onderhoud tijdens een pilot van zes maanden van zes winkels in Spanje en Engeland te verzorgen. Dit wordt gedaan met de intentie dit uit te breiden naar de overige 45 Nike winkels door heel Europa. GTI Retail Solutions werkt hierbij samen met haar zusterondernemingen die verspreid zijn door heel Europa. Deze zusterondernemingen worden de servicepartner van GTI Retail Solutions genoemd. De pilot wordt ondersteund door middel van een webbased portal 'Quickplace' die vele faciliteiten biedt voor alle betrokken partijen. Naar aanleiding bovenstaande inzichten wordt in dit rapport de navolgende probleemstelling beantwoord:

“Op welke wijze kan GTI Retail Solutions het onderhoudsprogramma voor Nike Retail ten behoeve van zes winkels in Engeland en Spanje nu in de vorm van een pilot uitvoeren en daarna, na evaluatie, uitbreiden naar de overige winkels in Europa”.

Een belangrijk onderdeel van het succes van de pilot is de mening van de managers van de winkels. Daarom is er een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd door middel van enquêtes. De conclusies uit dit klanttevredenheidsonderzoek zijn;

- Voor het melden van storingen is 'Quickplace' overbodig.
- Reactiesnelheid van de servicepartner is niet voldoende.
- Het gedrag van de onderhoudsmonteurs is professioneel.
- De servicepartner is flexibel in het maken van afspraken.
- Quickplace wordt niet vaak bezocht door de Nike winkels.
- De communicatie van de servicepartner naar de Nike winkels is niet voldoende.
- De communicatie van het Nike Retail hoofdkantoor naar de Nike winkels is goed.
- De service van de servicepartner wordt als gelijk of zelfs als beter ervaren dan andere leveranciers.

Na observatie kunnen de volgende conclusies worden getrokken;

- GTI Retail Solutions en Nike Retail hebben verschillende verwachtingen van hun samenwerking.
- 'Quickplace' wordt niet gebruikt voor het melden van storingen.
- Het verstrekken van rapportages aan Nike Retail verloopt moeizaam door de rol van tussenpersoon van GTI Retail Solutions.
- De winkels hebben een beter inzicht in de kosten.
- Er is één aanspreekpunt voor de winkels voor het oplossen van technische storingen.
- Nike Retail kan met behulp van de zogenaamde 'Quick Wins' (een simpele oplossing die geld kan besparen) het onderhoudsprogramma intern verkopen aan de eindverantwoordelijke.

De volgende aanbevelingen worden gedaan om het onderhoudsprogramma naar de overige 45 winkels uit te rollen:

- 1) Verwachtingen van de samenwerking helder in beeld krijgen
- 2) Intern met de servicepartners duidelijke afspraken maken
- 3) Fasegewijs uitrollen

Voorafgaand aan het fasegewijs uitrollen wordt aanbevolen om eerst een voorovereenkomst en een communicatieplan op te stellen. Vervolgens wordt aanbevolen om per uitrol het volgende stappenplan te volgen;

- Introductie bijeenkomst
- Inventariseren en opstellen van onderhoudsprogramma
- Quickplace inrichten
- Aftrap bijeenkomst

Tijdens deze stappen, maar voornamelijk tijdens de introductie- en aftrap bijeenkomst, dient GTI Retail Solutions rekening te houden met het verschil in de bedrijfscultuur van de Europese landen. Er moet rekening gehouden worden met de taal, de hiërarchie, de verwachtingen, de wijze van voorbereiding, de punctualiteit, het gebruik van de agenda, de wijze van deelname en consensus. Elk land gaat namelijk anders om met deze punten en het is belangrijk dat GTI Retail Solutions hier mee om weet te gaan. De implementatie zal totaal ongeveer 16 maanden in beslag nemen.

Aan de hand van drie evaluatiecriteria bepaald GTI Retail Solutions of het interessant is om een verdere samenwerking met Nike Retail vorm te geven. Het eerste criteria 'financieel' heeft als eis dat het voor GTI Retail Solutions kostendekkend moet zijn. Wanneer men de exploitatiekosten van dit project van de omzet afhaalt, resteert een winst van € 8.893,40. Het risico hierbij is dat het aantal uren dat GTI Retail Solutions in het project steekt uit de hand kan lopen. Wanneer er onvoorzien 148 extra uren in wordt gestoken, is de winst € 0,00. Deze marge is groot en er kan dus geconcludeerd worden dat het criterium 'kostendekkend' wordt behaald. Het tweede criterium 'imago' heeft als eis dat het imago van GTI Retail Solutions, zowel intern als extern, wordt verbeterd. Nike Retail als klant heeft voor GTI Retail Solutions voldoende imagoverhogende factoren. Tot slot het derde criterium 'samenwerking met zusterondernemingen' heeft als eis dat het voor GTI Retail Solutions mogelijk is om met haar zusterondernemingen samen te werken. Tijdens de pilot is bewezen dat GTI Retail Solutions wel met haar zusterondernemingen kan samenwerken, maar dat deze samenwerking niet optimaal is. Aan dit criterium moet dus nog wel verder worden gewerkt, voordat de verdere samenwerking tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail kan worden vormgegeven. Wanneer GTI Retail Solutions nog verder werkt aan het derde criterium, is het zeker interessant om een verdere samenwerking met Nike Retail vorm te geven.

Voorwoord

Ik kijk met veel plezier terug op de periode van mijn opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Nu, na vier jaar, is het dan zover dat de opleiding wordt afgerond door middel van een afstudeeropdracht. Mijn afstudeeropdracht heb ik uitgevoerd bij GTI Retail Solutions. Voor u ligt het eindresultaat van deze afstudeeropdracht. Dit is tot stand gekomen met de hulp van diverse personen. In dit voorwoord wil ik graag de gelegenheid nemen om deze personen hartelijk te bedanken.

Allereerst wil ik de heer Hof en mevrouw Braam heel erg bedanken voor het ter beschikking stellen van een afstudeeropdracht en de hulp, tijd en energie die zij erin gestoken hebben om mij tijdens het onderzoek te ondersteunen. Ik ben hun erg dankbaar voor de mogelijkheid die zij mij geboden hebben om samen met hen Engeland te bezoeken om nog meer beleving aan mijn onderzoek te geven. Ik waardeer dit erg en heb het heel leuk gevonden.

Tevens wil ik Carmen Seman, Erin Kelley, Oliver Leigh en Jimmy Holmes bedanken voor hun ondersteuning en de leuke en leerzame tijd op het Nike hoofdkantoor in Nederland en natuurlijk in Engeland.

Daarnaast wil ik de heer Geerdink, mijn docentbegeleider vanuit de opleiding Facility Management, bedanken voor de begeleiding, adviezen en de tijd die hij voor mij heeft vrijgemaakt tijdens mijn afstudeeropdracht. Ook wil ik op deze plaats mijn medebeoordelaar de heer Van der Laan noemen.

Tot slot wil ik alle medewerkers van GTI bedanken voor de prettige en gezellige samenwerking.

Rijswijk, mei 2005
Suzan Robbemont

Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
----------------	---

Deel I – Inleiding

1. Onderzoeksplan.....	3
1.1 Probleemstelling.....	3
1.2 Dataverzamelmethode.....	4
1.2.1 Oriënterende interviews.....	4
1.2.2 Literatuuronderzoek.....	4
1.2.3 Diepte interviews.....	4
1.2.4 Enquête.....	5
1.2.5 Observeren.....	5
2. Organisatiebeschrijving.....	6
2.1 GTI Retail Solutions.....	6
2.2 Nike Retail.....	8
3. Huidige situatie.....	10
3.1 Pilot omschrijving.....	10
3.2 Communicatie.....	11
3.3 Definitieve evaluatie.....	12
3.4 Factureren.....	12

Deel II – Theoretisch kader

4. Het verloop van het ontwikkelingsproces.....	13
4.1 De fasering in het ontwikkelingsproces.....	13
4.1.1 Voorbereidingsfase.....	13
4.1.2 Pilot fase.....	13
4.1.3 Evaluatiefase.....	14
4.1.4 Discussiefase.....	15
4.1.5 Uitrolfase.....	15
4.2 Draagvlak tijdens het ontwikkelingsproces.....	15
4.2.1 Welke werkwijze vergroot de kans op draagvlak.....	16
4.2.2 Draagvlak creëren of repareren.....	16
4.2.3 Kritische succesfactoren.....	17
4.2.4 Hoe ging dit tijdens de pilot.....	18
5. De rol die de verschillende bedrijfsculturen in Europa spelen.....	19
5.1 Geert Hofstede.....	19
5.2 John Mole.....	20
5.3 Conclusie.....	24

Deel III – Analyse en conclusies

6. Klanttevredenheidsonderzoek	27
6.1 Meetinstrument.....	27
6.2 Resultaten van de enquêtes.....	28
6.3 Conclusie.....	30
7. Sterke en zwakke punten van de pilot	31
7.1 Zwakke punten	31
7.2 Sterke punten.....	32
7.3 Conclusie.....	32

Deel IV – Advies

8. Aanbevelingen.....	33
8.1 Verwachten van de samenwerking helder in beeld brengen.....	33
8.2 Intern met de servicepartners duidelijke afspraken maken	33
8.3 Fasegewijs uitrollen.....	33
8.3.1 Contract opstellen.....	34
8.3.2 Communicatieplan opstellen.....	34
8.3.3 Introductiebijeenkomst.....	35
8.3.4 Inventariseren en opstellen van onderhoudsprogramma.....	37
8.3.5 Quickplace inrichten.....	38
8.3.6 Aftrap bijeenkomst.....	38
8.3.7 Procesbeheersing.....	38
9. Implementatieplan.....	39
10. Bedrijfskundige consequenties.....	42
10.1 Financieel.....	42
10.1.1 Implementatiekosten.....	42
10.1.2 Exploitatiekosten.....	43
10.1.3 Opbrengsten.....	43
10.1.4 Financiële haalbaarheid.....	44
10.2 Imago.....	47
10.3 Samenwerking met zusterondernemingen.....	47
10.4 Conclusie.....	47

Literatuuropgave.....	48
-----------------------	----

De bijlagen zijn separaat bijgevoegd

Inleiding

De HBO opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient in het vierde jaar te worden afgerond met een afstudeeropdracht. Hierbij staat het zelfstandig uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie centraal. In dit rapport wordt het verloop en de resultaten van het uitgevoerde afstudeeronderzoek beschreven alsmede de daarbij voortvloeiende adviezen. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht GTI Retail Solutions.

Aanleiding en verantwoording van de opdracht

GTI Retail Solutions heeft van Nike Retail, een wereldwijd opererende retail organisatie, de opdracht gekregen om het technisch onderhoud en beheer tijdens een pilot met zes winkels te verzorgen met de intentie dit uit te breiden naar de overige Nike winkels door heel Europa. Aangezien technisch onderhoud voor Nike Retail nieuwe materie is en omdat de werkwijze en samenwerking met GTI Retail Solutions uitgetoetst moet worden, is er eerst een pilot opgezet. In deze pilot wordt het technisch onderhoud en beheer in zes winkels in Engeland en Spanje verzorgd voor de duur van een half jaar. De pilot is 1 december 2004 van start gegaan. Aan de hand van analyses, bijbehorende financiën en de aanbevelingen van deze afstudeeropdracht zal bekeken worden of en hoe het onderhoudsprogramma na de pilot zal worden uitgerold naar de overige, in totaal 51, Nike winkels in Europa.

Probleemstelling

Bovengenoemde inzichten hebben geleid tot de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan GTI Retail Solutions het onderhoudsprogramma voor Nike Retail ten behoeve van zes winkels in Engeland en Spanje nu in de vorm van een pilot uitvoeren en daarna, na evaluatie, uitbreiden naar de overige winkels in Europa”.

Doelstelling

Het eindproduct is een advies voor GTI Retail Solutions. Op basis van de onderzoeksresultaten zal er een advies worden gegeven hoe GTI Retail Solutions het onderhoudsprogramma voor Nike Retail kan uitbreiden naar totaal 51 winkels door Europa en hoe ze daarbij rekening kan houden met de verschillende Europese bedrijfsculturen.

Doelgroep(en)

Het onderzoek wordt uitgevoerd voor GTI Retail Solutions. GTI Retail Solutions zal aan de hand van het rapport kunnen bepalen hoe zij de verdere samenwerking met Nike Retail gaan vormgeven en welke stappen zij daarvoor moeten nemen.

Leeswijzer

Om de vele deelonderwerpen in het rapport zo overzichtelijk mogelijk te behandelen is er gekozen voor een chronologische opbouw van het rapport. De bijlagen dienen bij verwijzing als ondersteuning aan de tekst in het rapport gebruikt te worden. Het rapport is opgedeeld in vier delen:

- I. Het eerste deel van het rapport is een inleidend deel. Eerst wordt het onderzoeksplan beschreven met daarbij de verantwoording van de gehanteerde dataverzamelmethode. Er wordt een beschrijving gegeven van de opdrachtverstrekken organisatie, GTI Retail Solutions, en een beschrijving van de organisatie van de klant die betrokken is in het onderzoek, Nike Retail. Tevens wordt in dit deel de huidige situatie met betrekking tot het onderzoek weergegeven.
- II. Het tweede deel van het rapport vormt het theoretische kader van het onderzoek. Hierin wordt het ontwikkelingsproces en de verschillende bedrijfsculturen in Europa nader onderzocht en beschreven wat voor gevolgen dit heeft voor GTI Retail Solutions.

- III. In deel drie van het rapport wordt een interne analyse gegeven van het onderzoek. De interne analyse heeft betrekking op het gehouden klanttevredenheidsonderzoek en de sterke en zwakke punten van de pilot.
- IV. Ten slotte wordt in het laatste deel het advies beschreven met de daarbij behorende bedrijfskundige consequenties. Verder wordt er in dit deel een implementatieadvies voor de te nemen stappen geformuleerd.

Deel I – Inleiding

1. Onderzoeksplan¹

In dit hoofdstuk zal de opzet van het onderzoek beschreven worden. Allereerst zal de probleemstelling nader worden uitgewerkt met behulp van subprobleemstellingen. Daarna zullen de verschillende dataverzamelmethode beschreven en verantwoord worden.

1.1 Probleemstelling

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

“Op welke wijze kan GTI Retail Solutions het onderhoudsprogramma voor Nike Retail ten behoeve van zes winkels in Engeland en Spanje nu in de vorm van een pilot uitvoeren en daarna, na evaluatie, uitrollen naar de overige Nike winkels in Europa”.

Naar aanleiding van de geformuleerde probleemstelling zijn er een aantal subprobleemstellingen geformuleerd die bijdragen aan het beantwoorden van deze centrale probleemstelling:

- 1) Op welke wijze wordt de organisatie van GTI vormgegeven?
- 2) Op welke wijze wordt de organisatie van Nike vormgegeven?
- 3) Op welke wijze wordt er nu invulling gegeven aan de pilot?
- 4) Hoe verloopt het ontwikkelingsproces?
- 5) Welke rol spelen de verschillende bedrijfsculturen in Europa voor de uitrol?
- 6) Hoe gaan andere aanbieders en klanten om met een dergelijk project?
- 7) Welke sterke en zwakke punten komen tijdens de pilot naar boven?
- 8) Op welke wijze kan er invulling worden gegeven aan het implementatietraject, zodat de aanbevelingen kunnen worden uitgevoerd?
- 9) Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen?

In de probleemstelling zijn een aantal begrippen opgenomen die breed opgevat kunnen worden. Deze begrippen worden hieronder nader toegelicht, zodat ze de juiste betekenis krijgen. Het betreft de volgende begrippen:

Onderhoudsprogramma

Het vakgebied Facility Management betreft een scala aan onderdelen. Bekende voorbeelden zijn schoonmaak, catering, beveiliging, inkoop, repro, etc. Al deze onderdelen zijn ondersteunend aan het primaire proces en zijn er om de (interne) klant goed te kunnen ondersteunen. Een ander onderdeel van Facility Management is de huisvesting en het onderhouden hiervan. In NEN 2748² worden de facilitaire activiteiten, processen of diensten gerubriceerd naar de volgende vijf functies:

1. Huisvesting
2. Diensten en middelen
3. Informatie- en communicatietechnologie
4. Externe voorzieningen
5. Facility management

Onderhoud aan technische installaties van een gebouw valt onder de eerste rubriek, huisvesting.

Een apart onderdeel van het onderhoud aan een huisvesting is het onderhoud aan de gebouwgebonden technische installaties. Onderhoud aan deze installaties kan op een aantal manieren worden verricht, preventief of correctief. Bij preventief onderhoud³ gaat het om het bewaken van de gebouwgebonden installaties op de uitgangspunten die zijn vastgesteld in het programma van eisen. Het doel van preventief onderhoud is het voorkomen van storingen en achterstalling onderhoud. Kenmerkend voor preventief onderhoud is dat het planmatig wordt voorbereid. Tot preventief onderhoud wordt gerekend; inspecties, periodiek of dagelijks onderhoud, klein materiaal, toestandsafhankelijk onderhoud, groot onderhoud/ revisie, vervangingsonderhoud. Naast het preventief onderhoud is er ook het correctieve onderhoud. Onder correctief onderhoud wordt verstaan het vervangen van elementen waarvan de technische levensduur is verstreken.

¹ Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Methoden en Technieken. 2^e herziene druk. Houten: Stenfert Kroese, 1995. ISBN 90-207-2589-0

² <http://www.nfcindex.nl/index.html#http://www.nfcindex.nl/normen.html>

³ Olst, van, K.: Vuistregels voor onderhoud. Uitgave 2000. Zuthphen: Walburg Druk, 1999. ISBN 90-801531-3-3

Pilot

Een pilot is een proefperiode van een nieuw project, idee of initiatief voor een bepaalde periode. Gedurende een pilotfase wordt er uitgebreid onderzocht of het initiatief goed werkt en zonodig verbeteringen aangebracht moeten worden.

Uitrollen

Uitrollen betreft in deze context het uitbreiden van het onderhoudsprogramma van zes winkels naar 51 winkels.

1.2 Dataverzamelingmethoden

Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelings-methoden. Hier worden deze verschillende dataverzamelingmethoden nader toegelicht.

1.2.1 Oriënterende interviews

Er is een vooronderzoek gehouden om de onderzoeksopdracht te concretiseren en om de organisatie en de huidige situatie duidelijk in kaart te krijgen. Deze oriëntatie is voornamelijk uitgevoerd door middel van het houden van interviews. Doel van de oriënterende interviews is om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Hoe ziet de organisatie van GTI nv en van GTI Retail Solutions eruit?
- Hoe ziet de organisatie van Nike inc. en van Nike Retail eruit?
- Hoe wordt er tijdens de pilot gecommuniceerd?
- Hoe wordt er tijdens de pilot gefactureerd?
- Hoe wordt de pilot geëvalueerd?

1.2.2 Literatuuronderzoek

Om het onderzoek theoretisch te onderbouwen is er een literatuurstudie uitgevoerd om zo benodigde informatie te vergaren. Tijdens de literatuurstudie is gebruik gemaakt van diverse bronnen vanuit de opleiding, de organisatie en aanvullende literatuur vanuit verschillende bibliotheken. Het literatuuronderzoek van dit rapport heeft betrekking op het ontwikkelingsproces van pilot tot uitrol en op de bedrijfsculturen in de verschillende landen van Europa. De gebruikte bronnen zijn opgenomen in de literaturopgave.

1.2.3 Diepte interviews

Om een beeld te krijgen hoe andere bedrijven met een dergelijk project omgaan zijn er externe interviews gehouden met een andere aanbieder van technisch onderhoud en met een andere wereldwijde retailorganisatie. Hiervoor is Van der Velde Technisch Beheer als andere aanbieder van technisch onderhoud en Esprit als andere wereldwijde retailorganisatie geïnterviewd.

Voor Van der Velde Technisch Beheer is gekozen, omdat dit bedrijf onderdeel is van een Europese facilitaire aanbieder, Facilicom. Hierbij werd verondersteld dat Van der Velde Technisch Beheer bekend is met Europese projecten. Op aanraden van GTI Retail Solutions is er ook voor Esprit gekozen.

Het doel van de externe interviews is om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Is de organisaties bekend met Europese projecten?
- Is de organisaties bekend zijn met het uitvoeren van een pilot vooraf?
- Hoe verloopt het proces voor preventief onderhoud?
- Hoe verloopt het proces voor correctief onderhoud?
- Op welke wijze wordt er gecommuniceerd met de klant / leverancier?
- Op welke wijze wordt er gefactureerd?

De afgenomen interviews zijn opgenomen in bijlage 10 en 11. Bij het formuleren van de conclusies van deze interviews is ontdekt dat de voorbeelden wezenlijk afwijken en dat de resultaten derhalve niet van toepassing zijn op de case van dit rapport.

1.2.4 Enquête

Om de huidige wijze van functioneren van de pilot te kunnen beoordelen, was het van belang om inzicht te krijgen in de mening van de gebruikers. De uiteindelijke gebruikers van het onderhoud zijn de managers van de Nike winkels. Om de ervaringen van deze managers te meten is er een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd op de helft van de pilot. Dit klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd worden door middel van enquêtes. De enquêtes zijn schriftelijk rondgestuurd. Doel van de enquête is om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Hoe ervaren de managers de service van de servicepartners?
- Hoe ervaren en gebruiken de managers 'Quickplace'?
- Hoe ervaren de managers de communicatie tijdens de pilot?
- Hoe ervaren de managers de pilot in het algemeen ten opzichte van voorheen?

De fasen die gehanteerd zijn om de enquête concreet te maken zijn als volgt:

- Het opstellen van de vragen.
- Het uitvoeren van de enquête.
- Het verwerken van de resultaten.
- Resultaten gebruiken voor het verbetertraject.

In de enquête is gebruik gemaakt van een combinatie van open en gesloten vragen. Tijdens het opstellen van de vragen is gekozen om de geënquêteerde min of meer te dwingen een keus te maken. Dit gebeurt aan de hand van een vier-puntenschaal. Wanneer gebruik gemaakt wordt van een vijf-puntenschaal gaat de geënquêteerde vaak veilig in het midden zitten met de antwoorden. Bij een vier-puntenschaal wordt dit voorkomen, waardoor een duidelijker beeld wordt gecreëerd. Tevens is bij elke vraag ruimte gegeven voor nadere aanvulling van het antwoord door middel van een open ruimte. Met behulp van het statistische programma SPSS zijn de vragen verwerkt.

1.2.5 Observeren

Om inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van de pilot is gebruik gemaakt van de dataverzamelmethode 'observeren'. Tijdens het observeren wordt een eerste vermoeden gevormd. Observeren is het doelgericht en systematisch waarnemen van verschijnselen. Uit deze omschrijving komt duidelijk naar voren dat deze onderzoeksmethode voornamelijk geschikt is om informatie te verkrijgen over het gedrag van de onderzoekseenheid.

Door middel van observatie tijdens de maandelijkse vergaderingen tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail is een duidelijk inzicht verkregen in de huidige sterke punten en knelpunten van de pilot. Dit inzicht is verkregen door op de volgende aspecten te letten:

- Zijn er verschillen van meningen tussen Nike Retail en GTI Retail Solutions?
- Wat zijn volgens Nike Retail en GTI Retail Solutions de positieve ervaringen?
- Wat zijn volgens Nike Retail en GTI Retail Solutions de negatieve ervaringen?

Tijdens deze vergaderingen waren de volgende personen:

- Projectleider vanuit Nike Retail van de afdeling Retail Operations.
- Medewerker van Nike van de afdeling Corporate Responsibility in verband met het energiemangement.
- Een medewerker van Nike van de afdeling Inkoop in verband met toevoegingen aan het contract.
- De Facility Manager van Nike voor de regio Engeland.
- Twee projectleiders vanuit GTI Retail Solutions.

In totaal is er geobserveerd tijdens vijf vergaderingen. De volgende punten werden tijdens deze vergaderingen besproken:

- Algemene verloop en voortgang van de pilot.
- Meterstanden die zijn opgenomen.
- Uitgevoerde werkzaamheden door servicepartners.
- Evaluatiecriteria tijdens de pilot.
- Gebruik van 'Quickplace'.
- Contractuele afspraken maken/ toevoegen/ nakomen.

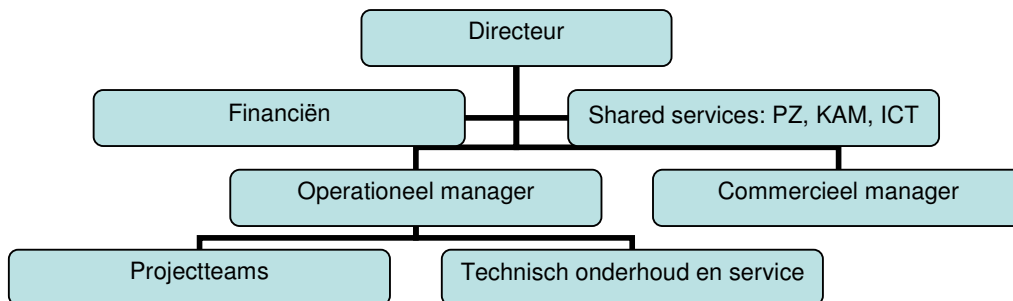
2. Organisatiebeschrijving

Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd wordt er in dit hoofdstuk een organisatiebeschrijving gegeven. Omdat het onderzoek met twee organisaties te maken heeft, namelijk GTI Retail Solutions als leverancier en Nike Retail als klant, worden beide organisaties in dit hoofdstuk beschreven. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op subprobleemstelling 1 “Op welke wijze wordt de organisatie van GTI vormgegeven?” en subprobleemstelling 2 “Op welke wijze wordt de organisatie van Nike vormgegeven?”

2.1 GTI Retail Solutions⁴

GTI Retail Solutions is onderdeel van GTI nv. Een uitgebreide beschrijving van GTI nv is terug te vinden in bijlage 1. GTI Retail Solutions is een marktsegment van de sector GTI Utiliteit. Op 1 mei 2004 heeft GTI Retail Solutions bv haar deuren als zelfstandig bedrijf geopend in Son, nabij Eindhoven. De gedachtegang achter de oprichting van een zelfstandige bedrijf is om de retail klanten vanuit één centrale retailorganisatie te bedienen, zodat er beter aan de eisen en behoeften van de klant kan worden voldaan. Zij is ontstaan uit de samenvoeging van de regionale retailactiviteiten en de voormalige landelijke business units GTI Retail.

De organisatie van GTI Retail Solutions is een besloten vennootschap. GTI Retail Solutions is een zelfstandig opererende bv die rapporteert aan een algemeen directeur. GTI Retail Solutions wordt geleid door een directeur. GTI Retail Solutions maakt gebruik van alle relevante ondersteunende diensten (Shared Services) die binnen een regio-organisatie aanwezig zijn, zoals personeelszaken, kwaliteit, arbo & milieu (KAM) en ICT. GTI Retail Solutions heeft wel een eigen Financiën stafafdeling. In totaal heeft GTI Retail Solutions ongeveer 80 medewerkers. Het organogram van GTI Retail Solutions is te zien in figuur 1.



Figuur 1: Organogram GTI Retail Solutions

De missie voor GTI Retail Solutions is als volgt geformuleerd: Het beleid van GTI Retail Solutions is er op gericht om door middel van integrale multidisciplinaire dienstverlening een bijdrage te leveren aan de realisatie van winkelformules. GTI Retail Solutions draagt bij aan de technische ontwikkeling en -implementatie van retailconcepten. In eerste instantie technisch, later eventueel uitbouwen tot totaal inclusief bouw, gericht op flexibiliteit, veiligheid, communicatie en comfort. Dit geldt voor de gehele levenscyclus vanaf nieuwbouw, verbouw tot en met service, onderhoud en beheer. GTI Retail Solutions wil van uit een klantoriëntatie excelleren in een combinatie van productinnovatie en een procesoptimalisatie en streeft naar duurzame winstgevendende groei.

GTI Retail Solutions voert een focusstrategie gericht op de ketens in food en non food in Nederland. De prioriteit van de actieve marktwerking ligt aanvankelijk op de non food sector: textiel & fashion, warenhuizen, bruin-, wit- en grijsgoed (BWG) en doe 't zelf. De overige retailsectoren worden gaandeweg door GTI Retail Solutions van reactief naar meer actief bewerkt. De eerste jaren zal de focus op de geselecteerde segmenten leiden tot een optimale procesoptimalisatie afgestemd op de specifieke wensen van deze segmenten.

⁴ Business plan GTI Retail Solutions

GTI Retail Solutions heeft doelstellingen geformuleerd voor de volgende punten; markten, marktpositie, financieel, innovatie, profilering / identiteit.

Markten

GTI Retail Solutions werkt tot en met 2007 voornamelijk reactief voor organisaties in de food sector, echter steeds afhankelijk van de marktontwikkeling in die tijd. GTI Retail Solutions gaat een nauwe samenwerking aan met de GTI regio-organisaties en bewerkt hiermee haar interne markt. In nauwe samenwerking en afstemming met de overige GTI bedrijven wordt de markt van vastgoedorganisaties (of onderdelen hiervan met betrekking tot winkelcentra) bewerkt.

Marktpositie

GTI streeft een vooraanstaande positie na in de geselecteerde segmenten. GTI Retail Solutions richt zich met haar beleid op de belangrijkste afnemers in de gedefinieerde segmenten en tracht hier een vaste relatie mee aan te gaan. GTI Retail Solutions onderzoekt of er concurrerende aanbieders zijn die een sterke positie hebben bij strategische klanten. GTI Retail Solutions streeft er naar een sterke marktpositie te verwerven door de bestaande retailactiviteiten stap voor stap uit te bouwen. Deze aanpassing in strategie is ingegeven door de verandering van de conjunctuur.

Financieel

GTI Retail Solutions voert een beleid waarbij op rendement gestuurd wordt en uitgegaan wordt van een gemiddeld rendement van 5% tot 2007. Dit rendement geldt voor de hele onderneming. De omzetdoelstellingen voor de komende jaren zijn: 2007: 16,8 miljoen, 2010: 26 miljoen.

Innovatie

GTI Retail Solutions werkt aan diverse nieuwe concepten, zoals een nationale totale facilitaire servicedesk en technische conceptontwikkeling.

Profilering / identiteit

Er wordt gericht gewerkt aan het profileren van GTI Retail Solutions als technisch retailspecialist. GTI Retail Solutions maakt weliswaar gebruik van de sterke naam GTI. De sterke merknaam van GTI biedt de opdrachtgevers zekerheid van de sterke en gezonde GTI organisatie, maar van groter belang is dat de retailmarkt GTI Retail Solutions herkent.

GTI Retail Solutions werkt multidisciplinair en adviseert, ontwerpt, installeert, onderhoud en beheert technische installaties van retailorganisaties. Technische installaties die hier betrekking op hebben zijn;

- Werktuigbouwkundige installaties: luchtbehandeling, afzuigventilatie, verwarmingssystemen, airconditioning, koelwaterinstallaties, meet- en regeltechniek, sanitaire installatie
- Brandpreventie & -blusinstallaties: sprinkler systemen, brandblusinstallaties, brandmeldinstallaties, brandpreventie systemen
- Elektrotechnische installaties: licht- en krachtstroominstallaties, (nood)verlichting, data en communicatie-installaties (kassa, telefoon, betaalautomaten, intercom)
- Beveiliging: winkeldiefstal preventie, inbraakbeveiliging, CCTV systemen (cameratoezicht), persoonsbeveiliging, evacuatie systemen, aanwezigheids- en werktijdenregistratie, beveiligingsmanagement systemen

De klant kan de zorg voor haar technisch service beheer of technisch facility management uitbesteden aan GTI Retail Solutions. De samenwerking kan op vele manieren worden vormgegeven.

Er kan een onderhoudscontract worden afgesloten. Er zijn contracten op afroepbasis. Daarnaast wordt het periodieke onderhoud en de inspecties, reparaties en het verhelpen van storingen verzorgd. Ook kan het correctieve onderhoud uit handen worden genomen. De planning wordt bewaakt en de klant kan rekenen op rapportages en een meerjarenbegroting.

Er kan een beheercontract worden afgesloten. Het beheer gaat verder dan alleen het onderhoud. GTI Retail Solutions neemt dan de verantwoordelijkheid voor al het preventieve en correctieve onderhoud, inclusief de organisatie daarvan en rapportage aan de klant. Daarnaast kan de klant rekenen op gefundeerde adviezen en garanties op het gebied van bedrijfszekerheid, veiligheid, comfort en energieverbruik.

Bij het aangaan van een contract stelt GTI Retail Solutions de klant vaak het zogenaamde 'op-stap-model' voor. Het eerste jaar wordt er dan basisonderhoud gepleegd, zoals verplichte keuringen, storingen met inventarisatie van gebruiksmaterialen. Aan het einde van het eerste jaar wordt er geëvalueerd. Er worden rapportages met verbetervoorstellen aangeboden. De gebruiksmaterialen worden in het contract opgenomen. Er wordt een meerjarenbegroting opgesteld. De contractvorm voor het tweede jaar wordt vastgesteld. Vanaf het tweede jaar gaat de definitieve contractvorm in.

De aansturing vindt plaats vanuit de eigen meldkamer in Son naar de eigen lokale service- of onderhoudsmonteurs. Aansturing houdt in; planning, voortgangbewaking, coördinatie werkzaamheden, projectarchivering, tekening en gegevensbeheer en werkvoorbereiding.

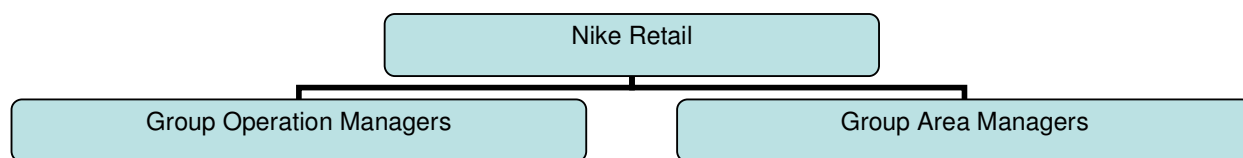
2.2 Nike Retail⁵

Nike Retail is onderdeel van Nike inc. Een uitgebreide beschrijving van Nike inc. is terug te vinden in bijlage 2. Nike Retail heeft in Europa twee Niketowns, 51 Factory Stores, twee employee stores en er worden jaarlijks zes tot tien nieuwe Factory Stores geopend. Nike Retail werkt nu ook aan winkels speciaal voor vrouwen, de zogenaamde Goddess Stores. In de EMEA regio is tot op heden nog geen Goddess Store geopend.

Niketowns zijn grote warenhuizen met vele verdiepingen en vierkante meters met alle producten van Nike. De Factory Stores hebben het 'outlet' concept, waarbij het producten van het vorige seizoen tegen een lagere prijs worden verkocht.

Er zijn in totaal 51 Nike Factory Stores in de EMEA regio. In Duitsland (6), Frankrijk (6), Italië (8), Spanje/Portugal (9) en Engeland (11) zijn de meeste Factory Stores gevestigd. Daarnaast zijn er nog enkele Factory Stores in Nederland (2), Zwitserland (2), België (1), Denemarken (1), Zweden (1), Hongarije (1), Oostenrijk (1), Polen (1) en Slowakije (1). Elke Factory Store krijgt jaarlijks een budget toegeedeeld van het hoofdkantoor en is geheel zelf verantwoordelijk voor het besteden van dit budget. De Factory Stores zijn dus zelf verantwoordelijk voor het onderhoud dat aan hun winkels moet worden verricht. Wel worden er vanuit het hoofdkantoor bepaalde eisen gesteld aan de uitstraling die de Factory Stores moeten hebben.

De Nike Retail organisatie is onderverdeeld in twee afdelingen, namelijk Operation Managers and Area Managers. Per regio is er een Area Manager verantwoordelijk voor de omzet van de Factory Stores in hun regio. In bijlage 3 is per regio te zien in welke plaatsen de Factory Stores zich bevinden. De Operations specialists hebben elk hun eigen projecten en houden zich bezig met het openen van nieuwe winkels en het continue verbeteren van bestaande winkels.



Figuur 2: Organogram Nike Retail

Nike Retail heeft een duidelijke missie, namelijk om de marktleider te zijn in sport en fitness winkels in Europa. De doelstellingen die bij deze missie behoren zijn dan ook voornamelijk financieel een imago gericht. De Factory Stores moeten rendabel zijn en voldoen aan bepaalde omzetdoelstellingen. De algemene doelstellingen van Nike Retail zijn als volgt:

⁵ www.nike.com

- Financieel: verlagen van de kosten / verhogen van de omzet / verhogen van de winstmarge
- Maatschappelijk ondernemen: verhoging van efficiëntie met als doel; kostenreductie, reductie van veiligheidsrisico's, milieuvriendelijkheid.
- Imago: verhogen van het imago van het merk door het niveau van de faciliteiten in de Nike winkels te optimaliseren.

De bedrijfscultuur binnen Nike Retail is erg financieel en imago gericht. Nike Retail is een dynamisch en flexibel bedrijf met een redelijk snel verloop van medewerkers. Nike Retail richt zich ook op deze verversing van medewerkers om op deze manier continue nieuwe creatieve mensen in dienst te nemen. Doordat Nike Retail erg financieel en omzetgericht is werd er voorheen weinig aandacht besteed aan het onderhoud van hun Factory Stores. Onderhoud kost geld en werd daarom genegeerd. In plaats van de Factory Stores te onderhouden ondergaan de Factory Stores om de drie jaar een 're-fit'. De winkels worden dan totaal van binnen afgebroken en geheel opnieuw opgebouwd. Nike Retail realiseert zich dat een dergelijk 're-fit' uitgesteld kan worden wanneer de Factory Store planmatig onderhouden wordt. Wanneer de Factory Stores niet goed onderhouden worden tast dit natuurlijk ook het imago aan, wat voor Nike Retail ook erg belangrijk is. Nike Retail moet natuurlijk wel rekening houden met en voldoen aan de wettelijke normen en verplichtingen op het gebied van veiligheid. Dit is ook een reden voor Nike Retail om serieus aandacht te gaan besteden aan het onderhouden van hun Factory Stores. En tot slot het kostenaspect. Nike Retail realiseerde zich dat hoe langer ze wachten met het plegen van onderhoud, hoe meer gebreken de Factory Stores gingen vertonen wat grote kosten met zich meebrengt.

Hierdoor heeft Nike Retail de volgende doelstellingen voor de lange termijn geformuleerd op het gebied van onderhoud van haar winkels:

- Kostenbesparing van 30% door middel van; of het reduceren van kosten voor correctief onderhoud, of het reduceren van de re-fit kosten, of het reduceren van kosten door efficiënter in te kopen.
- Bij het inrichten van een nieuwe Nike winkel rekening houden met de levenscyclus van het gebouw en het onderhoud.
- Efficiëntie van energieverbruik vergroten door energiemanagement; verminderen van het energieverbruik.
- Overgaan van een correctief onderhoudsbeleid naar een preventief onderhoudsbeleid.
- Ontwerpen en onderhouden van een onderhoudshandboek voor de levensduur van de Nike winkels.

3. Huidige situatie^{6, 7}

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie, de pilotfase, in kaart gebracht. Wat houdt de pilot in, hoe wordt er gecommuniceerd, hoe wordt er gerapporteerd, hoe wordt de pilot geëvalueerd en hoe wordt er gefactureerd. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de derde subprobleemstelling “Op welke wijze wordt er nu invulling gegeven aan de pilot?”.

3.1 Pilot omschrijving

Op 1 december 2004 is de pilot van start gegaan en zal zes maanden duren. Gedurende deze zes maanden zal GTI Retail Solutions het onderhoud van zes winkels verdeeld over Engeland en Spanje verzorgen.

Servicepartners

Omdat GTI Retail Solutions zelf alleen in Nederland actief is en dus niet in Engeland en Spanje, zal in Engeland Elyo en in Spanje Axima voor het daadwerkelijke onderhoud zorgen. Elyo en Axima zijn beiden onderdeel van de Suez organisatie en zijn dus zusterondernemingen van GTI Retail Solutions. GTI Retail Solutions heeft dus een coördinerende functie en zal Elyo en Axima aansturen. Axima en Elyo dienen gevraagd en ongevraagd te rapporteren aan GTI Retail Solutions. Er is gekozen voor een zusteronderneming als servicepartner, omdat GTI Retail Solutions en Nike Retail graag op basis van partnership willen samenwerken. Het is daarom gewenst dat er enige verwantschap bestaat tussen GTI Retail Solutions en haar servicepartner. Voor de keuze van een zusteronderneming is geen selectieprocedure vooraf gegaan, maar is op basis van bestaande contacten verlopen.

Quickplace

Tijdens de pilot wordt er ter ondersteuning gebruik gemaakt van een speciaal ontworpen webbased portal, quickplace. Op deze portal zijn per winkel onder andere de volgende zaken te raadplegen: naam en adresgegevens, het preventieve onderhoudsprogramma, meldingen ten behoeve van het correctieve onderhoud en de energie standen. Door het registreren van meldingen wordt er een database opgebouwd die het mogelijk maakt om rapportages te verstrekken. Een voorbeeld van hoe Quickplace eruit ziet en is opgebouwd is te zien in bijlage 4.

Inhoud

De servicepartner heeft voor elke winkel een preventief onderhoudsprogramma opgesteld. Dit onderhoudsprogramma bevat het onderhouden, beheren en inspecteren van installaties zoals elektrische systemen, verwarming, ventilatie, airconditioning, sanitair, brandalarm, inbraakalarm, sprinklers en bewakingscamera's. Naast het preventief onderhouden van deze installaties zal er indien nodig ook correctief onderhoud verricht worden. Naast het verrichten van onderhoud zal ook het energiemangement verzorgd worden, waarbij maandelijks de elektriciteit- en waterstanden worden opgenomen.

Doelstelling

Het doel van de pilot wordt als volgt omschreven. Het implementeren en testen van een onderhoudsprogramma voor de Nike winkels door GTI Retail Solutions, waarbij GTI Retail Solutions in de winkels in Ashford, Portsmouth, Cheshire Oaks, Alicante, Barcelona en Malaga zorg zal dragen voor:

- het preventieve onderhoudsprogramma,
- de helpdesk (24/7) voor correctief onderhoud,
- de webbased portal (quickplace),
- het monitoren van de verbruikte energie.

Participatie Nike Factory Stores

Er wordt uiteraard ook medewerking gevraagd van de winkels. De medewerker(s) van de winkels dienen zorg te dragen voor het maandelijks aflezen van de meterstanden. Ook wordt er van hen verwacht dat zij meewerken door 'Quickplace' of de helpdesk te gebruiken bij storingen. Tevens wordt

⁶ Request for proposal

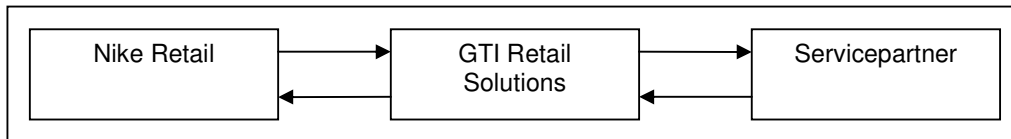
⁷ Service agreement

van hen verwacht dat zij algemene feedback op de pilot geven en eventueel met aanbevelingen komen voor de toekomst.

Taken van GTI Retail Solutions

GTI Retail Solutions heeft tijdens de pilot een coördinerende rol. De hoofdtaken van GTI Retail Solutions zijn;

- Het terugkoppelen van informatie over de uitgevoerde werkzaamheden door de servicepartners aan het Nike Retail hoofdkantoor, zoals:
 - De uitvoering van preventief onderhoudsprogramma.
 - De uitvoering van correctieve onderhoudswerkzaamheden.
 - De opgenomen meterstanden.
- Het doorgeven van door het Nike Retail hoofdkantoor aangegeven informatie aan de servicepartners, zoals:
 - Extra werkopdrachten.
 - (On)tevredenheid over bepaalde zaken.



Figuur 3: Positie van GTI Retail Solutions

3.2 Communicatie

Tijdens de pilot wordt er met veel verschillende partijen samengewerkt. Omdat communicatie erg belangrijk is, is er een communicatieschema opgesteld. Dit schema is terug te vinden in bijlage 5.

Maandelijks komen GTI Retail Solutions en Nike Retail bij elkaar om de voortgang van de pilot te bespreken om eventueel benodigde actie te ondernemen. Gedurende deze bijeenkomst is er afgesproken dat GTI Retail Solutions de volgende zaken zal rapporteren:

- Uitgevoerde werkzaamheden voor preventief onderhoud.
- Aanbevelingen (o.a. kostenbesparing, technisch advies).
- Opgenomen energiestanden.

Wat aanvankelijk niet was afgesproken, maar wat tijdens de pilot naar voren kwam, is dat Nike Retail tijdens de maandelijkse vergaderingen ook graag geïnformeerd wilde worden over de volgende zaken:

- Uitgevoerde werkzaamheden voor correctief onderhoud.
- Per storingsmelding aangeven; reden van de melding, genomen actie, tijd van reactie en reparatie.
- Gebruikfrequentie van 'Quickplace'.
- Lijst van reparatiekosten, uitgesplitst in materiaal, arbeid en toeslagen.

Omdat GTI Retail Solutions zelf niet altijd deze informatie in haar bezit heeft, wordt hier een grote rol van de servicepartners verwacht. Het merendeel van bovenstaande punten moet door de servicepartner aan GTI Retail Solutions gerapporteerd worden, zodat GTI Retail Solutions dit weer kan rapporteren aan Nike Retail. Zowel de servicepartners in Spanje als in Engeland hebben voor GTI Retail Solutions één aanspreekpunt. Dit aanspreekpunt verzamelt alle gegevens van de lokale kantoren van de servicepartner en rapporteert deze informatie aan GTI Retail Solutions.

3.3 Definitieve evaluatie

Aan het einde van de pilot zal er beoordeeld worden of het onderhoudsprogramma naar alle overige Nike Factory Stores wordt uitgebreid. Nike Retail zal tijdens deze evaluatie bepalen of de pilot een succes is, gebaseerd op de onderstaande punten. Deze evaluatiecriteria heeft Nike Retail oorspronkelijk gebruikt bij het selectieproces naar een geschikte leverancier voor de pilot, maar wil deze tevens gebruiken voor het beoordelen van de pilot.

- Functionaliteit
- Kosten van het onderhoudsprogramma
- Kosten voor implementatie
- Service portfolio
- Bezetting door Europa
- Kwaliteitsgarantie
- Bewezen ervaring
- Kansen van efficiency
- Energieverbruik
- Functionaliteiten van de helpdesk
- Accuraatheid van de database
- Rapportage hulpmiddelen
- Besparingen

GTI Retail Solutions zal beoordelen of het voor hun interessant is om een verdere samenwerking met Nike Retail vorm te gaan geven. Dit zal GTI Retail Solutions bepalen aan de hand van de volgende criteria:

- Financieel:
 - Winstgevend voor de servicepartners van GTI Retail Solutions.
 - Kostendekkend voor GTI Retail Solutions bij gebruik van zusteronderneming als servicepartner.
 - Winstgevend voor GTI Retail Solutions bij gebruik van een externe leverancier als servicepartner.
- Imago (zowel intern als naar de markt)
- Het succes van de samenwerking met zusterondernemingen

3.4 Factureren

Er worden drie soorten facturen verstuurd, namelijk een factuur voor het preventieve onderhoudsprogramma, facturen voor correctief onderhoud en facturen voor extra/ bijkomende werkopdrachten.

Voor de pilot wordt er eenmalig een factuur verstuurd met daarop het vooraf afgesproken bedrag voor het preventieve onderhoudsprogramma en een factuur voor het energimanagement voor de zes winkels. Deze factuur wordt per land verstuurd, door de servicepartner van GTI Retail Solutions, naar het hoofdkantoor van Nike Retail in Hilversum onder vermelding van het ordernummer behorend bij de offerte van GTI Retail Solutions.

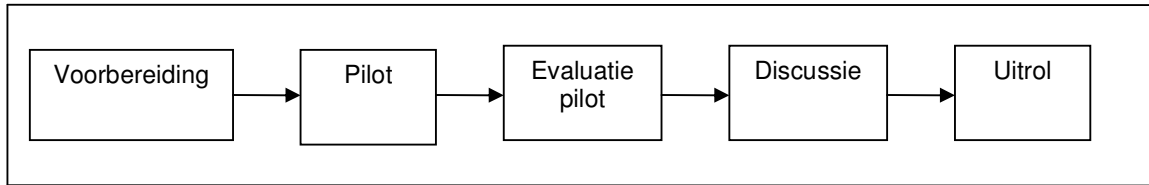
Zowel voor het correctieve onderhoud als voor extra/ bijkomende werkopdrachten wordt er per opdracht een factuur verstuurd. Deze facturen worden door de servicepartner van GTI Retail Solutions opgesteld en worden verstuurd naar de Factory Store waar de werkzaamheden zijn verricht.

Omdat GTI Retail Solutions zicht wil hebben op de hoeveelheid facturen die door de servicepartners verstuurd worden, neemt zij eens per maand contact op met haar servicepartners om informatie op te vragen over het aantal facturen dat aan de Nike Factory Stores verstuurd zijn.

Deel II – Theoretisch kader

4. Het verloop van het ontwikkelingsproces

Zoals al eerder is aangegeven is er de intentie om na de pilot het onderhoudsprogramma uit te breiden naar de overige Nike Factory Stores in Europa. In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op subprobleemstelling 4 “Hoe verloopt het ontwikkelingsproces?”. In dit ontwikkelingsproces kunnen de volgende stappen worden genomen.



Figuur 4: Ontwikkelingsproces

4.1 De fasering in het ontwikkelingsproces⁸

Een ontwikkelingsproces moet gestructureerd en fasegewijs worden aangepakt. Daarmee heeft het proces kenmerken van een projectmatige aanpak. Ten eerste wordt het proces in fasen onderverdeeld. Elke fase leidt tot vooraf gedefinieerde resultaten die vastgelegd worden. Op basis van de resultaten van elke fase in het ontwikkelingsproces worden besluiten genomen over nadere invulling van het vervolgtraject. Tot slot wordt de benodigde inzet in mensen en middelen, de kwaliteit en benodigde informatie tussentijds gemonitord.

Het ontwikkelingsproces voor GTI Retail Solutions en Nike Retail onderscheidt de volgende fasen:

- Voorbereidingsfase
- Pilot fase
- Evaluatiefase
- Discussiefase
- Uitrolfase

4.1.1 Voorbereidingsfase

In deze fase bedenkt de stuurgroep hoe ze het gehele ontwikkelingsproces willen gaan invullen. Daarnaast wordt in deze fase bepaald waaraan het eindproduct moet voldoen en voor wie het is bedoeld. De doelstelling en eisen aan het proces evenals de relevante doelgroepen zijn in dit plan van aanpak vastgelegd. De stuurgroep bestaat uit deelnemers van de volgende afdelingen:

- Nike Retail hoofdkantoor – Retail Operations
- Nike Retail hoofdkantoor – Corporate Responsibility
- Nike Retail hoofdkantoor – Inkoop
- Nike Retail – Facility Manager UK
- GTI Retail Solutions

4.1.2 Pilot fase

Op verzoek van Nike is er eerst een pilot gestart om een tweetal redenen. Allereerst kan er door middel van een pilot gezamenlijk het een en ander opgezet worden, omdat het uiteindelijk om een hele grote opdracht gaat. Door het uitvoeren van een pilot kunnen dan eventuele knelpunten worden geanalyseerd. De tweede reden is dat er gedurende zes maanden de gelegenheid is om zowel vanuit Nike Retail aan GTI Retail Solutions te wennen als andersom.

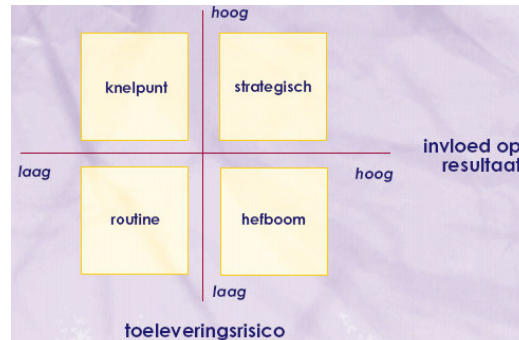
Beide partijen zijn de pilot ingestapt om op basis van partnership. Beide willen een vertrouwensrelatie opbouwen dat het succes van het project zal bevorderen. Er zijn verschillende strategieën mogelijk

⁸ http://www.ggznederland.nl/visiedocument/plan_2.html

om de klant-leverancier verhouding in te vullen. Bij de invulling van deze verhouding kan gebruik worden gemaakt van het inkoopportfolio van Kraljic. Het gaat hierbij om de mate van leveranciersrisico en de mate van de invloed op de winst. In figuur 4 is deze inkoopportfolio van Kraljic te zien. GTI Retail Solutions en Nike Retail hebben allebei andere ideeën over de invulling van deze Kraljic matrix voor dit specifieke project.

GTI Retail Solutions vindt dat het project met Nike Retail zich bevindt in het 'strategische' deel van de matrix. Bij strategische producten is 'partnership'⁹ een strategie die vaak gebruikt wordt.

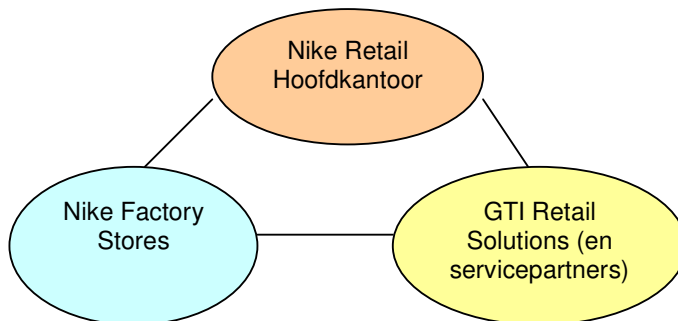
Strategische producten zijn producten met een hoog toeleveringsrisico en een hoge invloed op de winst hebben. Voor Nike Retail betreft het een hoog toeleveringsrisico, omdat GTI Retail Solutions de enige leverancier in Nederland is die, samen met haar zusterondernemingen, Europese dekking heeft. Tevens heeft het een grote invloed op de winst, want in geval van grote storingen in de Factory Store kan dat grote omzet- en imagoverlies betekenen, omdat de Factory Store dan slecht bereikbaar is voor klanten of zelfs dicht moet. Tevens kan het niet plegen van onderhoud leiden tot ongelukken van personeel of klanten en dit zal eveneens bij sluiting invloed hebben op de omzet en het imago.



Figuur 5: Inkoopportfolio van Kraljic

Nike Retail vindt dat het project zich bevindt in het 'knelpunt' gedeelte van de matrix. Nike Retail is het wel eens met het hoge toeleveringsrisico is, maar vindt dat het geen grote invloed op de winst heeft. Wanneer een storing zich voordoet kan dit voor een dag wel de verkoop beïnvloeden, maar het zal uiteindelijk geen invloed hebben op het imago van Nike. Een voorbeeld van een product dat door Nike Retail wordt gezien als een product met een hoge invloed op de winst is het vastgoed.

Met leveranciers van strategische producten kunnen vergaande vormen van duurzame samenwerking worden aangegaan. De wederzijdse afhankelijkheid wordt dan geformaliseerd via een partnership. Het doel van deze strategie is het creëren van wederzijdse betrokkenheid voor gezamenlijke verbeterprojecten op deelgebieden zoals kostenreductie, kwaliteitsverbetering, procesverbetering en productontwikkeling. In termen van partnership kan er een relatienetwerk worden geschetst. Deze is te zien in figuur 5.



Figuur 6: Netwerkrelatie

4.1.3 Evaluatiefase

Als de zes maanden van de pilot voorbij zijn wordt deze periode geëvalueerd. Tijdens deze evaluatie zal er besloten worden of het onderhoudsprogramma wordt uitgebreid en dus voor meerdere of alle

⁹ Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90-11-05345-1

Nike Factory Stores in de EMEA regio wordt ingevoerd. Zowel Nike Retail als GTI Retail Solutions hebben hiervoor een aantal evaluatiecriteria opgesteld.

Nike Retail zal tijdens deze evaluatie bepalen of de pilot een succes is, gebaseerd op de volgende punten:

- Functionaliteit
- Kosten van het onderhoudsprogramma
- Kosten voor implementatie
- Service portfolio
- Bezetting door Europa
- Kwaliteitsgarantie
- Bewezen ervaring
- Kansen van efficiency
- Energieverbruik
- Functionaliteiten van de helpdesk
- Accuraatheid van de database
- Rapportage hulpmiddelen
- Besparingen

GTI Retail Solutions zal beoordelen of het voor hun interessant is om een verdere samenwerking met Nike Retail vorm te gaan geven. Dit zal GTI Retail Solutions bepalen aan de hand van de volgende criteria:

- Financieel:
 - Winstgevend voor de servicepartners van GTI Retail Solutions.
 - Kostendekkend voor GTI Retail Solutions bij gebruik van zusteronderneming als servicepartner.
 - Winstgevend voor GTI Retail Solutions bij gebruik van een externe leverancier als servicepartner.
- Imago (zowel intern als naar de markt)
- Het succes van de samenwerking met zusterondernemingen

4.1.4 Discussiefase

De resultaten van de evaluatiefase vormen het raamwerk voor de discussiefase. De stuurgroep bepaalt naar aanleiding van de evaluatiefase of de dienstverlening van GTI Retail Solutions uitgebreid gaat worden naar de overige Nike Factory Stores. Bovendien wordt duidelijk op welke gebieden wederzijdse acties ondernomen dienen te worden. Op deze manier kan actief een strategie bepaald worden gericht op de toekomst. Nader vast te stellen acties hierbinnen maken deze strategie concreet.

4.1.5 Uitrolfase

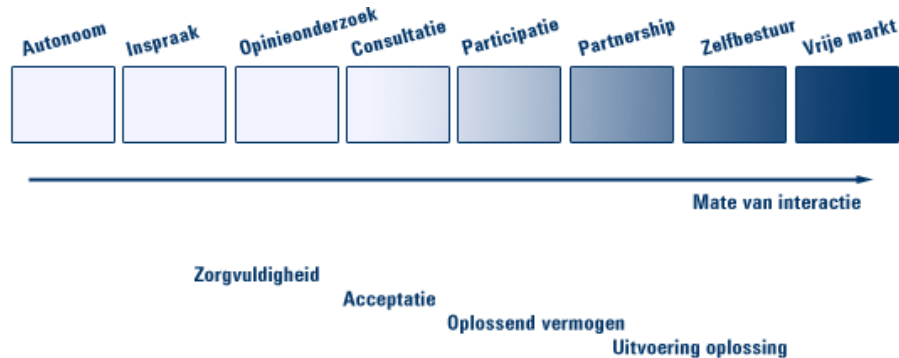
Wanneer de evaluatiefase een positieve uitkomst heeft en de discussiefase duidelijk is afgerond kan de uitrolfase beginnen. Het onderhoudsprogramma kan dan geïmplementeerd worden in de overige Nike Factory Stores. De Factory Stores van Nike in de EMEA regio bevinden zich in Oostenrijk, Zwitserland, België, Frankrijk, Duitsland, Italië, Zweden, Denemarken, Polen, Spanje, Portugal, Nederland, Hongarije, Slowakije en Engeland.

4.2 Draagvlak tijdens het ontwikkelingsproces

Draagvlak komt tot uiting in daden, maar het zit wel tussen de oren. Het is een staat van bewustzijn, een persoonlijk gevoel of een emotie, niet iets dat in een contract wordt vastgelegd. Het is lastig om op een rijdende trein te springen; instappen gaat beter als hij stilstaat op het station. Om de partijen de gelegenheid te geven om in te stappen en bij te dragen is het handig om het draagvlak stapje voor stapje op te bouwen.

4.2.1 Welke werkwijze vergroot de kans op draagvlak¹⁰

Voor het verkrijgen van draagvlak vindt interactie plaats met de primaire en secundaire doelgroepen. Per fase van het ontwikkelingsproces dient beoordeeld te worden welke mate van interactie met welke doelgroepen tot het gewenste resultaat dient te leiden. Afhankelijk van de mate van interactie kunnen diverse vormen onderscheiden worden. Deze vormen zijn te zien in figuur 6.



Figuur 7: Vormen van interactie

Afhankelijk van de fase in het ontwikkelingsproces, is de betrokkenheid van de diverse doelgroepen in meer of mindere mate essentieel.

De voorbereidingsfase kenmerkt zich door autonomie. Op basis van eigen visie en expertise stelt de stuurgroep gezamenlijk de uitgangspunten voor het vervolg van het proces vast. Bij de pilot fase is er sprake van inspraak. De verschillende werkwijzen en het samenwerking moeten worden getest. Door middel van inspraak van beide partijen kan dit steeds verder worden ingevuld. Bij de evaluatiefase is sprake van consultatie en participatie. Bij de analyse van de pilot wordt er geconsulteerd en om advies gevraagd. Participatie vindt vooral plaats tijdens de bijeenkomsten. De leverancier zal worden uitgenodigd om mee te denken over ontwikkelingen die bepalend zijn voor de toekomst. In de discussiefase ligt het accent vooral op participatie en partnership. Partnership wil zeggen dat de genodigden niet alleen meedenken maar ook het beleid meebepalen. In deze fase worden de resultaten uit de voorgaande fasen in meerdere bijeenkomsten met de diverse doelgroepen besproken. Uiteindelijk ontstaat door deze werkwijze steeds meer focus. Een focus op onder meer uitgangspunten, randvoorwaarden, de verwachtingen, het speelveld en de spelers en tot slot de te ondernemen acties op de korte en langere termijn. De uitrolfase is alleen maar mogelijk op basis van partnership en wederzijdse afhankelijkheid. Het heeft voor beide partijen vele voordelen en men zal met elkaar samen moeten werken om deze voordelen te kunnen behalen.

De wisselwerking tussen input (inhoud) vanuit de stuurgroep en onderzoeken met de reacties daarop vanuit de doelgroepen is als proces waardevol voor het uiteindelijke resultaat. Zowel het proces op zichzelf (de verbintenis en communicatie met de doelgroepen) als het eindresultaat (als logisch gevolg van het proces) zijn van belang. Het proces moet geleid en gecoördineerd worden met tussentijdse rapportages voor elke te nemen stap en afronding van een fase in het proces. Het draagvlak is dan immers al tijdens het proces ontstaan en gegroeid.

4.2.2 Draagvlak creëren of repareren¹¹

Vaak zal men pas tijdens de uitvoering kunnen zien of een project voldoende draagvlak bij de betrokkenen heeft of niet. Als alle afspraken goed worden nagekomen, alle toegezegde informatie wordt geleverd, en betrokkenen zich echt voor het project inzetten is er geen reden tot klagen. Als dat niet het geval is, moet achterhaald worden wat er aan de hand is, en vooral, op welke manier het draagvlak gerepareerd kan worden. Als het draagvlak tijdens de uitvoering is weggefallen, kan dat

¹⁰ http://www.ggznederland.nl/visiedocument/plan_2.html

¹¹ <http://www.demonchy.nl/Artikelen/draagvlak.htm>

eenvoudig gerepareerd worden door de obstakels te identificeren en weg te werken. Soms gaat het om de verdeling van geld en invloed, maar mensen kunnen over van alles en nog wat ruzie krijgen.

Het draagvlak voor een project dat al in uitvoering is brokkelt af indien de projectaanpak geen rekening houdt met obstakels, die wél bekend zijn bij de eigenaren of andere betrokkenen. Soms is de aanpak niet echt scherp op de eigenaren afgestemd, en ontstaat er onduidelijkheid over de praktische uitkomsten en de risico's. Vaak moet het projectdoel, oftewel de baten die de eigenaren kunnen realiseren na het project, scherper worden geformuleerd.

Draagvlak is een gevoel dat nodig is om in beweging te kunnen komen. Als dat gevoel weg is, kan het alleen hersteld worden als partijen met elkaar in gesprek gaan om de kou uit de lucht te halen. Het onderwerp van gesprek is wat er volgens de partijen mis is met het plan. Op het eerste gezicht lijkt dat erg negatief en soms zijn we daar een beetje bang voor, maar dat is ten onrechte. Uiteindelijk is de vraag immers altijd hoe het gerepareerd kan worden.

Draagvlak wat er ooit was kan weer gerepareerd worden, door samen met de betrokkenen het project op een systematische wijze nog eens door te lichten. In de meeste gevallen kan zo'n bijeenkomst door de projectleider worden geleid, al is het soms goed om een neutrale facilitator in te schakelen, bijvoorbeeld als er conflicten zijn, als er veel partijen meedoen of als er erg weinig tijd is.

Voor 'draagvlakbijeenkomsten' bestaan de volgende praktijktips:

- Stel eerst gezamenlijk vast wat de situatie nu is (we zitten vast, we zien het niet meer zitten), maar ook waar de partijen het over eens zijn (bijvoorbeeld het projectdoel, de verwachte resultaten, etc.).
- Als er misverstanden bestaan over de rollen van de partners, laat dan iedereen aangeven wat ze uit het project willen halen, wat ze willen bijdragen en welke rol ze willen spelen. Dan liggen de kaarten meestal weer helder op tafel.
- Als er verschil van inzicht over de doelstellingen bestaat, laat partijen dan met alternatieven komen. Vaak zijn dat nuttige aanscherpingen. Wees niet bang om eerder geformuleerde doelstellingen te herzien: een ogenschijnlijk kleine wijziging in een projectplan kan het draagvlak enorm vergroten.
- Registreer alle obstakels waar partijen mee zitten (op kaartjes bijvoorbeeld), bespreek ze één voor één, en groepeer wat bij elkaar hoort. Twee vragen zijn hierbij van belang: wát is het obstakel, en wannéér moet het worden opgeruimd.
- Bepaal vervolgens met welke activiteiten de obstakels kunnen worden opgeruimd. Dit houdt vaak in dat partijen aanvullende informatie moeten verzamelen.
- Ga niet uit elkaar voordat de partijen concrete afspraken hebben gemaakt over wie welke informatie gaat aanleveren, en wanneer dat klaar zal zijn.
- Stel een beslissing over het project uit totdat alle benodigde informatie boven tafel is.

4.2.3 Kritische succesfactoren^{12, 13}

Draagvlak bij betrokkenen is een kritische factor voor het slagen van een project. Wat kan er gedaan worden om het draagvlak te creëren of te vergroten. Kortom, wat zijn de kritische succesfactoren van de kritische succesfactor 'draagvlak'.

Doelstellingen

Voor de ontwikkeling van draagvlak voor is project is het belangrijk dat het doel van het project voor de eindgebruikers helder en herkenbaar is geformuleerd, waarbij de baten en de te leveren diensten concreet zijn aangegeven. Toon aan wat de risico's zijn als er niet voldoende structurele aandacht wordt besteed aan onderhoud. Voorbeelden hiervan zijn: overtreding van de wet, aansprakelijkheid bij calamiteiten, etc. Laat ook zien welke voordelen er zijn, bijvoorbeeld kostenbesparingen, één loket/aanspreekpunt, etc. Wanneer men de noodzaak van het onderhoud inziet, en daar zelf ook baat bij hebben, zullen ze ook bereid zijn om mee te werken.

¹² <http://www.adefinfo.nl/artikel-Retentie.htm>

¹³ <http://www.gimnet.nl/tips>

Communicatie

Als het mis gaat, komt dat vaak door onvoldoende of slechte communicatie. Communicatie is dus van doorslaggevend belang. Het maken van een informatiebulletins, nieuwsbrieven, kick-off bijeenkomst en tussentijdse sessies zijn goede hulpmiddelen bij communicatie. Vaak is het werken met een bepaald motto een goed idee. Een goed gemotiveerde doelgroep die in een vroeg stadium bij het project wordt betrokken is het steunpunt voor een breed draagvlak. De doelgroep moet niet alleen in het beginstadium betrokken worden, maar er moet gedurende de hele looptijd van het project mee gecommuniceerd worden. Laat ze weten dat ze al hun twijfels en vragen kunnen uiten en ze moeten ook weten bij wie ze terecht kunnen. Een communicatieplan is hierbij een goed hulpmiddel.

Waardering en betrokkenheid

Waardering tonen aan de eindgebruikers voor de geleverde prestatie is erg belangrijk. De waardering dient uit het doen en laten van de directe betrokken te blijken. Hierdoor ontstaat vertrouwen in de leiding en de organisatie. De eindgebruikers moeten tevens continue bij het proces betrokken worden. Door telkens te laten weten wat de resultaten van een inspanning zijn, wordt de motivatie vergroot.

4.2.4 Hoe ging dit tijdens de pilot

Doelstellingen

Het doel van de pilot is in het begin van het project duidelijk kenbaar gemaakt aan de Store Managers van de Factory Stores. In de eerste instantie zou de pilot van juni tot december 2004 gehouden worden, maar later is deze periode verschoven naar december 2004 tot juni 2005. GTI Retail Solutions en het Nike Retail hoofdkantoor hebben in juni 2004 een bijeenkomst gehouden waarbij de Store Managers van de Factory Stores bij aanwezig waren. Hier werd het doel van de pilot omschreven en wat Nike Retail met preventief onderhoud op de lange termijn bereiken. Er werd uitgelegd hoeveel geld er in de huidige situatie uitgegeven wordt aan correctief onderhoud en 're-fits' en hoe dit door middel van de pilot in de toekomst anders opgedeeld kan worden wanneer er structureel preventief onderhoud wordt gepleegd. De doelstellingen waren dus bij de eindgebruikers, de Store Managers, duidelijk bekend.

Communicatie

De Store Managers zijn tijdens het project niet in een vroeg stadium betrokken. In 2003 zijn GTI Retail Solutions en Nike Retail gestart met de voorbereidingsfase en in juni 2004, wat toentertijd nog de startmaand van de pilot zou zijn, zijn de Store Managers pas geïnformeerd door middel van een kick-off bijeenkomst in zowel Engeland als Spanje. Toen de pilot eenmaal in december 2004 is gestart, waren de Store Managers hoogstwaarschijnlijk een hoop informatie al weer vergeten. Tevens is het belangrijk om gedurende de looptijd van het project met de Store Managers te blijven communiceren. Dit is enigszins gedaan. GTI Retail Solutions heeft tijdens de pilot contact opgenomen met de Store Managers om het gebruik van 'Quickplace' uit te leggen. Maar dit is ook de verantwoordelijkheid van het Nike Retail hoofdkantoor. Tijdens de pilot is er ook een aantal keer een nieuwe Store Manager aangesteld en deze was steeds niet op de hoogte van de pilot die aan de gang was. Het is de verantwoordelijkheid van het Nike Retail hoofdkantoor om een nieuwe Store Manager van alles op de hoogte te brengen. Dit alles is allemaal tijdens de pilot voorgevallen, maar voorafgaand aan de pilot zijn de Store Managers ook niet op de hoogte gehouden van alle ontwikkelingen. Dit is tevens zo belangrijk als tijdens de pilot. Dit is zowel aan GTI Retail Solutions als aan het Nike Retail hoofdkantoor te verwijten.

Waardering en betrokkenheid

Waardering tonen aan de eindgebruikers is wellicht een taak van het Nike Retail hoofdkantoor, omdat het haar werknemers zijn. Waardering kan ook getoond worden door de servicepartners van GTI Retail Solutions, omdat deze de directe betrokkenen zijn van de Factory Stores. De servicepartners van GTI Retail Solutions moeten vertrouwen in de leiding en de organisatie scheppen. De servicepartners moeten de Factory Stores bij het proces betrekken en de resultaten van de inspanning laten weten en hierdoor wordt de motivatie vergroot. Dit is tijdens de pilot zowel door het Nike Retail hoofdkantoor als door de servicepartner van GTI Retail onvoldoende gedaan. Vooral in Spanje zijn de Factory Stores door de servicepartner niet goed op de hoogte gehouden over de verrichte onderhoudswerkzaamheden. Het Nike Retail hoofdkantoor heeft wel aan de Factory Stores laten weten dat de pilot een aantal maanden werd uitgesteld, maar daar bleef het ook bij.

5. De rol die de verschillende bedrijfsculturen in Europa spelen

In iedere cultuur bestaan er groepen van mensen, die een gemeenschappelijk doel hebben of waarvan verwacht wordt dat ze zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel. We spreken dan van organisaties. De wijze waarop mensen in organisaties met elkaar omgaan is sterk afhankelijk van de cultuur, waarin deze organisaties zich bevinden. In dit hoofdstuk wordt de vijfde subprobleemstelling beantwoord “Welke rol de spelen verschillende bedrijfsculturen in Europa spelen voor de uitrol?”. Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur van Geert Hofstede, die zich voornamelijk op de landencultuur richt, en van John Mole, die dieper ingaat op de bedrijfsculturen in deze landen.

5.1 Geert Hofstede¹⁴

Hofstede onderscheid de volgende vier cultuurdimensies:

- Machtsafstand
- Collectivisme tegenover Individualisme
- Femininiteit tegenover Masculiniteit
- Onzekerheidsvermijding

Voor de dimensie ‘machtsafstand’ kwam Hofstede tot de Machtsafstandindex (MAI), een getal dat tussen de 0 en 100 ligt. Hoe hoger de MAI des te groter de Machtsafstand.

Ook voor de dimensie ‘collectivisme tegenover individualisme’ heeft Hofstede een index berekend; het individualisme-index (IDV). Scoort men hier hoog op dan betekent dit dat men sterk individueel gericht is. Hoe hoger de IDV, hoe meer er waarde wordt gehecht aan het individuele belang en individuele vrijheid.

Voor de dimensie ‘Femininiteit tegenover Masculiniteit’ kwam Hofstede tot de masculiniteitsindex (MAS). Hoe hoger de MAS, hoe minder waarde er wordt gehecht aan de gelijkheid tussen mannen en vrouwen.

Tot slot is er voor de dimensie ‘onzekerheidsvermijding’ de onzekerheidsvermijdingsindex (OVI). Een hoge score op deze index houdt in dat men waarde hecht aan de voorspelbaarheid van het leven dat men lijdt.

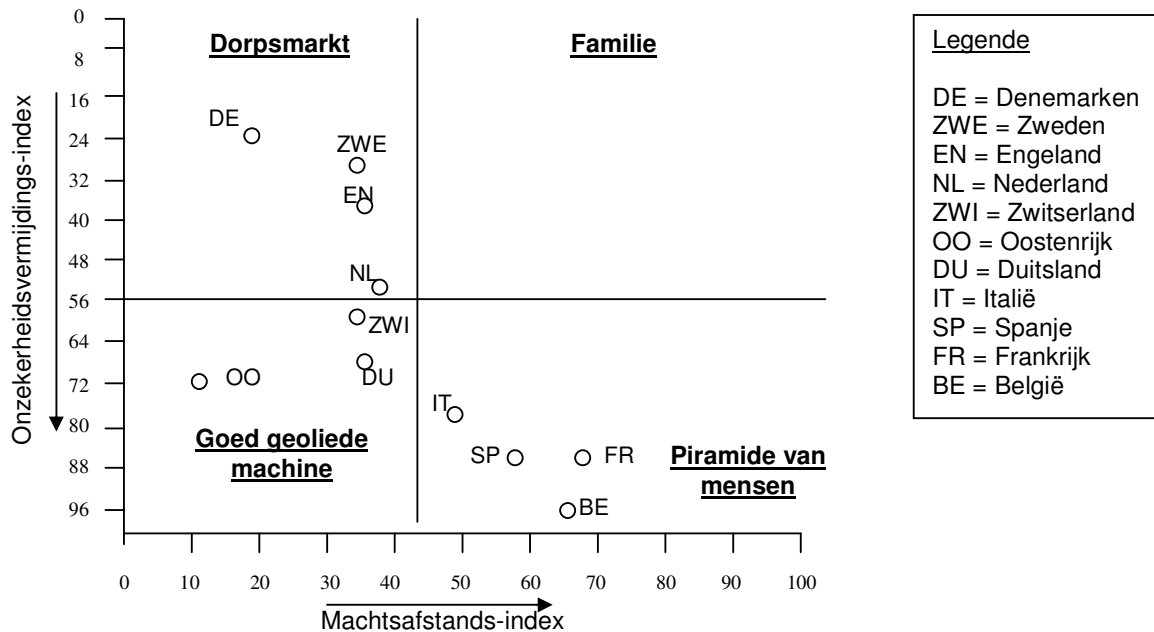
Een uitvoerige beschrijving van deze cultuurdimensies en de bijbehorende indexen is terug te vinden in bijlage 6.

Hoe kunnen deze cultuurdimensies nu vertaald worden naar de bedrijfscultuur. In organisaties kunnen we onderscheid maken tussen structurele aspecten en menselijke aspecten. De ‘machtsafstand’ en de ‘onzekerheidsvermijding’ beïnvloeden voornamelijk de manier van denken over organisaties. In elke organisatie staan twee vragen centraal:

- Wie heeft de macht om wat te beslissen?
- Welke regels en procedures moeten worden gevolgd om de gewenste doelen te bereiken?

De Machtsafstand beïnvloedt het antwoord op de eerste vraag, terwijl de Onzekerheidsvermijding het antwoord op de tweede vraag beïnvloedt. De wijze van functioneren van mensen in de organisatie wordt voornamelijk beïnvloed door de andere twee culturele dimensies te weten Individualisme en Masculiniteit. Een inzicht in de manier van denken over organisaties in verschillende culturen kan worden verkregen door de Machtsafstand en de Onzekerheidsvermijding tegen elkaar uit te zetten. In figuur 7 is dit gedaan.

¹⁴ Hofstede, G.: Allemaal andersdenkend - omgaan met cultuurverschillen. 17^e druk. Amsterdam: Olympus 2004. ISBN 90-254-1985-2



Figuur 8: Positie van de landen op de dimensies Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding

Bij een lage onzekerheidsvermijdings-index en een lage machtsafstands-index is de organisatie en zogenaamde 'dorpsmarkt'. Dit betekent dat er weinig lagen in de organisatie zijn en dat er formalisatie van werkgedrag is. De landen die tot deze categorie behoren zijn; Denemarken, Zweden, Engeland en Nederland.

Bij een hoge onzekerheidsvermijdings-index en een hoge machtsafstands-index is er sprake van een 'piramide van mensen'. In dit type organisatie wordt er volledig bureaucratisch gewerkt. Landen die tot deze categorie behoren zijn; Italië, Spanje, Frankrijk en België.

Bij een lage onzekerheidsvermijdings-index en een hoge machtsafstands-index kan de organisatie getypeerd worden als 'familie'. In deze organisatie zijn er wel regels, hiërarchie en traditie maar het werkproces wordt niet strikt gestructureerd.

Bij een hoge onzekerheidsvermijdings-index en een lage machtsafstands-index is de organisatie een 'goed geoliede machine'. Er wordt dan wel strikt gestructureerd gewerkt en er bestaat minder machtsafstand en formalisatie van relaties tussen mensen. Landen die getypeerd kunnen worden als een 'goed geoliede machine' zijn; Oostenrijk, Zwitserland en Duitsland.

5.2 John Mole¹⁵

Het eerste waar men tegenaan loopt bij het samenwerken met Europeanen is de taal. In onderstaande tabel is aangegeven hoeveel inwoners van een land een gesprek in een andere taal kunnen voeren.

¹⁵ Mole, J.: Zo doen we dat! Over het omgaan en samenwerken met Europeanen. Academic Service. 1997. ISBN 90-5261-247-1

		<i>Inwoners</i>								
		Bel	Den	Dui	Spa	Fra	Ita	Ned	Por	UK
Taal	Deens	0	100	2	0	0	0	0	0	0
	Portugees	1	0	0	2	2	0	1	100	0
	Nederlands	68	1	1	0	0	0	100	0	1
	Spaans	3	2	2	98	10	2	3	7	3
	Italiaans	3	1	1	1	4	100	1	1	2
	Frans	70	8	9	9	100	17	24	16	21
	Duits	16	47	99	1	8	3	60	1	8
	Engels	34	68	35	13	30	19	72	20	100

Tabel 1: Aantal inwoners van een land dat een gesprek kan voeren in een andere taal

Uit tabel 1 blijkt dat de Engelse taal het meest beheerst wordt door de verschillende landen. Daarna zijn Frans en Duits de meest beheerste talen in Europa. Hieruit blijkt dat GTI Retail Solutions het beste de Engelse taal kan gebruiken bij het communiceren met de Factory Stores. De servicepartners van GTI Retail Solutions uit een bepaald land kunnen natuurlijk wel gewoon hun eigen taal hanteren wanneer zij communiceren met de Factory Stores uit dat land.

Het literatuuronderzoek naar de bedrijfscultuur in de verschillende Europese landen is gedaan om inzicht te krijgen hoe GTI Retail Solutions met de Store Managers en Area Managers van de Nike Factory Stores om moet gaan. Er worden zaken als teams, communicatie en vergaderen beschreven, omdat dit de belangrijkste uitgangspunten zijn voor de verdere samenwerking tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail.

Teams

GTI Retail Solutions en Nike Retail werken, voornamelijk in de implementatiefase, samen in een team. Dit team zal bestaan uit een viertal partijen, namelijk GTI Retail Solutions, Nike Retail hoofdkantoor, storemanager c.q. area managers en de servicepartner c.q. zusteronderneming van GTI. Daarom is het belangrijk om te weten hoe de andere Europese landen functioneren in een team.

Procedures

Het feit dat men gewend is om zich aan regels en procedures te houden zegt iets over de bereidheid om zich ook nu aan bepaalde regels en procedures te houden. Het zal namelijk het hele implementatietraject vergemakkelijken wanneer alle partijen doen wat hen gevraagd wordt. Dit zegt tevens iets over de punctualiteit.

Consensus

Zoals al eerder vermeld zijn verschillende partijen betrokken in het team. Elke partij hebben wellicht eigen belangen die ze graag willen volgen. Het is daarom belangrijk om te weten in hoeverre men bereid is om consensus te bereiken in plaats van eigen ideeën proberen door te drukken.

Vergaderen

Zeker in de implementatiefase zal er tussen alle partijen vergaderingen zijn. Het is belangrijk om te weten hoe men gewend is om te vergaderen, zodat GTI Retail Solutions hier eventueel op in kunnen spelen.

Communicatie

Hoe wordt er gecommuniceerd en welke voorkeur is er voor het communicatiemiddel, persoonlijk of telefonisch. Als GTI Retail Solutions dit weet kan ze zich eventueel op aanpassen.

In het vervolg van deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven van de bedrijfscultuur van tien verschillende Europese landen. Een uitvoerige beschrijving van deze samenvatting is terug te vinden in bijlage 7.

Frankrijk

- Werkverhoudingen zijn concurrerend en men wacht niet tot consensus is bereikt.
- Een vergadering wordt gezien als een bijeenkomst om instructies door te geven en te coördineren, niet om plannen te bespreken of besluiten te nemen.
- Wanneer inbreng van anderen is gewenst, moet men dit meestal voor de vergadering met de individuen in kwestie regelen.
- Rapporteren spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming.

Duitsland

- Duitsers houden niet van teams en de werklast moet niet te veel toenemen.
- Er wordt alleen formeel vergaderd met een agenda en notulen.
- Vergaderingen zijn bedoeld om te coördineren, te informeren en besluiten formeel goed te keuren.
- Afwijkende meningen zijn zelden welkom.
- Procedures routines en regels zijn belangrijk.
- Duitsers zijn niet zo op hun gemak aan de telefoon,.
- Het is erg belangrijk om exact op tijd te zijn.

Italië

- Regels en procedures worden vaak genegeerd.
- Teams functioneren goed als er een relatie is opgebouwd en er een leider is.
- Vergaderingen zijn meestal ongestructureerd en informeel.
- Het doel van vergaderingen is de besluitvormers in staat te stellen de stemming van de anderen te peilen en zelden om een besluit te nemen.
- Steun voor een nieuw voorstel beter gecreëerd worden door het al voor de vergadering met de deelnemers te bespreken.
- Iedereen mag zijn zegje doen in een vergadering.
- Persoonlijke ontmoetingen is de voornaamste manier om te communiceren.
- Italianen zijn niet erg punctueel.

Spanje

- Houden geen rekening met regels en systemen.
- De traditionele functie van een vergadering is het doorgeven van instructies en de deelnemers nemen een passieve houding.
- De hoogste aanwezige leidinggevende wordt geacht de rol van bemiddelaar op zich te nemen.
- Mensen durven vrijuit ideeën of bezwaren te opperen.
- Consensus wordt bereikt via de voorzitter.
- De meeste communicatie verloopt mondeling en via persoonlijke ontmoetingen.
- Uitstel en vertraging zijn kenmerkend.

Engeland

- Britten werken het liefst in een veilige groep binnen een vastgestelde orde.
- Binnen een team heerst er een sterk gevoel van individuele verantwoordelijkheid.
- Vergaderingen hebben informele sfeer en heeft als doel besluiten nemen, verantwoordelijkheden toewijzen en actieplannen opstellen.
- Mensen worden aangemoedigd hun mening te geven.
- Mensen gebruiken liever de telefoon dan elkaar persoonlijk op te zoeken.
- Britten hebben moeite met op tijd komen.

Oostenrijk

- Men houdt zich aan de regels en procedures.
- Oostenrijkers houden van stiptheid.
- Oostenrijkers gaan niet voor consensus en overeenstemming in hun team.
- Cultuur gebaseerd op individualisme.
- Oostenrijkers hebben een feitelijke, concrete en directe benadering van communicatie.
- Oostenrijkers zijn eerlijk, recht door zee en direct.

België

- Het sluiten van een compromis is de oplossing.
- Belgen zijn punctueel.
- Regels en procedures zijn belangrijk.
- Vergaderingen zijn bedoeld voor het uitwisselen van informatie.
- Teams zijn niet belangrijk.

Denemarken

- Denen zijn punctueel.
- Vergaderingen zijn bedoeld om instructies te geven, voorspellen te bespreken of besluiten te nemen.
- Consensus is minder belangrijk dan goed geïnformeerd zijn.

Zweden

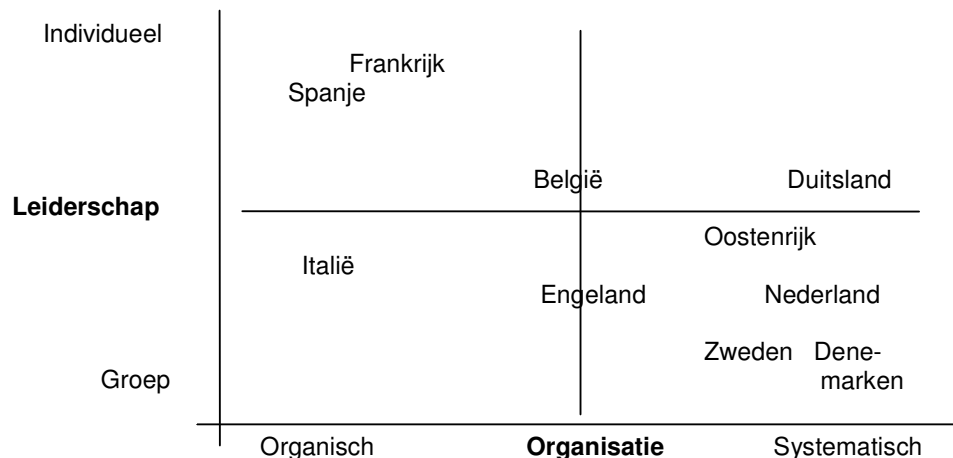
- Men is pas tevreden wanneer er unanimiteit en consensus is bereikt.
- Structuren en procedures worden opgevolgd.
- Zweden zijn punctueel.
- Zweden zijn erg direct en open.
- Conflicten worden zoveel mogelijk geprobeerd te vermijden.

Nederland

- Nederland karakteriseert gelijkheid en openheid.
- Leidinggevende camoufleren hun macht.
- De communicatie is open en eerlijk.
- Regels en procedures worden door iedereen serieus genomen.
- Het gedrag tijdens vergaderingen is informeel.
- Vergaderingen zijn primair bedoeld voor discussie en het nemen van besluiten.
- Van alle leden wordt een bijdrage verwacht.
- Nederlanders hebben een directe manier van uitdrukken.
- Besluiten worden genomen op basis van consensus.
- Succes wordt toegeschreven aan het team en niet aan een individu.

De Mole-kaart

In het onderstaande figuur is de 'Mole-kaart' weergegeven. Bij het lezen van deze kaart gaat het meer om de positie van de landen ten opzichte van elkaar dan om hun exacte positie ten opzichte van de assen. Er zijn soms zoveel overeenkomsten tussen landen die dicht bij elkaar liggen dat bedrijven in die landen onderling uitwisselbaar zijn. Hoe verder de landen uit elkaar liggen, hoe kleiner de kans is op overeenkomst.



Figuur 9: De Mole-kaart

Er is geen absolute standaard voor goed of fout gedrag. Mensen uit een individuele leiderschapscultuur beschouwen mensen uit een groepsleiderschapscultuur vaak als conformisten, terwijl mensen uit een groepsleiderschapscultuur mensen uit een individuele leiderschapscultuur als onderdanig beschouwen. Wie uit een systematische cultuur komt, vindt de mensen uit organische culturen opportunistisch en intuïtief en wie uit een organische cultuur komt vinden mensen uit een systematische cultuur fantasieloos, overdreven behoudend en te veel beperkt door procedures.

5.3 Conclusie

Er zijn landen in Europa waarvan de bedrijfscultuur niet veel afwijkt van de bedrijfscultuur van Nederland, maar er bestaan ook grote verschillen. Nederland is erg open en direct, hecht belang aan regels en procedures en werkt goed in teams. Sommige Europeanen lappen de regels en procedures aan hun laars en heel veel Europese landen functioneren niet goed in teams en zijn erg individualistisch. GTI Retail Solutions moet op de volgende dingen letten wanneer zij zaken doen met de andere Europeanen.

Frankrijk

De Fransen werken niet graag in teams en GTI Retail Solutions zal haar verwachtingen over de werkverhoudingen moeten bijstellen. Fransen zijn niet coöperatief en wachten niet tot het team consensus heeft bereikt. GTI Retail Solutions zal zich dus moeten voorbereiden dat het moeilijk wordt om met de Fransen op één lijn te komen. Als GTI Retail Solutions tijdens een vergadering met een nieuw voorstel of idee komen, zal zij vooraf de Fransen moeten benaderen om steun voor dit voorstel te krijgen. Tevens moet GTI Retail Solutions er rekening mee houden dat de Fransen niet gewend zijn om tijdens een vergadering vrijuit hun mening te geven, dus GTI Retail Solutions moet de Fransen duidelijk maken dat het nu wel erg gewaardeerd wordt als ook zij hun mening geven.

Duitsland

De Duitsers houden niet van teams, omdat voor hen alles onderdeel moet zijn van een methodisch groter geheel. De werklast van het team moet niet te veel toenemen. GTI Retail Solutions moeten deze aarzeling om mee te werken niet zien als een teken van onwil en zeker niet als luiheid. Duitsers zijn formele vergaderingen gewend en zijn bang om hun mening te geven. GTI Retail Solutions zal dus duidelijk moeten maken dat het nu wel erg op prijs wordt gesteld als iedereen hun mening geeft.

Italië

De Italianen negeren uit principe alle regels en procedures. GTI Retail Solutions zal haar best moeten doen om een relatie met de Italianen op te bouwen, want alleen dan wordt er met grote inzet in een team samengewerkt. Wanneer GTI Retail Solutions een welwillende houding verwacht van de Italianen voor een nieuw voorstel, zullen zij dit vooraf met de Italianen moeten bespreken.

Spanje

De Spanjaarden zeggen dat zij in teams niet goed functioneren, omdat ze individualistisch en jaloers zijn en ze houden geen rekening met regels en procedures. Dit is zeker herkenbaar en is tijdens de pilot ook zo door GTI Retail Solutions ervaren. GTI Retail Solutions zal dus vooraf goed duidelijk moeten maken wat zij verwachten van de Spanjaarden en zal dus veel moeite moeten doen om de Spanjaarden aan hun afspraken te laten houden.

Engeland

De Britten werken goed in teams en worden gemotiveerd wanneer dit bijdraagt aan een gemeenschappelijk doel. GTI Retail Solutions zal dit gemeenschappelijke doel dus goed duidelijk moeten maken aan de Britten. De Engelse bedrijfscultuur komt ver overeen met die van Nederland. Ze hebben grotendeels dezelfde verwachtingen van samenwerking en vergaderingen. GTI Retail Solutions heeft hetzelfde ervaren tijdens de pilot. De samenwerking met de Britten verliep redelijk goed en zeker veel beter dan met de Spanjaarden.

Oostenrijk

De Oostenrijkers zijn niet al te bezorgd over consensus en overeenstemming in hun team en zijn erg individualistisch ingesteld. GTI Retail Solutions zal dus door dit individualisme heen moeten dringen en hen de gemeenschappelijke doelen duidelijk moeten maken. Verder komen de stiptheid, het houden aan regels en het uiten van meningen tijdens discussies overeen met de bedrijfscultuur van Nederland.

België

In teamverband werken wordt door de Belgen niet belangrijk gevonden en er worden tijdens vergaderingen geen besluiten genomen. GTI Retail Solutions zal moeten benadrukken dat het voor deze samenwerking wel van belang is dat het gehele team zich inzet. Regels en procedures wordt door de Belgen wel belangrijk gevonden, dus desnoods zal GTI Retail Solutions duidelijke regels moeten opstellen waar de Belgen zich aan moeten houden.

Denemarken

De Deense bedrijfscultuur komt grotendeels overeen met de bedrijfscultuur van Nederland. Het enige verschil is dat de Denen minder waarde hechten aan consensus, maar dit kan GTI Retail Solutions bijvoorbeeld tijdens vergaderingen redelijk zelf in de hand houden.

Zweden

De Zweden voelen zich niet op hun gemak als hen instructies worden gegeven. In Zweden is men gewend om zich aan de regels en procedures te houden, dus GTI Retail Solutions moet oppassen met het uitdrukkelijk geven van instructie.

	Werkwijze			Vergaderen			Mole-kaart	
	Teams	Procedure	Punctueel	Consensus	Doel	Steun (In) formeel	Mening uitten	Leiderschap
Frankrijk	Concurrerend en rivaliteit	Ja	Nee	Nee	Instructies, coördinatie	Vooraf	Nee	Individueel
Duitsland	Werklast mag niet toenemen	Ja	Ja	Nee	Informeren, beslissingen		Nee	Individueel
Italië	Relatie opbouwen	Nee	Nee	Nee	Peilen van stemming	Vooraf	Ja	Groep
Spanje	Individualisme en jalousie	Nee	Nee	Ja	Instructies	Tijdens	Ja	Individueel
Engeland	Betrokken	Ja	Nee	Ja	Beslissingen, actieplannen	Tijdens	Ja	Groep
Oostenrijk	Individualisme	Ja	Ja	Nee			Ja	Groep
België	Teams zijn niet belangrijk	Ja	Ja	Ja	Informatie			Individueel
Denemarken			Ja	Nee	Instructies, voorstellen bespreken, beslissingen			Groep
Zweden		Ja	Ja	Ja	Discussie, beslissingen		Ja	Groep
Nederland	Team is belangrijker dan individu			Ja				Groep

Tabel 2: Overzicht van de bedrijfscultuur in 10 Europese landen

Deel III – Analyse en conclusies

6. Klanttevredenheidsonderzoek

De interne analyse is uitgevoerd door middel van een klanttevredenheidsonderzoek en het observeren van de sterke en zwakke punten van de pilot. In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het klanttevredenheidsonderzoek beschreven.

Om de huidige wijze van functioneren van de pilot te kunnen beoordelen, is het van belang om inzicht te krijgen in de mening en de ervaringen van de gebruikers. De uiteindelijke gebruikers van het onderhoud zijn de Store Managers van de Factory Stores. Om de ervaringen van de Store Managers te meten is er een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd door middel van enquêtes. Aan de hand van het statistische programma SPSS zijn de vragen van dit onderzoek verwerkt. De enquêtes die afgenomen zijn, zijn terug te vinden in bijlage 8. In dit hoofdstuk wordt per vraag van de enquête kort beschreven wat de uitkomsten zijn. De uitkomsten van de enquête, zoals deze verwerkt zijn in SPSS, zijn terug te vinden in bijlage 9.

6.1 Meetinstrument

Het klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd door middel van het meetinstrument 'enquête'. Het doel van de enquête was om de volgende onderwerpen te beoordelen:

- Servicepartners
- Quickplace
- Communicatie
- Service ten opzichte van voorheen

De volgende vragen zijn hierbij gesteld:

- 1) Hoe vaak heeft een onderhoudsmonteur de uw Factory Store bezocht sinds 1 december?
- 2) Welke voorkeur heeft u om assistentie te vragen wanneer een storing zich voordoet?
- 3) Bent u tevreden over de manier waarop technische problemen worden opgelost?
- 4) Bent u tevreden over de reactiesnelheid van de onderhoudsmonteurs?
- 5) Gedragen de onderhoudsmonteurs zich professioneel wanneer zij aan het werk zijn in de winkel?
- 6) Is de leverancier flexibel in het maken van afspraken?
- 7) Hoe vaak heeft u al ingelogd op 'Quickplace'?
- 8) Waar gebruikt u 'Quickplace' voor?
- 9) Bent u tevreden over de communicatie en ondersteuning van de leverancier?
- 10) Bent u tevreden over de communicatie en ondersteuning van het Nike Retail hoofdkantoor?
- 11) Hoe beoordeelt u de service van de leverancier ten opzichte van andere leveranciers?

De eerste vraag is gesteld om een beeld te krijgen over de betrouwbaarheid van de antwoorden van de enquête. Wanneer er bijvoorbeeld maar één bezoek aan de Factory Store is geweest kan er geconcludeerd worden dat de antwoorden op de vragen van de enquête maar gebaseerd zijn op één gebeurtenis en dat zou geen betrouwbare informatie opleveren.

Vraag twee, zeven en acht zijn gesteld om het gebruik van 'Quickplace' te kunnen beoordelen. De uitslag van deze vragen kan door GTI Retail Solutions worden gebruikt om de faciliteiten en de gebruiksvriendelijkheid van 'Quickplace' aan te passen en te verbeteren.

De vragen drie tot en met zes zijn gesteld om de service van de servicepartners te kunnen beoordelen. De resultaten hiervan kan door GTI Retail Solutions worden gebruikt om de samenwerking met haar servicepartners te kunnen verbeteren.

Vraag negen en tien zijn gesteld om te beoordelen hoe de Factory Stores de communicatie hebben ervaren, aangezien communicatie een belangrijk onderdeel voor het slagen van het project. De resultaten van deze vragen kunnen door zowel GTI Retail Solutions als door het Nike Retail hoofdkantoor gebruikt worden om de communicatie te optimaliseren.

Als laatste is vraag elf gesteld om een algemene indruk te krijgen hoe de Factory Stores de service hebben ervaren ten opzichte van voorheen. Op deze manier is te zien of zij het wel of niet een verbetering vinden.

Meetniveau

Alle mogelijke meetwaarden voor een variabele vormen samen een schaal op een bepaald meetniveau. Bij de enquête is er op vier soorten meetniveaus gemeten, namelijk op nominaal niveau, op binominaal niveau, op interval niveau en op ratio niveau.

Bij de vragen één, drie, vier, vijf, zes, zeven, negen en tien is er op ratio niveau gemeten. De waarden zijn hier namelijk in oplopende volgorde te plaatsen, de stappen tussen elke waarde zijn gelijk en er is een absoluut nulpunt. Dit zijn kenmerken van een ratioschaal.

Bij vraag twee is er op binominaal niveau gemeten. De waarden zijn namelijk niet in oplopende volgorde te plaatsen en de variabele kan slechts twee waarden aannemen. Dit zijn de kenmerken van een binominale meetschaal.

Bij vraag acht is er op nominaal niveau gemeten. De waarden zijn namelijk niet in oplopende volgorde te plaatsen en de variabele kan meer dan twee waarden aannemen. Dit zijn de kenmerken van een nominale schaal.

Bij vraag elf is er gemeten op interval niveau. De waarden zijn in een oplopende volgorde te plaatsen, de stappen tussen elke waarde zijn gelijk en er is geen absoluut nulpunt. Dit zijn de kenmerken van een meetniveau op intervalschaal.

Onderzoekseenheid

Bij een onderzoek moet er een keuze gemaakt worden tussen een populatieonderzoek of een steekproefonderzoek. Een populatie omvat alle onderzoekseenheden waarover men een uitspraak wilt doen. In dit onderzoek is er dus sprake van een populatieonderzoek. Alle zes de Factory Stores zijn benaderd met de vraag of zij de enquête willen invullen.

Respons

Totaal waren er vijf respondenten, namelijk de Factory Stores in Ashford, Alicante, Barcelona, Malaga en Portsmouth. Alleen de Factory Store in Cheshire Oaks heeft niet gereageerd, omdat deze winkel een aantal weken is gesloten vanwege een renovatie en daarom niet goed een oordeel kon geven.

Kwaliteitscriteria

Het meten moet aan een aantal kwaliteitscriteria voldoen, zoals betrouwbaarheid en validiteit. Bij betrouwbaarheid gaat het om de consistentie en zorgvuldigheid waarmee gemeten wordt. Dus onder dezelfde omstandigheden moet men dezelfde uitslag krijgen. Het meten moet zo weinig mogelijk afhankelijk zijn van toevalligheden. Bij validiteit gaat het om de mate waarin men meet, wat men werkelijk wil meten. Men kan zich afvragen of de resultaten van de enquête voldoende betrouwbaar is. Sommige respondenten hebben een antwoord op een vraag gegeven op basis van één voorgevallen incident. Op basis van één negatief incident wordt er dan een negatief oordeel gegeven in plaats van een algemeen oordeel. Ook bij de vraag over de communicatie van het Nike Retail hoofdkantoor kunnen er vraagtekens geplaatst worden over de betrouwbaarheid van de antwoorden. Een honderd procent tevredenheid hierover is merkwaardig.

6.2 Resultaten van de enquêtes

In deze paragraaf worden de resultaten van de enquêtes beschreven. Nadat de enquête gehouden is, is er in Portsmouth (Engeland) een bijeenkomst georganiseerd waarbij één Store Managers uit Spanje (Alicante), één Store Manager uit Engeland (Portsmouth) en de Area Manager van Engeland bij aanwezig waren. Deze Store Managers konden bij deze bijeenkomst de antwoorden van de enquête indien nodig nader toelichten aan de hand van voorbeelden. In deze paragraaf worden deze toelichtingen ook aangegeven.

Aantal bezoeken

In alle Factory Stores zijn er sinds de start van de pilot al bezoeken van de servicepartner geweest voor onderhoud of reparaties. In veertig procent van de Factory Stores zijn er 4 tot 6 bezoeken geweest en in zestig procent van de Factory Stores zijn er 1 tot 3 bezoeken geweest. Op basis van deze vraag is in te schatten de alle overige vragen van de enquête bij 4 tot 6 bezoeken goed kunnen worden ingevuld, omdat er al enige ervaring is geweest met het verrichten van onderhoud of het verhelpen van storingen. Bij het aantal 1 tot 3 bezoek is het maar de vraag of er een goed oordeel kan worden gegeven.

Storing melden

Alle Factory Stores hebben aangegeven dat ze prefereren om de helpdesk bellen voor het melden van storingen in plaats van het invoeren van de storing op Quickplace. De redenen hiervoor zijn;

- Niet alle managers van een Factory Store toegang hebben tot het Internet.
- Het is gemakkelijker en sneller.
- Het voelt beter om meteen een antwoord te krijgen.
- Het is zeker dat de melding goed doorkomt.

Toelichting in bijeenkomst: Het Internet is vaak zo traag dat het irritaties oproept wanneer geprobeerd wordt om op 'Quickplace' te komen.

Oplossen van technische problemen

Zestig procent van de Factory Stores is tevreden, twintig procent is niet tevreden en twintig procent is helemaal niet tevreden met de manier waarop technische problemen worden opgelost. De redenen waarom men niet of helemaal niet tevreden is, zijn;

- Het wordt niet snel genoeg opgelost.
- Sommige problemen worden perfect opgelost, maar sommige ook niet.

Toelichting in bijeenkomst: De Store Manager uit Spanje geeft aan dat Axima sommige technische installaties niet onderhoudt, omdat deze installaties volgens hen niet onder hun verantwoordelijkheid valt.

Reactiesnelheid

Twintig procent van de Factory Stores is heel er tevreden, veertig procent is tevreden en veertig procent is helemaal niet tevreden over de reactiesnelheid van de onderhoudsmonteurs. De redenen waarom men helemaal niet tevreden is, zijn;

- Het duurt te lang voordat de servicepartner een offerte opstuurt van een reparatie.
- Sommige onderhoudsmonteurs zijn erg snel, maar sommige ook niet.

Toelichting in bijeenkomst: De Store Manager uit Spanje dit toegelicht aan de hand van het voorbeeld dat Axima een opdracht voor het vervangen van de verlichting in de Factory Store pas na zeven weken heeft uitgevoerd.

Gedrag van de onderhoudsmonteurs

Twintig procent van de Factory Stores is heel erg tevreden, zestig procent is tevreden en twintig procent is helemaal niet tevreden over het gedrag van de onderhoudsmonteurs tijdens onderhoud- of storingsbezoeken. De reden waarom men helemaal niet tevreden is, is;

- Sommige onderhoudsmonteurs zijn erg goed, maar sommige ook niet.

Flexibiliteit

Tachtig procent van de Factory Stores is tevreden en twintig procent is niet tevreden over de flexibiliteit van de servicepartner bij het maken van afspraken voor onderhoud- of storingsbezoeken. Er worden geen redenen gegeven voor deze ontevredenheid

Toelichting in bijeenkomst: De Store Manager uit Spanje gaf aan dat Axima geen service biedt in de weekenden, terwijl dit wel de afspraak is.

Bezoek Quickplace

Twintig procent van de Factory Stores heeft nog nooit ingelogd op Quickplace, zestig procent heeft dit één tot drie keer gedaan en twintig procent heeft dit vier tot zes keer gedaan.

Gebruik Quickplace

Veertig procent van de Factory Stores gebruikt Quickplace voornamelijk voor het raadplegen van het preventief onderhoudsprogramma en veertig procent gebruikt Quickplace voornamelijk voor het nagaan recente informatie. De Factory Store die aangegeven heeft nog nooit te hebben ingelogd op Quickplace heeft op deze vraag in de enquête geen antwoord gegeven, daarom komt het totale percentage van deze vraag op tachtig procent.

Communicatie van leverancier

Twintig procent van de Factory Stores is tevreden, veertig procent is niet tevreden en veertig procent is helemaal niet tevreden over de communicatie en ondersteuning van de leverancier. Met leverancier wordt hier zowel de servicepartner als GTI Retail Solutions bedoeld. De redenen waarom met niet of helemaal niet tevreden is, zijn;

- Het duurt te lang voordat er antwoord wordt gegeven door de servicepartner.
- In het begin was er verwarring over wie de contactpersoon van de servicepartner was.
- Servicepartner had niet de middelen om het werk te verrichten
- Er wordt vooraf aan het repareren van storing niet door de servicepartner gecommuniceerd hoeveel het gaat kosten.
- De servicepartner is te laat gestart met het preventief onderhoudsprogramma.

Communicatie van Nike Retail hoofdkantoor

Alle Factory Stores zijn tevreden over de communicatie en ondersteuning van het Nike Retail hoofdkantoor. Dit is natuurlijk een ongeloofwaardige score, omdat de Store Managers hun 'baas' niet willen afvallen. GTI Retail Solutions heeft tevens een aantal keren meegemaakt dat het Nike Retail hoofdkantoor afspraken niet of te laat is nagekomen betreffende het informeren van de Factory Stores over bepaalde zaken. In een aantal gevallen bleek dat sommige Store Managers dachten dat iets de verantwoordelijkheid was van GTI Retail Solutions, maar daadwerkelijk was dat de verantwoordelijkheid van het Nike Retail hoofdkantoor. Hierdoor kreeg het Nike Retail hoofdkantoor een positieve beoordeling en GTI Retail Solutions een negatieve beoordeling.

Toelichting in bijeenkomst: Volgens de Area Manager van Engeland is dit tevens een ongeloofwaardige score, omdat deze Area Manager wel heeft meegemaakt dat de communicatie vanuit het Nike Retail hoofdkantoor niet altijd optimaal was.

Service vergelijken

Tachtig procent van de Factory Stores vindt de service van de servicepartner gelijkwaardig aan de service van andere onderhoudsleveranciers en twintig procent vindt de service beter dan andere onderhoudsleveranciers.

6.3 Conclusie

Uit de resultaten van de enquête kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Voor het melden van storingen is 'Quickplace' overbodig.
- Reactiesnelheid van de servicepartner is niet voldoende.
- Het gedrag van de onderhoudsmonteurs is professioneel.
- De servicepartner is flexibel in het maken van afspraken (behalve in één Factory Store in Spanje).
- 'Quickplace' wordt niet vaak bezocht door de Factory Store.
- De communicatie van de servicepartner naar de Factory Store is niet voldoende.
- De communicatie van het Nike Retail hoofdkantoor naar de Factory Store is (door de onwetendheid van de Store Managers) goed, maar dient wel verbeterd te worden.
- De service van de servicepartner wordt als gelijk of zelfs beter ervaren dan andere leveranciers.

GTI Retail Solutions zal dus betere afspraken met haar servicepartner moeten maken over reactiesnelheid en communicatie en in Spanje ook over de flexibiliteit.

7. Sterke en zwakke punten van de pilot

De interne analyse is uitgevoerd door middel van een klanttevredenheidsonderzoek en het observeren van de sterke en zwakke punten van de pilot. In dit hoofdstuk wordt subprobleemstelling 7 beantwoord “Welke sterke en zwakke punten komen tijdens de pilot naar boven?” Om inzicht te krijgen in deze sterke en zwakke punten van de pilot is het gedrag van de onderzoekseenheid geobserveerd. De conclusies van deze observaties zijn in dit hoofdstuk beschreven.

7.1 Zwakke punten

Verwachtingen

Tijdens het bijwonen van een aantal vergaderingen is naar voren gekomen dat Nike Retail andere verwachtingen van de samenwerking heeft dan GTI Retail Solutions. De sfeer kan tijdens een dergelijke vergadering, vanuit de kant van Nike Retail, erg vijandig worden. Door de soms vijandige sfeer probeert Nike Retail duidelijk te maken dat zij de klant is en dat GTI Retail Solutions moet doen wat de klant vraagt. Nike Retail wil graag alle afspraken die gemaakt worden tijdens vergaderingen in het contract opnemen; ook zaken die oorspronkelijk niet afgesproken zijn en waar GTI Retail Solutions dus niet voor wordt betaald. GTI Retail Solutions wil graag het vertrouwen hebben dat zij doen wat zij afspreken door hun partnership samenwerkingsverband.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat Nike Retail en toch niet eens is met de in het begin overeengekomen partnership samenwerking. Als we hierbij weer kijken naar de Inkoopportfolio van Kraljic, dan is Nike Retail van mening dat het onderhoud aan technische installaties in hun Factory Stores geen strategisch product is. Onder een strategisch product verstaat Nike Retail bijvoorbeeld het vastgoed van de Factory Stores. GTI Retail Solutions probeert Nike Retail al heel lang duidelijk te maken het niet-plegen van onderhoud een grote impact op hun financieel resultaat heeft en dat het daarom wel een strategisch product is. GTI Retail Solutions moet Nike Retail hier aan blijven herinneren. De reden hiervoor is dat de personen uit de stuurgroep van het Nike Retail hoofdkantoor een aantal keren is gewisseld. Wanneer er dus een wisseling van personen plaatsvond moest GTI Retail Solutions steeds opnieuw beginnen met de uitleg van het belang van onderhoud.

Quickplace

Eén van de faciliteiten van ‘Quickplace’ is het online melden van storingen. De Store Managers van de Factory Stores kunnen dan een storingsformulier invullen en deze wordt dan digitaal verstuurd naar de servicepartner van GTI Retail Solutions. Wanneer hier gebruik van wordt gemaakt is het voor GTI Retail Solutions en voor het Nike Retail hoofdkantoor gemakkelijk om een overzicht te krijgen van alle correctieve onderhoudswerkzaamheden en om het proces te volgen van het aanmelden van een storing tot het verhelpen ervan. Gedurende de pilot is er door de Factory Stores geen gebruik gemaakt van deze faciliteit van ‘Quickplace’. Dit betekent dat of er geen storingen zijn geweest, of dat de storingen op een andere manier gemeld zijn. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat er wel correctieve onderhoudswerkzaamheden plaats hebben gevonden dus is er door de Store Managers bewust gekozen om ‘Quickplace’ niet te gebruiken hiervoor. De redenen hiervoor zijn in de vorige paragraaf aangegeven.

Rapportage

Eén van de doelen van de maandelijkse vergaderingen tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail is het bespreken van de voortgang van de pilot door middel van het aantal bezoeken aan de Factory Stores voor onderhoudswerkzaamheden. Aanvankelijk was afgesproken dat de Store Managers ‘Quickplace’ zouden gebruiken voor het melden van storingen. Op deze manier zou er een database op ‘Quickplace’ ontstaan die gebruikt zou worden voor rapportages. Aangezien ‘Quickplace’ door de Store Managers niet gebruikt wordt voor het melden van storingen, moet GTI Retail Solutions de rapportages bij haar servicepartners opvragen. Voor GTI Retail Solutions is het erg moeilijk om aan deze rapportages te komen, waardoor er een aantal vergaderingen voorbij zijn gegaan waarbij GTI Retail Solutions de rapportages niet aan het Nike Retail hoofdkantoor kon verstrekken. Er kunnen een aantal redenen zijn voor feit dat het opvragen van rapportages moeilijkheden met zich mee brengt. GTI Retail Solutions heeft een contract met haar servicepartners afgesloten. Hierin staat onder andere vermeld dat de servicepartners gevraagd en ongevraagd GTI Retail Solutions alle relevante informatie moet verstrekken. Deze afspraak is redelijk algemeen omschreven. Wanneer deze afspraak specifieker wordt gemaakt, door bijvoorbeeld af te spreken dat de servicepartner op de eerste werkdag van elke maand een overzicht verstrekt aan GTI Retail Solutions met daarin een aantal

afgesproken onderwerpen, dan kan de servicepartner hier minder snel onderuit. Een andere reden voor dit knelpunt kan zijn de bedrijfscultuur. Met de servicepartner in Spanje worden meer moeilijkheden ondervonden dan met de servicepartner in Engeland. In Spanje wordt er namelijk minder rekening gehouden met regels en systemen. Ander kenmerken van Spanje zijn uitstel en vertraging. Als de reden van dit knelpunt daadwerkelijk door de bedrijfscultuur komt, dan is het moeilijk om hier verbetering in aan te brengen.

7.2 Sterke punten

Inzicht in kosten

Vooraf is er een preventief onderhoudsprogramma opgesteld met de daarbij behorend kosten, waardoor de Store Managers vooraf precies weten hoeveel geld ze waaraan kwijt zijn. Dit geeft dus inzicht in de kosten en de Store Managers en kunnen hiermee rekening houden bij het uitgeven van hun budget.

Eén aanspreekpunt

De Store Managers hebben gedurende de pilot één aanspreekpunt voor alle problemen betreffende het onderhoud aan de winkelinstallaties, namelijk de helpdesk. Door het benaderen van dit ene aanspreekpunt worden de technische problemen verholpen. Dit bespaart de Store Managers tijd, omdat zij voorheen voor elke storing een leverancier moesten opzoeken.

Quick Wins

Doordat er vóór de pilot niet tot nauwelijks onderhoud aan de Factory Stores werd verricht, komen er telkens zaken naar boven die gemakkelijk verholpen kunnen worden of anders kunnen en wat vervolgens een besparing oplevert. Dit wordt door GTI Retail Solutions een 'Quick Win' genoemd. Tijdens de maandelijkse vergaderingen worden deze 'Quick Wins' met Nike Retail besproken. Het Nike Retail hoofdkantoor is bij het bespreken van de 'Quick Wins' altijd erg blij dat er gemakkelijk geld bespaard kan worden. De reden dat GTI Retail Solutions deze 'Quick Wins' presenteert is dat Nike Retail met deze voorbeelden intern binnen de Nike Retail organisatie het belang hele project kan aantonen. De projectleider vanuit Nike Retail moet argumenten in handen hebben om het project aan de eindverantwoordelijke binnen Nike Retail te 'verkopen'. Met behulp van de 'Quick Wins' zijn er dan voor de projectleider vanuit Nike Retail voorbeelden aan te tonen dat het plegen van onderhoud niet alleen maar geld kost, maar juist op de langere termijn geld oplevert.

7.3 Conclusie

Samengevat kunnen de volgende zwakke en sterke punten worden aangewezen.

Zwakke punten;

- GTI Retail Solutions en Nike Retail hebben verschillende verwachtingen van hun samenwerking (strategisch product versus knelpunt product)
- 'Quickplace' wordt niet gebruikt voor het melden van storingen en er wordt dus geen database opgebouwd voor het maken van rapportages.
- Het verstrekken van rapportages aan Nike Retail verloopt moeizaam doordat GTI Retail Solutions niet zelf over de rapportages beschikt, maar deze moet opvragen.

Sterke punten;

- De Factory Stores hebben een beter inzicht in de kosten.
- Er is één aanspreekpunt voor de Factory Stores voor het oplossen van technische problemen, namelijk de helpdesk.
- Het Nike Retail hoofdkantoor kan met behulp van de zogenaamde 'Quick Wins' het gehele project intern binnen de Nike Retail organisatie 'verkopen'.

Deel IV – Advies

8. Aanbevelingen

Nu in de voorgaande hoofdstukken de subprobleemstellingen 1 tot en met 7 zijn beantwoord kunnen er nu aanbevelingen aan GTI Retail Solutions worden gedaan om de dienstverlening aan Nike Retail van zes Factory Stores naar totaal 51 Factory Stores door Europa heen uit te breiden en kan er dus antwoord worden gegeven op de centrale probleemstelling.

Op basis van het uitgevoerde onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- 1) Verwachtingen van de samenwerking helder in beeld krijgen
- 2) Intern met de servicepartners duidelijke afspraken maken
- 3) Fasegewijs uitrollen

Hoe aan deze aanbevelingen invulling moet worden gegeven wordt in de volgende paragrafen beschreven.

8.1 *Verwachtingen van de samenwerking helder in beeld krijgen*

Eén van de conclusies van de observatie tijdens het onderzoek is dat tijdens de pilot de verwachtingen voor beide partijen bleken te verschillen. Voordat er een verdere samenwerking tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail kan worden vormgegeven moeten beide partijen overeenstemming bereiken over de verwachtingen van deze samenwerking. De verschillen die er nu bestaan dienen eerst door GTI Retail Solutions en Nike Retail in kaart te worden en met elkaar besproken te worden. Alleen wanneer zij hierover overeenstemming kunnen bereiken zullen in de toekomst discussies en meningsverschillen vermeden kunnen worden.

8.2 *Intern met de servicepartners duidelijke afspraken maken*

Zowel uit de conclusies van het klanttevredenheidsonderzoek als van de observatie is gebleken dat de afstemming tussen GTI Retail Solutions en haar servicepartner niet optimaal is. Voordat er een verdere samenwerking tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail kan worden vormgegeven moet GTI Retail Solutions eerst intern met haar servicepartners duidelijke afspraken maken.

Op basis van de conclusies van het onderzoek worden de volgende punten aangewezen om te bespreken en om afspraken over te maken;

- Wijze van communicatie
- Communicatiemiddelen
- Contactpersonen / communicatiestructuur
- Rapportages verstrekken
- Flexibiliteit bij het maken van afspraken met de Factory Stores
- Reactiesnelheid bij correctief onderhoud aan de Factory Stores

Deze punten dienen in het contract tussen GTI Retail Solutions en de zusterondernemingen opgenomen te worden.

8.3 *Fasegewijs uitrollen*

Het voorbereiden, communiceren en het implementeren van de pilot heeft veel tijd en inspanning in beslag genomen en de pilot betrof slechts zes Nike Factory Stores. Wanneer het onderhoudsprogramma in één keer naar de overige 45 Nike Factory Stores wordt uitgerold zal de werklast enorm toenemen. Het in één keer uitrollen zou alleen mogelijk zijn als er zowel vanuit GTI Retail Solutions als vanuit Nike Retail meer mankracht ingeschakeld wordt en deze extra mankracht is voor beide partijen niet aanwezig. Het wordt daarom aanbevolen om in verschillende fasen uit te rollen. Nike Retail bestaat uit zeven regio's en het geniet de voorkeur om deze regioverdeling aan te houden bij de uitrol, omdat men dan ook vaak te maken heeft met één bedrijfscultuur. Per regio zijn er gemiddeld zes Factory Stores.

Voorafgaand aan de eerste uitrol fase dienen de volgende stappen te worden genomen:

- Contract opstellen
- Communicatieplan opstellen

Bij elke uitrol moeten de volgende stappen worden genomen:

- Introductie bijeenkomst
- Inventariseren en opstellen van onderhoudsprogramma
- Quickplace inrichten
- Aftrap bijeenkomst

Na het nemen van deze zes stappen is het onderhoudsprogramma geïmplementeerd, maar moet er nog wel procesbeheersing blijven plaatsvinden. Tot slot worden er ook aanbevelingen gedaan hoe het proces na de implementatie beheerst kan worden.

8.3.1 Contract opstellen

De eerste stap die genomen moet worden om tot verdere samenwerking tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail over te gaan is het opstellen van een nieuw contract. Als Nike Retail en GTI Retail Solutions na de evaluatie eenmaal besloten hebben om definitief met elkaar verder te gaan kan er een centraal contract afgesloten worden voor alle Factory Stores uit de zeven regio's.

In deze fase kan er het beste een raamcontract worden afgesloten. Een raamcontract is een overkoepelende aanduiding voor een verzameling contracten met een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Een raamcontract heeft de volgende kenmerken¹⁶:

- Het bevat niet de volledige kern van de te sluiten overeenkomst.
- Het contract gaat vooraf aan het totstandkomen van de beoogde overeenkomst.
- Het heeft betrekking op meerdere overeenkomsten en/of probeert de rechtsverhouding tussen partijen voor een langere periode te regelen.

Een raamcontract wordt aangegaan als twee partijen nog niet alle details kunnen regelen. Dit is voor GTI Retail Solutions en Nike Retail het geval. De details, zoals de prijs, kan in dit stadium nog niet worden vastgelegd, omdat dit per Factory Store nog nader is te bepalen. Een verschijningsvorm van een raamcontract dat hier kan worden gebruikt is voorovereenkomst. Door middel van een voorovereenkomst verplicht men zich om een nadere overeenkomst aan te gaan. Ook zijn de condities bepaald waaronder de partijen nadere overeenkomsten willen aangaan. Zaken die in deze voorovereenkomst vastgelegd dienen te worden, zijn;

- Algemene omschrijving van de dienstverlening
- Termijn van het contract
- Omvang van het contract
- Manier van betaling

Naast het contract dat tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail moet worden afgesloten, moet er ook een contract worden afgesloten tussen GTI Retail Solutions en haar zusterondernemingen; de servicepartners. Dit kan op dezelfde manier verlopen, door het afsluiten van een raamcontract. De conclusies die getrokken zijn uit de interne analyse moeten in dit contract worden verwerkt, zoals communicatie en reactiesnelheid.

8.3.2 Communicatieplan opstellen¹⁷

Op basis van de conclusies van het klanttevredenheidsonderzoek op het gebied van communicatie wordt er aanbevolen om een communicatieplan op te stellen. Bij het opstellen van een communicatieplan moeten GTI Retail Solutions en Nike Retail samenwerken en samen tot een eindproduct komen. Het communicatieplan moet aan een aantal stappen voldoen. Deze stappen kunnen naar eigen inzicht zo uitgebreid gemaakt worden als men zelf wil. De volgende stappen dienen in dit plan beschreven te worden.

Doelgroepen bepalen

Allereerst moet in het communicatieplan de doelgroep worden bepaald. In deze stap mag niemand worden vergeten, het gaat hier dus om; het Nike Retail hoofdkantoor, de Nike Retail Area Managers,

¹⁶ Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90-11-05345-1

¹⁷ <http://communicatieplan.hemminga.com/index.php>

de Nike Retail Store Managers, de medewerkers van de Factory Stores, GTI Retail Solutions en de servicepartners van GTI Retail Solutions.

Doelstellingen bepalen

Bepaal per doelgroep de doelstelling die je wilt bereiken. De doelstellingen moeten specifiek (eenduidig uit te leggen), meetbaar (achteraf kunnen meten of het gehaald is), actiegericht (er moeten activiteiten aan vast zitten), realistisch (de doelstelling moet haalbaar zijn) en tijdsgebonden (er moet een begin en een eindpunt zijn) zijn.

Boodschap

Bepaal vervolgens wat de doelgroep moet weten. De boodschap die je wilt uitdragen moet aangepast worden per doelgroep. De achtergronden van de verschillende doelgroepen zijn immers anders. Elke doelgroep heeft een andere voorkennis, houding, etc.

Communicatiemiddelen

Een belangrijk onderdeel van een communicatieplan is de keuze van het communicatiemiddel. Welke middelen/media moeten worden ingeschakeld om de boodschap aan de doelgroep te kunnen communiceren. Dit kan ook weer per doelgroep verschillend zijn.

Planning

In deze stap van het communicatieplan dient de volgorde waarin middelen worden ingezet of de boodschap wordt opgebouwd te worden beschreven.

Organisatie

Vooraf moet duidelijk worden vastgelegd in het communicatieplan wie welke taken heeft. Er moet bepaald worden wie er eindverantwoordelijk is en wie vragen en reacties beantwoordt.

Monitoren

Door tussentijdse meetpunten in te stellen, kan er bekeken worden of de activiteiten voldoende opleveren en zo niet kunnen er zaken bijgesteld worden. Door goed te monitoren kan er tijdig bijgesprongen worden als het niet goed gaat.

Evaluatie

Tot slot moet er beoordeeld worden of de doelstellingen zijn gehaald. Er kan dan worden bepaald wat er goed en wat er minder goed is gegaan. Hierdoor kan in de toekomst een nog beter communicatieplan worden gemaakt.

8.3.3 Introductiebijeenkomst

Eén van de conclusies uit het klanttevredenheidsonderzoek is het gebrek aan communicatie en ondersteuning van de servicepartners van GTI Retail Solutions naar de Factory Stores. Communicatie is een kritische succesfactor voor het creëren van draagvlak onder de Store Managers van de Factory Stores. In het kader van het creëren van draagvlak wordt daarom aanbevolen om vooraf een introductiebijeenkomst te houden en zo kunnen de Store Managers vooraf worden geïnformeerd in plaats van tijdens of achteraf. Tijdens deze introductiebijeenkomst dienen de volgende partijen aanwezig te zijn;

- Nike Retail hoofdkantoor
- Nike Area Managers van de betreffende regio
- Nike Store Managers, Assistent Store Managers en eventuele vaste medewerkers van de Factory Stores van de betreffende regio
- Zusteronderneming / servicepartner van de betreffende regio
- GTI Retail Solutions

Deze introductiebijeenkomst dient informatief te zijn voor voornamelijk de Area Managers en de Store Managers, maar moet hen ook het gevoel geven dat zij mee kunnen en mogen denken over de verdere invulling. Tijdens de introductiebijeenkomst moet met de volgende zaken rekening worden gehouden wanneer men draagvlak wil creëren:

- Stel eerst gezamenlijk vast wat de situatie nu is, maar ook waar de partijen het over eens zijn.

- Als er misverstanden bestaan over de rollen van de partijen, laat dan iedereen aangeven wat ze uit het project willen halen, wat ze willen bijdragen en welke rol ze willen spelen. Dan liggen de kaarten meestal weer helder op tafel.
- Als er verschil van inzicht over de doelstellingen bestaat, laat partijen dan met alternatieven komen. Een kleine wijziging in een projectplan kan het draagvlak enorm vergroten.
- Registreer alle obstakels waar partijen mee zitten en bespreek ze één voor één. Bepaal vervolgens met welke activiteiten de obstakels kunnen worden opgeruimd. Dit houdt vaak in dat partijen aanvullende informatie moeten verzamelen.
- Ga niet uit elkaar voordat de partijen concrete afspraken hebben gemaakt over wie welke informatie gaat aanleveren, en wanneer dat klaar zal zijn.
- Stel een beslissing over het project uit totdat alle benodigde informatie boven tafel is.

De taal

Tijdens een bijeenkomst is het eerste probleem de taal. Er kan Engels worden gesproken, waar Noord-Europeanen goed in zijn, of Frans, waar Zuid-Europeanen beter in zijn. Welke taal er ook wordt gesproken, er zullen altijd deelnemers zijn die zich niet op hun gemak voelen, omdat ze de taal niet zo vloeiend spreken als anderen op de vergadering. Er is een risico dat de talenwonders de mindere talenten overheersen. Het taalprobleem kan het beste in de openbaarheid worden gebracht dit het eerste onderwerp van discussie te maken. Misschien is het goed om te zorgen dat de voorbereidende informatie en de notulen vertaald worden. Men kan afspreken dat mensen tijdens de vergadering iedere taal mogen spreken die voor iedereen verstaanbaar is. Wat er ook wordt besloten, de regels moeten duidelijk worden gemaakt.

Hiërarchie

Het hangt tevens van de bedrijfscultuur af op wie GTI Retail Solutions zich moet richten voor het creëren van draagvlak. Volgens Geert Hofstede is er bij een hoge onzekerheidsvermijdings-index en een hoge machtsafstands-index sprake van een 'piramide van mensen'. In dit type organisatie wordt er volledig bureaucratisch gewerkt. Landen die tot deze categorie behoren zijn; Italië, Spanje, Frankrijk, België en Portugal. Dit komt ook aardig overeen met de 'Mole-kaart', waar Frankrijk, Spanje, België en Duitsland erg individueel gericht is. GTI Retail Solutions zal bij deze landen voornamelijk op 'bazen' van de Factory Stores, de Area Managers, moeten richten. De Factory Stores zullen hun baas wel volgen.

Bij de omgekeerde situatie zal GTI Retail Solutions zich vooral moeten richten op de Factory Stores zelf, de Store Managers. Volgens Geert Hofsteden is er bij een lage onzekerheidsvermijdings-index en een lage machtsafstands-index sprake een zogenaamde 'dorpemarkt'. Dit betekent dat er weinig lagen in de organisatie zijn en dat er formalisatie van werkgedrag is. De landen die tot deze categorie behoren zijn; Denemarken, Zweden, Engeland en Nederland. Dit komt ook aardig overeen met de theorie van John Mole, waar Italië, Engeland, Nederland, Zweden en Denemarken minder hiërarchisch zijn.

Verwachtingen

De deelnemers hebben verschillende verwachtingen van de functie van de bijeenkomst en welke resultaten die moeten opleveren. Meer individualistische organisaties, zoals in Frankrijk, België, Spanje en Duitsland, beschouwen het doorgeven van informatie over het algemeen als voornaamste doel. Organisaties die meer naar de groeps cultuur neigen, zoals Nederland, Denemarken, Engeland en Italië, verwachten dat er op vergaderingen informatie wordt verzameld en problemen worden gepresenteerd en dat er stappen worden ondernomen om de problemen door middel van compromissen en het bereiken van consensus op te lossen. Voor de landen met een organische organisatiecultuur, zoals Italië, Frankrijk en Spanje, zijn informele netwerken net zo belangrijk als een bijeenkomst. Mensen uit een cultuur die meer neigt naar de systematische organisatie, zoals Duitsland, Nederland en Engeland, vinden dit buiten het werk om opererende praatcircuit weliswaar nuttig voor het smeren van de relatie, maar minder belangrijk dan wat er op de bijeenkomst zelf wordt besproken. Het is daarom verstandig om tijd in te ruimen voor zowel formele als informele sociale omgang. Spreek af om de avond voor een vergadering samen uit eten te gaan. Als er ook Fransen en Spanjaarden bij zijn, trek dan twee uur uit voor een uitgebreide lunch. Voor sommige deelnemers is dit het meest constructieve gedeelte van de onderhandelingen.

Vorbereiding

Mensen uit een systematische organisatie, zoals Duitsers, Nederlanders en Denen, komen goed voorbereid op een bijeenkomst. Ze verwachten van tevoren informatie over de vergadering en zullen deze bestuderen. Mensen uit meer organische organisaties, zoals Italianen en Spanjaarden, bladeren de informatie even door in het vliegtuig en zijn op de vergadering vaak nog steeds aan het bladeren. Het is dus raadzaam om de voorbereidende informatie van tevoren uit te delen en om te controleren of iedere deelnemer de informatie krijgt en deze ook heeft geleest.

Punctualiteit

Iedereen zal proberen om op tijd te komen, maar waarschijnlijk zullen alleen degenen die meer aan de kant van de systematische organisatie zitten daar in slagen. Zij verwachten dat de bijeenkomst op tijd begint en op tijd eindigt, ook wanneer het doel van de vergadering nog niet helemaal is bereikt.

Wanneer men de deelnemers een half uur voor het werkelijke begin van de vergadering bijeenroept, hebben minder punctuele deelnemers nog wat speling en kunnen de anderen nog rustig koffie of thee drinken en praten. Sommige deelnemers, vaak Fransen en Italianen, voelen zich minder gebonden aan de regels dan anderen. Wanneer de discussie niet onmiddellijk relevant voor hen is, staan ze op om te gaan bellen. Een oplossing hiervoor is om tijdens de bijeenkomst geen drankjes te serveren en in plaats daarvan bijvoorbeeld ieder uur een pauze in te lassen om te drinken, even te praten of te bellen. Neem ruim de tijd, neem ten minste een half uur extra bovenop het geplande einde van de vergadering om de laatste dingen te bespreken.

Agenda

Iedereen verwacht een agenda op een bijeenkomst, maar alleen mensen uit meer systematische culturen verwachten dat men zich er ook aan houdt. Gematigde organische culturen, zoals in Engeland, verwachten dat de agenda aan het begin van de bijeenkomst wordt besproken en indien gewenst gewijzigd, terwijl mensen uit echte organische culturen zich niet generen om voortdurend niet geplande onderwerpen ter sprake brengen. Probeer het voor de vergadering met iedere deelnemer eens te worden over de agenda en controleer dit nogmaals bij het begin van de vergadering. Maak de agendapunten zo specifiek mogelijk en vermeldt ook het gewenste resultaat van de discussie en de tijd die er voor wordt uitgetrokken.

Deelname

Mensen hebben ieder een verschillende stijl van deelname aan een bijeenkomst, die evenzeer door hun persoonlijkheid als door hun nationaliteit wordt bepaald. Duitsers zeggen alleen iets wanneer ze iets nuttigs te melden hebben en vinden het ongewoon om te worden onderbroken en te worden tegengesproken. Fransen zijn vaak vijandig en verwachten te worden tegengesproken. Italianen zijn innovatief, creatief en meestal stimulerend. Britten geven hun mening bedoeld voor discussie en zij zullen het minst snel hun interesse verliezen. Spanjaarden proberen ongemak te vermijden door te zwijgen en dit wordt soms onterecht als arrogantie opgevat.

Consensus

Mensen in een organische cultuur stemmen misschien in met een beslissing, maar zullen deze niet helpen uitvoeren (passieve consensus). Mensen uit een systematische cultuur zullen alleen besluiten goedkeuren die ze steunen en waar ze aan mee zullen werken (actieve consensus). Het is verstandig om te proberen volledige en actieve consensus te bereiken.

8.3.4 Inventariseren en opstellen van onderhoudsprogramma

De volgende stap is het inventariseren van de technische installaties in de Factory Stores. Omdat de Nike Factory Stores onbekend zijn met preventief onderhoud plegen aan hun technische installaties wordt er aanbevolen om als eerst de conditie van deze installaties vast te stellen voordat men tot preventief onderhoud overgaat. Op deze manier kan vastgesteld worden wat voor soort onderhoud de technische installaties vereisen en kan eventueel eerst achterstallig onderhoud verricht worden. Als alle technische installaties zijn geïnventariseerd en de huidige conditie hiervan is vastgesteld kan er een preventief onderhoudsprogramma opgesteld worden. De volgorde van eerst achterstallig onderhoud verrichten en daarna pas preventief onderhouden is niet noodzakelijk, maar is wel aan te bevelen.

8.3.5 Quickplace inrichten

Vervolgens kan het webbased hulpmiddel 'Quickplace' worden ingericht. Tijdens de pilot werd er via dit medium ook de mogelijkheid geboden om storingen te melden. Eén van de conclusies uit de interne analyse is dat 'Quickplace' niet gebruikt wordt voor het melden van storingen, omdat de Factory Stores het gemakkelijker vinden om telefonisch een storing door te geven aan de helpdesk. Het is dus aan te bevelen om deze faciliteit van 'Quickplace' in de toekomst niet meer te bieden.

Deze faciliteit van 'Quickplace' speelt wel een grote rol in de procesbeheersing, maar wanneer hier structureel geen gebruik van wordt gemaakt is het tijdverspilling in 'Quickplace' in te richten. Een optie voor dit probleem is om met Nike Retail af te spreken dat, tegen een bepaalde vergoeding, de servicepartner van GTI Retail Solutions alle inkomende storingsmeldingen ook in 'Quickplace' registreren, zodat de rapportages uit deze database opgesteld kunnen worden.

Wel wordt aanbevolen om de overige faciliteiten van 'Quickplace' te blijven gebruiken, omdat het erg handig is dat alle betrokken partijen dit kunnen raadplegen voor informatie zoals het preventief onderhoudsprogramma.

8.3.6 Aftrap bijeenkomst

Nu alle voorbereidingen zijn getroffen blijft er nog één stap over die niet overgeslagen mag worden, namelijk een aftrap bijeenkomst. Om het draagvlak te behouden wordt er aanbevolen om aan het einde van de implementatie van het onderhoudsprogramma nogmaals een bijeenkomst te organiseren. Bij deze bijeenkomst zijn dezelfde deelnemers aanwezig als bij de introductiebijeenkomst in het begin van dit traject, namelijk:

- Nike Retail hoofdkantoor
- Nike Area Managers van de betreffende regio
- Nike Store Managers, Assistent Store Managers en eventuele vaste medewerkers van de Factory Stores van de betreffende regio
- Zusteronderneming / servicepartner van de betreffende regio
- GTI Retail Solutions

In deze bijeenkomst dienen er trainingen te worden gegeven aan de Store Managers voor het gebruik van 'Quickplace'.

8.3.7 Procesbeheersing na de implementatie

Na het nemen van bovenstaande stappen is het onderhoudsprogramma geïmplementeerd, maar dan stopt het werk natuurlijk niet. Het proces na de implementatie moet natuurlijk wel goed beheerst blijven. Dit zal voor GTI Retail Solutions uit twee componenten bestaan, namelijk de communicatie naar het Nike Retail hoofdkantoor en de controle en communicatie naar de servicepartner toe.

Wat betreft de communicatie naar het Nike Retail hoofdkantoor wordt er aanbevolen om eens per kwartaal een vergadering te organiseren. Tijdens de pilot werd dit maandelijks georganiseerd, omdat het allemaal nog onbekend en nieuw was voor Nike Retail, maar in de toekomst zal eens per kwartaal volstaan. Tijdens deze vergadering kunnen GTI Retail en Nike Retail de volgende zaken bespreken:

- Rapportages overleggen
- Eventuele problemen bespreken
- Eventuele contractuele aanpassingen bespreken
- Communicatieplan monitoren en evalueren

Wat betreft de controle en communicatie naar de servicepartner wordt aanbevolen om eens per kwartaal contact met de servicepartner op te nemen om te informeren over de volgende zaken:

- Verlopen de preventieve onderhoudswerkzaamheden nog volgens planning?
- Verlopen de correctieve werkzaamheden zonder problemen?
- Wordt er maandelijks naar de Factory Stores gebeld om de energiestanden op te nemen?
- Doen zich nog andere problemen voor?

Door eens per kwartaal contact te hebben met beide partijen kan GTI Retail Solutions indien nodig de verkregen informatie terugkoppelen aan zowel het Nike Retail hoofdkantoor als de servicepartner van GTI Retail Solutions.

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt een advies gegeven over de implementatie van de aanbevelingen. Subprobleemstelling 8 “Op welke wijze kan er invulling worden gegeven aan het implementatietraject, zodat de aanbevelingen kunnen worden uitgevoerd?” wordt hierbij beantwoord. Dit is aangegeven aan de hand van een schema met een toelichting hierop. Hierbij moet worden opgemerkt dat voor het tijdspad schattingen zijn genomen.

	Maand 1	Maand 2	Maand 1	Maand 2
Contractfase				
Contract met Nike bespreken, onderhandelen en opstellen				
Contract met Nike bespreken, onderhandelen en opstellen				
Communicatieplan opstellen				
Doelgroep en doelstellingen beschrijven				
Boodschap en communicatiemiddelen beschrijven				
Planning en organisatie beschrijven				
Introductie bijeenkomst				
Store- en Area Managers informeren				
Asset Conditon Survey				
Survey uitvoeren				
Prijsopgave maken voor reparaties n.a.v. survey				
Preventief onderhoudsplan				
Bepalen welke installaties in het onderhoudsplan komen				
Onderhoudsplan prijs per winkel opstellen				
Goedkeuring krijgen voor de prijs				
Onderhoudsplan opstellen en afstemmen met Store Managers				
Energie management				
Meters plaatsen				
Quickplace inrichten				
Land aanmaken				
Winkels aanmaken				
Gebruikers aanmaken en autoriseren				
Basisgegevens van de winkels invullen				
Informatie plaatsen				
Aftrap bijeenkomst				
Training				

Tabel 3: Implementatieplan

Contractfase

In de contractfase wordt er een contract opgesteld tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail en tussen GTI Retail Solutions en de servicepartner. De contractbesprekingen en onderhandelingen en het opstellen van het contract zal ongeveer vijf weken in beslag nemen. In het eindstadium van de contractfase met Nike Retail kan er ook aan de contractfase met de servicepartner begonnen worden. Dit kan pas aan het einde van de contractfase met Nike worden gedaan, omdat de afspraken die met Nike Retail zijn gemaakt moeten worden doorgevoerd in het contract met de servicepartner. Dit zal ook ongeveer vijf weken in beslag nemen. Met enige overlap zal de hele contractfase dus ongeveer twee maanden in beslag nemen.

Communicatieplan

Gelijktijdig in de periode van de contractfase kan ook het communicatieplan opgesteld worden. GTI Retail Solutions en Nike Retail zullen hier voor taakverdelingen moeten maken. In de eerste twee weken kunnen de doelgroep en de doelstellingen worden omschreven. In de volgende drie weken kunnen de boodschap en de communicatiemiddelen worden beschreven en in de daaropvolgende

drie weken kan de planning en de organisatie worden opgesteld. In totaal zal dit, gelijk aan de contractfase, ongeveer twee maanden duren.

Introductie bijeenkomst

Als de contracten eenmaal afgesloten zijn en het communicatieplan is opgesteld kan GTI Retail Solutions in samenwerking met het Nike Retail hoofdkantoor een introductie bijeenkomst organiseren. In deze bijeenkomst worden alle betrokkenen geïnformeerd over het voorgenomen project. Deze bijeenkomst wordt in het desbetreffende land georganiseerd en hiervoor kan één week in het implementatieschema ingecalculeerd worden.

Asset Condition Survey

Vervolgens moet het onderzoek naar de huidige conditie van de installaties uitgevoerd worden, de zogenaamde 'Asset Conditions Survey'. Dit zal uitgevoerd worden door de gecontracteerde servicepartner in het betreffende land. GTI Retail Solutions zal hierin een sturende en controlerende rol spelen. Zij blijft hierin het aanspreekpunt voor het Nike Retail hoofdkantoor. Het uitvoeren van dit onderzoek zal ongeveer twee weken in beslag nemen. De uitkomsten van dit onderzoek moeten worden verwerkt en er zal vervolgens een prijsopgave gemaakt moeten worden voor de reparaties die uitgevoerd moeten worden. Het verwerken hiervan zal vervolgens ook twee weken in beslag nemen.

Preventief onderhoudsplan

Gelijktijdig met het uitvoeren van de 'Asset Condition Survey' kan het preventief onderhoudsplan opgesteld worden. Ook dit wordt gedaan door de gecontracteerde servicepartner van het desbetreffende land. GTI Retail Solutions zal hierin een sturende en controlerende rol spelen. Zij blijft hierin het aanspreekpunt voor het Nike Retail hoofdkantoor. De installaties moeten worden geïnventariseerd en in overeenstemming met Nike Retail moet worden bepaald welke installaties in het onderhoudsplan worden opgenomen. Als het onderhoudsplan is opgesteld moeten de prijzen goedgekeurd worden door Nike Retail. Vervolgens kan het preventief onderhoudsplan worden afgestemd met de Store Managers van de Factory Stores. Dit alles zal ongeveer vijf weken in beslag nemen.

Energiemanagement

Aangezien energimanagement ook een onderdeel is van de dienstverlening aan Nike Retail, zullen ook hiervoor voorbereidingen moeten worden getroffen. Om het energieverbruik te kunnen monitoren moeten er energiemeters in de Factory Stores geplaatst worden. Ook dit wordt gedaan door de gecontracteerde servicepartner van het desbetreffende land. GTI Retail Solutions zal hierin een sturende en controlerende rol spelen. Zij blijft hierin het aanspreekpunt voor het Nike Retail hoofdkantoor. In het tijdspad zal dit ongeveer een week in beslag nemen en dit kan eventueel gelijktijdig worden uitgevoerd met het opstellen van het preventief onderhoudsplan.

Quickplace inrichten

Vervolgens kan het webbased medium 'Quickplace' worden ingericht, zodat alle belangrijke informatie van de hierboven beschreven stappen hierin opgeslagen kan worden. Dit is een taak van GTI Retail Solutions. De structuur van 'Quickplace' is gebaseerd op de landen en de plaatsen van de Factory Stores. Deze structuur moet dus worden gemaakt en moeten er landen en winkels aangemaakt worden. Vervolgens moeten er gebruikers worden aangemaakt en moet aan deze gebruikers een bepaalde autorisatie worden toegekend. De gebruikers moeten geïnformeerd worden over hun inlognaam en wachtwoord. Vervolgens kan er per winkel de basisinformatie, zoals de locatie en belangrijke namen en telefoonnummers, worden ingevoerd. Ook kunnen de uitkomsten van de 'Asset Condition Survey' en het opgestelde preventief onderhoudsplan op 'Quickplace' worden geplaatst. Dit alles zal niet meer dan één week in beslag nemen.

Aftrap bijeenkomst

Tot slot wordt er door GTI Retail Solutions in samenwerking met het Nike Retail hoofdkantoor een aftrap bijeenkomst georganiseerd. Hierin worden trainingen gegeven. De organisatie en de uitvoering van de bijeenkomst zal ongeveer een week in beslag nemen.

	Maanden															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Contract / communicatieplan																
Uitrol Engeland																
Uitrol Spanje/ Portugal																
Uitrol Noord Europa																
Uitrol Frankrijk																
Uitrol Duitsland																
Uitrol Italië																
Uitrol Centraal Europa																

Tabel 4: Gehele implementatietraject

In tabel 4 wordt het gehele implementatietraject in maanden weergegeven. In totaal zijn er zeven regio's en in elke regio duurt de implementatie twee maanden. Het hele implementatietraject zal dus in totaal 16 maanden in beslag nemen.

10. Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk zullen de bedrijfskundige consequenties worden beschreven en wordt er antwoord gegeven op de laatste subprobleemstelling “Wat zijn de bedrijfskundige consequenties van de aanbevelingen?”. Dit wordt gedaan aan de hand van de evaluatiecriteria die door GTI Retail Solutions zijn opgesteld. Deze criteria zijn;

- Financieel
- Imago
- Samenwerking met zusterondernemingen

10.1 Financieel

Allereerst zullen de kosten worden toegelicht van de implementatie en de exploitatiekosten. Vervolgens worden de opbrengsten voor GTI Retail Solutions omschreven. Tot slot wordt er een winstberekening weergegeven zodat het gehele project kan worden beoordeeld op financiële haalbaarheid. Hierbij moet worden opgemerkt dat voor de berekening met arbeidsuren schattingen zijn genomen die gebaseerd zijn op de arbeidsuren tijdens de pilot. Het uurtarief van € 60,00 is gebaseerd op het gemiddelde uurtarief van een projectleider van GTI Retail Solutions.

10.1.1 Implementatiekosten

De implementatiekosten kunnen worden gesplitst in eenmalige kosten en de kosten per uitrol. Bij de implementatiekosten gaat het voornamelijk om de arbeidsuren tijdens dit traject. Bij deze kostenberekening worden alleen de arbeidsuren van GTI Retail Solutions en de servicepartners opgenomen en dus niet de arbeidsuren van Nike Retail.

Eenmalige implementatiekosten

De eenmalige implementatiekosten betreft de contractfase en het opstellen van communicatieplan. Er wordt eenmaal een contract opgesteld waarin alle Factory Stores zijn opgenomen. In deze kostenberekening worden de arbeidskosten van de contractfase met zowel Nike Retail als met de servicepartner berekend. Ook voor het communicatieplan worden de kosten in arbeidsuren weergegeven.

	Uren	Aantal pers.	Uurtarief	Arbeidskosten
Contract met Nike Retail	6	2	60	€ 720,00
Contract met servicepartner	6	8	60	€ 2.880,00
Communicatieplan opstellen	5	1	60	€ 300,00
Totale kosten				€ 3.900,00

Tabel 5: Eenmalige implementatiekosten

Implementatiekosten per uitrol

Bij de berekening van de implementatiekosten per uitrol wordt per onderdeel van het advies een calculatie gemaakt van de arbeidsuren en de eventuele overige kosten. Bij deze kostenberekening wordt er van uitgegaan dat één uitrol gemiddeld zes winkels betreft.

	Wat	Aantal	Per stuk	Totaal
Introductie bijeenkomst	Voorbereiden (arbeidsuren)	8	€ 60,00	€ 480,00
	Vlieg- en verblijfskosten	2	€ 500,00	€ 1.000,00
	Bijeenkomst (arbeidsuren)	16	€ 60,00	€ 960,00
Asset Conditon Survey	Controleren / communiceren	1	€ 60,00	€ 60,00
Preventief onderhoudsplan	Controleren / communiceren	1	€ 60,00	€ 60,00
Energie management	Controleren / communiceren	1	€ 60,00	€ 60,00
Quickplace inrichten	Gegevens invoeren	9	€ 60,00	€ 540,00
Aftrap bijeenkomst	Voorbereiden	8	€ 60,00	€ 480,00
	Vlieg- en verblijfskosten	2	€ 500,00	€ 1.000,00
	Bijeenkomst	16	€ 60,00	€ 960,00
Totale kosten				€ 5.600,00

Tabel 6: Implementatiekosten per uitrol

Totale implementatiekosten

Vervolgens kunnen de totale implementatiekosten berekend worden. Dit wordt gedaan door de implementatiekosten per uitrol te vermenigvuldigen met zeven, omdat het in zeven regio's wordt uitgerold. Hierbij worden de eenmalige implementatiekosten voor het opstellen van het contract en het communicatieplan bij opgeteld. Totaal komt dit dan op € 43.100,00.

Eenmalige implementatiekosten	€ 3.900,00
Implementatiekosten fase 1	€ 5.600,00
Implementatiekosten fase 2	€ 5.600,00
Implementatiekosten fase 3	€ 5.600,00
Implementatiekosten fase 4	€ 5.600,00
Implementatiekosten fase 5	€ 5.600,00
Implementatiekosten fase 6	€ 5.600,00
Implementatiekosten fase 7	€ 5.600,00
Totale kosten	€ 43.100,00

Tabel 7: Totale implementatiekosten

10.1.2 Exploitatiekosten

Als het onderhoudsprogramma is geïmplementeerd zal GTI Retail Solutions kosten blijven maken om het proces te kunnen beheersen. In tabel 8 is een overzicht gegeven van deze exploitatiekosten. Voor het versturen van facturen moet er per land een BTW nummer aangemaakt worden en hiervoor moet jaarlijks een vergoeding voor worden betaald. Het betreft in totaal 15 landen. Voor Quickplace moet er per jaar een vergoeding worden betaald voor het behoud van de licentie. Eens per kwartaal moet GTI Retail Solutions rapportages verstrekken aan Nike Retail. Het achterhalen van deze informatie en het samenvatten van deze rapportages zal per jaar ongeveer 20 uur in beslag nemen. Daarnaast moet er eens per kwartaal een vergadering met Nike Retail worden voorbereid, wat ongeveer 10 uur per jaar in beslag zal nemen. Tot slot wordt er in de berekening 20 uur opgenomen voor overige bemiddeling.

	Aantal	Per stuk	Totaal
BTW nummers	15	€ 1.000,00	€ 15.000,00
Quickplace licentie			€ 1.000,00
Rapportages maken	20	€ 60,00	€ 1.200,00
Vergadering voorbereiden	10	€ 60,00	€ 600,00
Overige bemiddeling	20	€ 60,00	€ 1.200,00
Totale exploitatiekosten			€ 17.800,00

Tabel 8: Jaarlijkse exploitatiekosten

10.1.3 Opbrengsten

De opbrengsten van GTI Retail Solutions bestaat uit een managementfee van 4% van de opbrengsten van de servicepartner. De opbrengsten van de servicepartner bestaat uit het preventief onderhoudsprogramma, het correctieve onderhoud en het energimanagement voor Nike Retail. Deze opbrengst gegevens zijn gebaseerd op de prijzen die gehanteerd worden tijdens de pilot. Het onderhoudsprogramma is de grootste bron opbrengsten en daarom worden deze opbrengsten voor één Factory Store in tabel 9 gespecificeerd.

Beschrijving	Jaarlijkse opbrengsten
Brandalarm	€ 840,00
Inbraak alarm	€ 960,00
Sprinkler	€ 750,00
Brandblussers	€ 113,00
Beveiligingscamera's	€ 1.500,00
Noodverlichting	€ 420,00
Verlichting	€ 210,00
Elektrische deurverwarming	€ 210,00
Elektrische verdeelinrichtingen	€ 840,00
Draagbaar testapparaat	€ 113,00
Boiler	€ 210,00
Leidingen verwarmingspomp	€ 2.100,00
Afzuiginstallatie toiletten	€ 158,00
Leidingwerk	€ 105,00
Drainage	€ 630,00
Wastafels	€ 53,00
Toiletten	€ 53,00
Pijpleidingen	€ 53,00
Handdrogers	€ 53,00
Totale opbrengsten	€ 9.371,00

Tabel 9: Jaarlijkse opbrengsten voor preventief onderhoud

Omdat de Factory Stores over het algemeen hetzelfde zijn en dezelfde installaties hebben kan deze tabel als een gemiddelde worden gezien voor alle Factory Stores.

In tabel 10 worden de opbrengsten van het preventief onderhoudsplan, correctief onderhoud en energiemanagement weergegeven. In de eerste kolom zijn de opbrengsten van de servicepartner per winkel te zien. In de tweede kolom zijn de opbrengsten van de servicepartner voor alle 51 Factory Stores te zien. GTI Retail Solutions ontvangt een managementfee van 4% van de totale opbrengsten van de servicepartner. De omvang van deze afdracht aan GTI Retail Solutions is in de laatste kolom van de tabel weergegeven.

	Per winkel (voor servicepartner)	Alle winkels (voor servicepartner)	4% fee (voor GTI Retail Solutions)
Preventief onderhoud	€ 10.000,00	€ 510.000,00	€ 20.400,00
Correctief onderhoud	€ 3.000,00	€ 153.000,00	€ 6.120,00
Energiemanagement	€ 85,00	€ 4.335,00	€ 173,40
Totale opbrengsten			€ 26.693,40

Tabel 10: Jaarlijkse totale opbrengsten

De opbrengsten van het preventief onderhoudsplan is afgerond op € 10.000,00. Het bedrag voor correctief onderhoud bedraagt ongeveer 30% van het preventief onderhoudsplan.

10.1.4 Financiële haalbaarheid

In deze paragraaf wordt de financiële haalbaarheid van het project berekend. Met behulp van een winstberekening kan het project beoordeeld worden door middel van de terugverdientijd, de netto contante waarde en de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit. Er wordt hier van drie situaties uitgegaan, namelijk de situatie waar GTI Retail Solutions alle implementatiekosten op zich neemt, de situatie waar GTI Retail Solutions de implementatiekosten deelt met Nike Retail en de situatie waar Nike Retail moet betalen voor alle implementatiekosten en GTI Retail Solutions dus geen implementatiekosten heeft.

De implementatiekosten worden gezien als investering en niet als wervingskosten, omdat GTI Retail Solutions de wervingskosten al heeft gemaakt vanaf het begin van dit hele traject tot en met het einde van de pilot. In dit traject is er namelijk helemaal geen vergoeding voor de implementatie van de pilot en de beheerskosten van de pilot door GTI Retail Solutions afgesproken. Wanneer er eenmaal besloten is om de samenwerking tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail voort te zetten is de klant al geworven en worden de implementatiekosten van de uitrol gezien als investering in de verdere samenwerking.

Situatie A

In tabel 11 wordt een winstberekening weergegeven van de situatie waar GTI Retail Solutions alle implementatiekosten op zich neemt. De implementatiekosten worden in deze tabel omschreven als investering. Vervolgens wordt het project beoordeeld door middel van de terugverdientijd, de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit en de netto contante waarde.

		1	2	3	4	5
Investering	€ 43.100,00					
Omzet		€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40
Exploitatiekosten		€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00
Winst	- € 43.100,00	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40

Tabel 11: Winstberekening situatie A

- Terugverdientijd is 5 jaar

$$\frac{\text{Investering}}{\text{Winst}} = \frac{€ 43.100,00}{€ 8.893,40} = 4,85 \text{ jaar}$$

- Gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit 41%

$$\frac{\text{Gemiddelde jaarlijkse winst}}{\text{Gemiddelde investering}} = \frac{€ 8.893,40}{€ 21.550,00} \times 100\% = 41\%$$

- Netto contante waarde (vermogenskostenvoet 10%): - € 9.387,02

$$- 43.100,00 + \frac{8.893,40}{1,1} + \frac{8.893,40}{1,1^2} + \frac{8.893,40}{1,1^3} + \frac{8.893,40}{1,1^4} + \frac{8.893,40}{1,1^5}$$

Situatie B

In tabel 12 wordt een winstberekening weergegeven van de situatie waar GTI Retail Solutions de implementatiekosten deelt met Nike Retail. De implementatiekosten worden in deze tabel omschreven als investering. Vervolgens wordt het project beoordeeld door middel van de terugverdientijd, de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit en de netto contante waarde.

		1	2	3	4	5
Investering	€ 21.550,00					
Omzet		€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40
Exploitatiekosten		€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00
Winst	- € 21.550,00	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40

Tabel 12: Winstberekening situatie B

- Terugverdiëntijd is 3 jaar

$$\frac{\text{Investerings}}{\text{Winst}} = \frac{€ 21.550,00}{€ 8.893,40} = 2,42 \text{ jaar}$$

- Gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit 83%

$$\frac{\text{Gemiddelde jaarlijkse winst}}{\text{Gemiddelde investering}} = \frac{€ 8.893,40}{€ 10.775,00} \times 100\% = 83\%$$

- Netto contante waarde (vermogenskostenvoet 10%): € 12.162,98

$$- 21.550,00 + \frac{8.893,40}{1,1} + \frac{8.893,40}{1,1^2} + \frac{8.893,40}{1,1^3} + \frac{8.893,40}{1,1^4} + \frac{8.893,40}{1,1^5}$$

Situatie C

In tabel 13 wordt een winst berekening weergegeven van de situatie waar GTI Retail Solutions geen implementatiekosten heeft, omdat zij Nike Retail alle implementatiekosten laat betalen. Vervolgens wordt het project beoordeeld door middel van de terugverdiëntijd, de gemiddelde boekhoudkundige en de netto contante waarde. De terugverdiëntijd en de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit kunnen in deze situatie niet berekend worden, omdat de investering € 0,00 bedraagt.

		1	2	3	4	5
Investerings	€ 0,00					
Omzet		€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40	€ 26.693,40
Exploitatiekosten		€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00	€ 17.800,00
Winst	€ 0,00	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40	€ 8.893,40

Tabel 13: Winstberekening situatie C

- Netto contante waarde (vermogenskostenvoet 10%): € 33.712,98

$$0,00 + \frac{8.893,40}{1,1} + \frac{8.893,40}{1,1^2} + \frac{8.893,40}{1,1^3} + \frac{8.893,40}{1,1^4} + \frac{8.893,40}{1,1^5}$$

Nu alle drie de situaties zijn behandeld kan geconcludeerd worden dat situatie A het minst positief is voor GTI Retail Solutions. De terugverdiëntijd is erg lang, de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit is laag en de netto contante waarde is negatief. Alleen situatie B en C zullen dus een optie voor GTI Retail Solutions zijn. GTI Retail Solutions zal in samenspraak met Nike Retail tot een situatie moeten komen die voor beide partijen acceptabel is. Wellicht zal dan voor situatie B gekozen worden.

	Situatie A	Situatie B	Situatie C
Investerings	€ 43.100,00	€ 21.550,00	€ 0,00
Terugverdiëntijd	5 jaar	3 jaar	
Gemiddeld boekhoudkundige rentabiliteit	41 %	82 %	
Netto contante waarde	- € 9.387,02	€ 12.162,98	€ 33.712,98

Tabel 14: Vergelijking van financiële haalbaarheid van drie situaties

10.2 *Imago*

Het tweede evaluatiecriterium dat GTI Retail Solutions hanteert is 'imago'. Verbeter het hebben van een bepaalde klant het imago van GTI Retail Solutions. Het gaat hier dan zowel om intern, binnen de Suez organisatie, als extern, naar de markt.

Wanneer GTI Retail Solutions Nike Retail definitief als klant heeft zal dit zeker het imago van GTI Retail Solutions verbeteren, zowel intern als extern. Dit zou voor GTI Retail Solutions namelijk het eerste Europese contract zijn. Daarnaast is Nike een hele bekende en grote organisatie. Nike is dus een goede referentie naar de markt. Het feit dat GTI Retail Solutions haar kennis bundelt en samenwerkt met haar zusteronderneming is tevens imagoverhogend binnen de Suez organisatie.

Het imago van GTI Retail Solutions wordt verbeterd door het hebben van Nike Retail als klant om de volgende redenen.

Intern:

- GTI Retail Solutions is actief in één land en toch een Europees contract.
- GTI Retail Solutions werkt samen met haar zusterondernemingen.

Extern:

- GTI Retail Solutions heeft dan ervaring met een Europees contract.
- Nike is goede referentie door haar omvang en bekendheid.

10.3 *Samenwerking met zusterondernemingen*

Het derde evaluatiecriterium van GTI Retail Solutions is de mogelijkheid om samen te werken met haar zusterondernemingen. Tijdens de pilot is gebleken dat GTI Retail Solutions in staat is om samen te werken met haar zusterondernemingen, maar dat deze samenwerking nog niet optimaal is door voornamelijk communicatieproblemen. Zoals ook al in hoofdstuk 8 Aanbevelingen is beschreven zal GTI Retail Solutions eerst een aantal zaken met haar zusterondernemingen op orde moeten brengen voordat GTI Retail Solutions verder kan gaan met Nike Retail. Wanneer dit niet gedaan wordt loopt GTI Retail Solutions het risico dat Nike Retail ontevreden wordt en het contract probeert te beëindigen of niet wilt verlengen.

10.4 *Conclusie*

Nu de drie evaluatiecriteria van GTI Retail Solutions zijn beschreven en beoordeeld kan er een algemene conclusie worden gegeven of het interessant is voor GTI Retail Solutions om een verdere samenwerking met Nike Retail vorm te geven.

Het eerste criterium 'financieel' heeft als eis dat het voor GTI Retail Solutions kostendekkend moet zijn. Wanneer men de exploitatiekosten van het project van de omzet afhaalt, resteert een winst van € 8.893,40 over. Het risico hierbij is dat het aantal uren dat GTI Retail Solutions in het project steekt uit de hand kan lopen. Wanneer er onvoorzien 148 extra arbeidsuren in wordt gestoken, is de winst € 0,00. Deze marge is groot en er kan dus geconcludeerd worden dat het criteria 'kostendekkend' wordt behaald.

Het tweede criterium 'imago' heeft als eis dat het imago van GTI Retail Solutions, zowel intern als extern, wordt verbeterd. Nike Retail als klant heeft voor GTI Retail Solutions voldoende imagoverhogende factoren.

Tot slot het derde criterium 'samenwerking met zusterondernemingen' heeft als eis dat het voor GTI Retail Solutions mogelijk is om met haar zusterondernemingen samen te werken. Tijdens de pilot is bewezen dat GTI Retail Solutions wel met haar zusterondernemingen kan samenwerken, maar dat deze samenwerking niet optimaal is. Aan dit criterium moet dus nog wel verder worden gewerkt, voordat de verdere samenwerking tussen GTI Retail Solutions en Nike Retail kan worden vormgegeven.

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Methoden en Technieken. 2^e herziene druk. Houten: Stenfert Kroese, 1995. ISBN 90-207-2589-0
- Boer, de, P., Brouwers, M.P., Koetzier, W.: Basisboek Bedrijfseconomie. Groningen: Wolters-Noordhof. ISBN 90-0109-415-5
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. 10^e herziene druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, afdeling Facility Management 2004. ISBN 90-7307-709-5
- Gelderman, C.J., Albronda, B.J.: Professioneel inkopen. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90-11-05345-1
- Hofstede, G.: Allemaal andersdenkend - omgaan met cultuurverschillen. 17^e druk. Amsterdam: Olympus 2004. ISBN 90-254-1985-2
- Kempen, P.M., Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. 2^e herziene druk. Groningen: Wolters-Noordhof 2000. ISBN 90-0146-822-5
- Mole, J.: Zo doen we dat! Over het omgaan en samenwerken met Europeanen. Academic Service. 1997. ISBN 90-5261-247-1
- Olst, van, K.: Vuistregels voor onderhoud. Uitgave 2000. Zuthpen: Walburg Druk, 1999. ISBN 90-801531-3-3

Internet

- <http://www.demonchy.nl/Artikelen/draagvlak.htm>
- <http://www.gti.nl/nl/>
- <http://www.nike.com>
- http://internationalisation.ewi.tudelft.nl/Hofstede/introductie_Hofstede.htm
- <http://www.nfcindex.nl/index.html#http://www.nfcindex.nl/normen.html>
- http://www.ggznederland.nl/visiedocument/plan_2.html
- http://www.gimnet.nl/am_draagvlak.php#tips
- <http://www.adesinfo.nl/artikel-Retentie.htm>
- <http://communicatieplan.hemminga.com/index.php>

Organisatie documenten

- Business plan GTI Retail Solutions
- Intranet GTI
- Bedrijfspresentaties

- Request for proposal
- Service agreement

Syllabi

- Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening 2001/2002. Code 2384
- Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening 2001/2002. Code 2318

Bijlagen

De weg van pilot naar scaling-up

Hoe GTI Retail Solutions haar dienstverlening
Europees kan uitbreiden

Suzan Robbemont
Facility Management
Mei 2005

Inhoudsopgave

Bijlage 1 Organisatiebeschrijving GTI nv.....	1
Bijlage 2 Organisatiebeschrijving Nike inc.....	5
Bijlage 3 Regioverdeling van de Nike Factory Stores.....	8
Bijlage 4 Quickplace.....	11
Bijlage 5 Communicatiestructuur tijdens de pilot.....	13
Bijlage 6 Cultuurdimensies van Hofstede.....	15
Bijlage 7 Bedrijfsculturen in Europa volgens John Mole.....	20
Bijlage 8 Enquêtes.....	28
Bijlage 9 Uitkomsten enquêtes.....	39
Bijlage 10 Interview Esprit.....	51
Bijlage 11 Interview Van der Velde Technisch Beheer.....	54

Bijlage 1

Organisatiebeschrijving GTI nv

Organisatiebeschrijving GTI nv^{18,19}

GTI richt zich op technische dienstverlening in de utiliteit, industrie en infrastructuur in de Benelux. GTI ontwikkelt integrale oplossingen van ontwerp tot en met realisatie, management, onderhoud en beheer, in alle voorkomende technische disciplines. GTI vervult deze functies voor opdrachtgevers via een netwerk van eigen werkmaatschappijen, samenwerkingsverbanden en strategische allianties.

Historie

GTI is ontstaan door het samenvoegen van een aantal verschillende bedrijven, waarvan sommigen al bestonden vanaf het begin van de 19e eeuw. Suyver en Roosen (1884), Groenpol (1887) en De Hoop (1892) waren bekende bedrijven op het gebied van elektrotechnische dienstverlening, waarbij de laatste twee zich met namen richtten op schepen. Aan het begin van de zeventiger jaren in de vorige eeuw werden de bedrijven binnen het Steenkolen Handels Vereeniging (SHV) concern geïntegreerd naar één bv met de naam GTI (Groep Technische Installaties). Naast de kolenhandel ontplooidde de SHV activiteiten in de productenhandel, detailhandel, installatiebedrijven, bouwnijverheid en scheepvaart. GTI nv als zodanig startte als een zelfstandige juridische eenheid op 1 januari 1984. Op 15 mei 1985 verkreeg GTI een notering aan de Amsterdamse beurs.

Door een groot aantal overnames van kleinere bedrijven groeide de onderneming uit tot een leidende technische dienstverlening in Nederland. De positie in België werd versterkt door de acquisitie van CEI Electrotec in 1998, en daarmee werd GTI de op één na grootste partij in België. De positie van GTI in diverse marktsegmenten werd gedurende de jaren 2000 en 2001 verder verstevigd door een reeks van gerichte overnames in die segmenten: Post Koudetechniek, Siersema in food en pharma markt, Broux Belgium in de Belgische provincie Limburg en het opstarten en vestigen van GTI Energy Solutions in de energiemarkt. Met de overname van HCG, een bedrijf met 1200 medewerkers en omzet van ca. 150 miljoen Euro, werd GTI marktleider in Nederland met een sterke leidende positie in de lichte industrie, Food en Farma, paper and pulp en lichte chemie.

In september 2001 werd de acquisitie van GTI door Tractebel, via haar dochteronderneming Fabricom Group, afgerond. Sinds 2001 maakt GTI dus deel uit van Fabricom Groep N.V., onderdeel van Suez. In 2003 is de integratie van de Fabricom en GTI bedrijven in Nederland afgerond. Daarmee heeft GTI bijna 10.000 medewerkers in dienst en is er een netwerk opgebouwd van 90 bedrijven in Nederland.

Sectoren en marktsegmenten

GTI richt zich op technische dienstverlening en is verdeeld in drie sectoren; utiliteit, industrie en infrastructuur. Elke sector richt zich op haar eigen marktsegmenten. Naast de verdeling in regio's hebben de sectoren utiliteit en industrie landelijk werkende specialistische bedrijven.

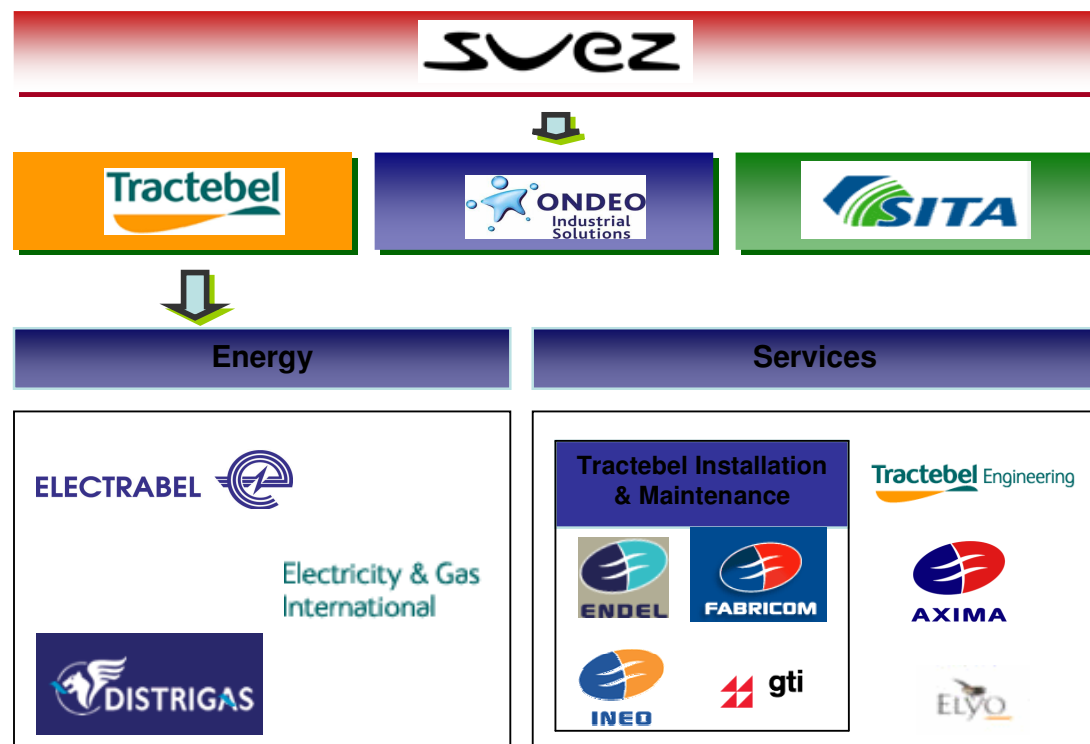
GTI Utiliteit adviseert, ontwerpt, realiseert, leidt projecten, onderhoudt en beheert installaties in de gebouwgebonden omgeving. De sector utiliteit heeft de volgende marktsegmenten: kantoren, distributiecentra, retail, onderwijs, sport & recreatie, laboratoria, cybercenters en gezondheidszorg. De sector GTI Utiliteit opereert in zeven regio's. De specialistische bedrijven van de sector utiliteit zijn; GTI Beveiliging bv, GTI Vitel bv, GTI Klimaatkontraat bv en GTI Retail Solutions bv.

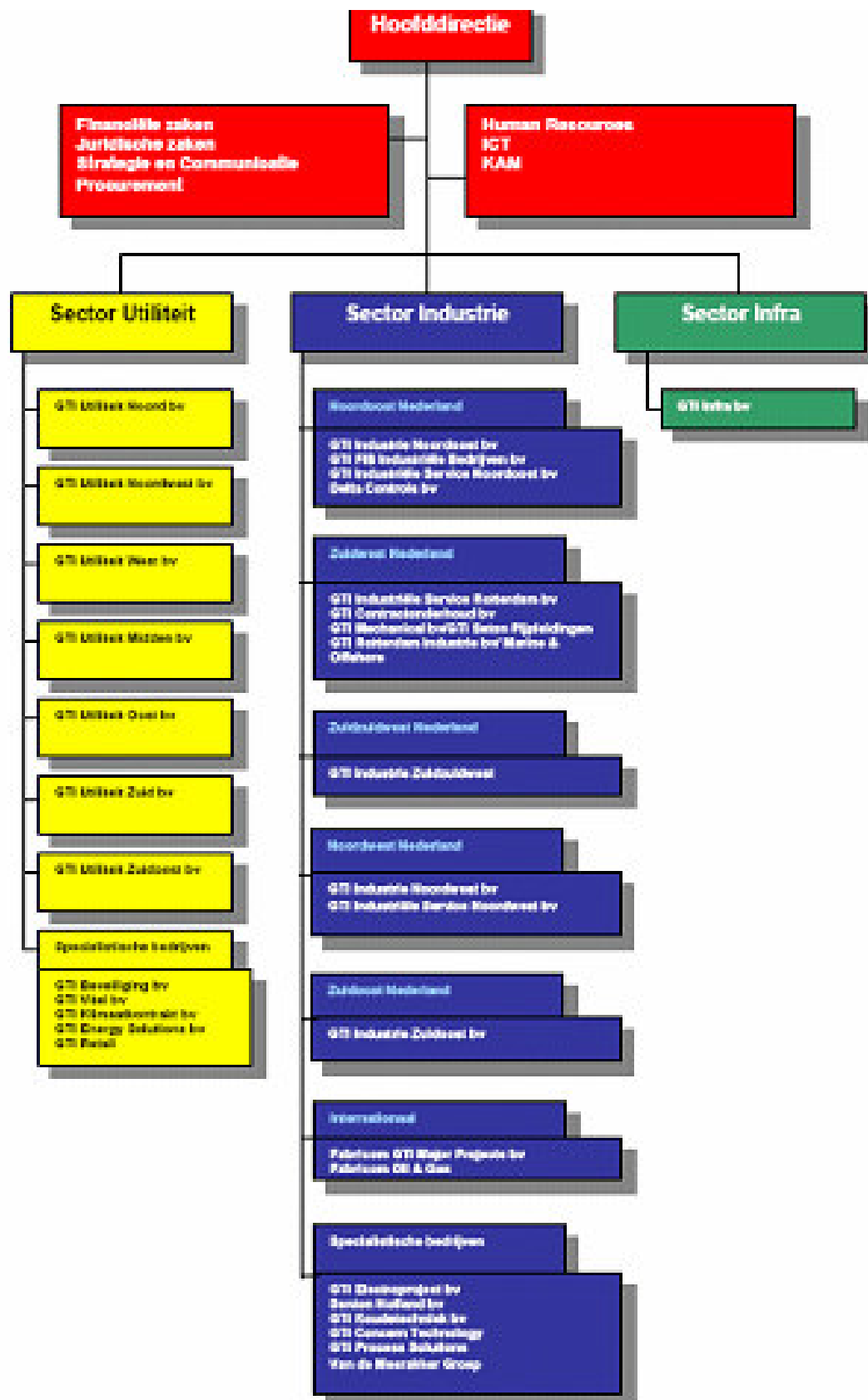
De activiteiten van GTI Industrie betreffen advies, engineering, automatisering, realisatie, projectmanagement, onderhoud en beheer van installaties in de industrie. Tot de sector industrie behoren de volgende marktsegmenten; chemie, marine & offshore, voeding, farma, water & milieu, op- en overslag, metaal & elektro, energie, papier & karton, automotive en olie & gas. De sector GTI Industrie opereert in vijf regio's. De specialistische bedrijven van de sector industrie zijn; GTI Process Solutions bv, GTI Concern Technology, Van de Meerakker Group, GTI Koudetechniek bv en GTI Electroproject bv.

GTI Infra houdt zich bezig met advies, engineering, projectmanagement, automatisering, productie, montage en onderhoud van infrastructurele projecten. De sector infra bedient de volgende marktsegmenten; verkeerssignalerings- en begeleidingssystemen, luchthavens, ondergrondse logistieke systemen, havenbedrijven, tunnels/ bruggen/ sluizen & keringen, rail en hoogwaardig openbaar vervoer.

¹⁸ www.gti.nl

¹⁹ Intranet GTI





Bijlage 2

Organisatiebeschrijving Nike inc.

Organisatiebeschrijving Nike inc.²⁰

Nike Inc. is opgericht door Bill Bowerman en Phil Knight. De samenwerking begon in 1962 en hun bedrijf was toen genaamd 'Blue Ribbon Sports (BRS)'. In 1972 veranderde zij deze naam in Nike, vernoemd naar een Griekse Godin van overwinning. Nu werken er wereldwijd ongeveer 23.000 mensen bij Nike Inc.

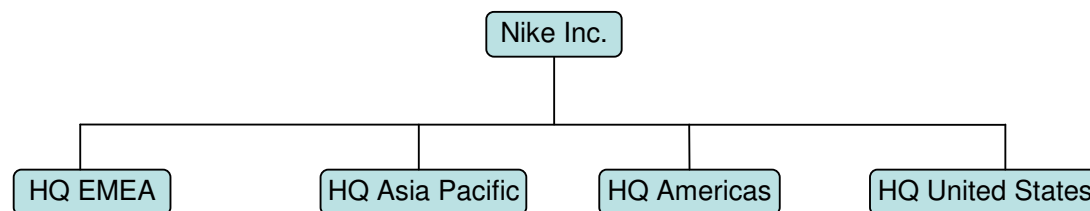
Wereldwijd zijn er 17 Niketowns, 80 Nike Factory Stores, 2 Nike Goddess Boutiques, meer dan 100 administratieve kantoren en 16 hoofdkantoren.

De Niketowns trekken jaarlijks miljoenen klanten. De eerste Niketown is geopend in Portland in 1990. Daarnaast heeft Nike de zogenaamde Nike Factory Stores, waarvan de eerste geopend is in 1984. In oktober 2001 opende Nike één van de twee Nike Goddess stores, alleen gericht op vrouwen.

De missie van Nike Inc. is als volgt; 'To bring inspiration and innovation to every athlete in the world' If you have a body, you are an athlete.

Nike Inc. is verdeeld over vier regio's, namelijk;

- EMEA (Europe, Middle East & Africa)
- Asia Pacific
- Americas (North and South)
- United States

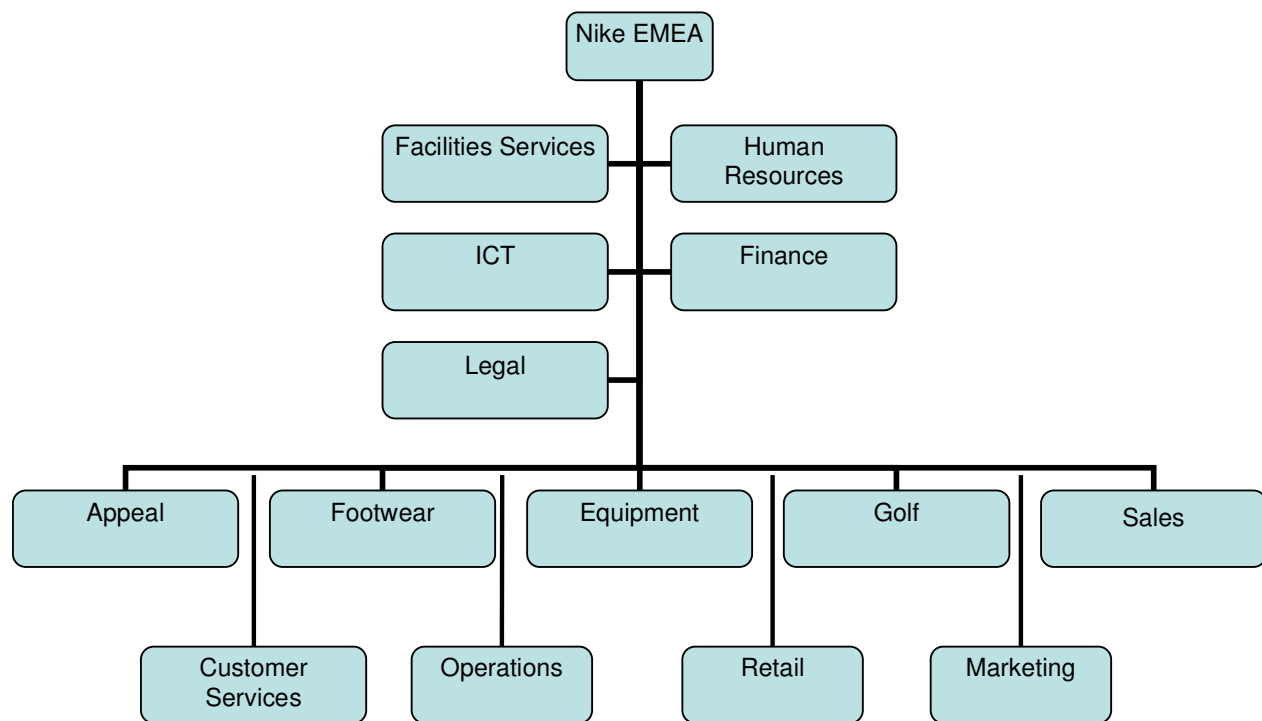


Het regionale hoofdkantoor van Nike EMEA is gevestigd in Nederland (Hilversum) en het wereldwijde hoofdkantoor is gevestigd in Oregon (Beaverton). De regionale hoofdkantoren van Asia Pacific, Americas en United States zijn gevestigd binnen het wereldwijde hoofdkantoor in Beaverton.

EMEA regio

Nike verkocht voor het eerst schoenen in Europa in 1978. Twee jaar later werd het eerste Europese hoofdkantoor geopend. In 1994 is het Europese distributiecentrum gecentraliseerd in het Customer Service Centre in België, Laakdal. Het huidige EMEA hoofdkantoor in Nederland, Hilversum, is geopend in 1999. Het organogram van Nike EMEA ziet er als volgt uit.

²⁰ www.nike.com



In het onderstaande figuur is te zien in welke landen Nike EMEA is gevestigd.



Bijlage 3

Regioverdeling van de Nike Factory Stores

Regio 1: UK

Castleford
Tillicoultry
Killarney
Royal Quays
Salford Quays
Swindon
Bridgend
Braintree
Portsmouth
Ashford
Cheshire Oaks

Regio 2: Spanje/ Portugal

Madrid
Sevillia
Mallorca
Lisbon
Albufeira
Porto
Malaga
Barcelona
Alicante

Regio 3: Italië

Cuneo
Aosta
Serravalle
Brescia
Castel Romano
Fidenza
Castel Guelfo
Vicolungo

Regio 4: Duitsland

Herzogenaurach
Zweibrücken
Bremen
Berlin-Brandenburg
Wertheim
Metzingen

Regio 5: Frankrijk

Troyes
Talange
Calais
St. Denis
Bordeaux
Roubaix

Regio 6: Noord Europa

Copenhagen (Denemarken)
Gothenborg (België)
Lelystad (Nederland)
Roermond (Nederland)
Messancy (Zweden)

Regio 7: Centraal Europa / Midden Oosten / Afrika (CEMEA)

Mendrisio (Zwitserland)

Aubonne (Zwitserland)

Parndorf (Oostenrijk)

Hate (Slowakije)

Sosnowiec (Polen)

Budapest (Hongarije)

Bijlage 4

Quickplace

Welcome - nike - Microsoft Internet Explorer provided by GTI nv

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Vorige Zoeken Favorieten Media

Adres http://quickplace.gti-group.com/QuickPlace/nike/Main.nsf/h_Toc/4df38292d748069d0525670800167212/?OpenDocument

Nike EMEA

Suzan Robbemont 2 | Sign Out

New... Edit Check Out... Copy Move Delete

- Welcome
- RFP:
- Netherlands:
- Spain:
- United Kingdom:
- Presentations
- Notice Board
- Customize
- Members
- Search
- What's New
- Work Offline
- Help

Work offline

Welcome

This is the home page for Facility Maintenance Services for the Nike Stores throughout the EMEA R






We are happy to start a pilot for Facilities Management with you and will welcome your suggestions:

Basics Alicante - nike - Microsoft Internet Explorer provided by GTI nv

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Vorige Zoeken Favorieten Media

Adres http://quickplace.gti-group.com/QuickPlace/nike/PageLibraryC1256E70006D8ED4.nsf/h_Toc/0eb6725f4c2d8b32c1256e9b004c2736/?OpenDocument

Nike EMEA

Suzan Robbemont 2 | Sign Out

New... Edit Check Out... Copy Move Delete

- Go Up
- Basics Alicante
- Prev. Maintenance Plan
- Reactive Maintenance:
- Energy Management:
- Certificates:
- Drawings:
- Manuals:
- Agreements:
- Condition Asset Survey:
- Cost-Budget:
- Room Options
- Room Security
- Search
- What's New
- Work Offline
- Help

NIKE Alicante

Sant Joan D'Alacant
03550 Alicante

- tel : +34 96 56 56 161
- fax : +34
- mail : fs.alicante@nike.com

Store Manager : Belen Valverde

- tel : +34 96 56 56 161
- fax :
- mail : Belen.Valverde@nike.com

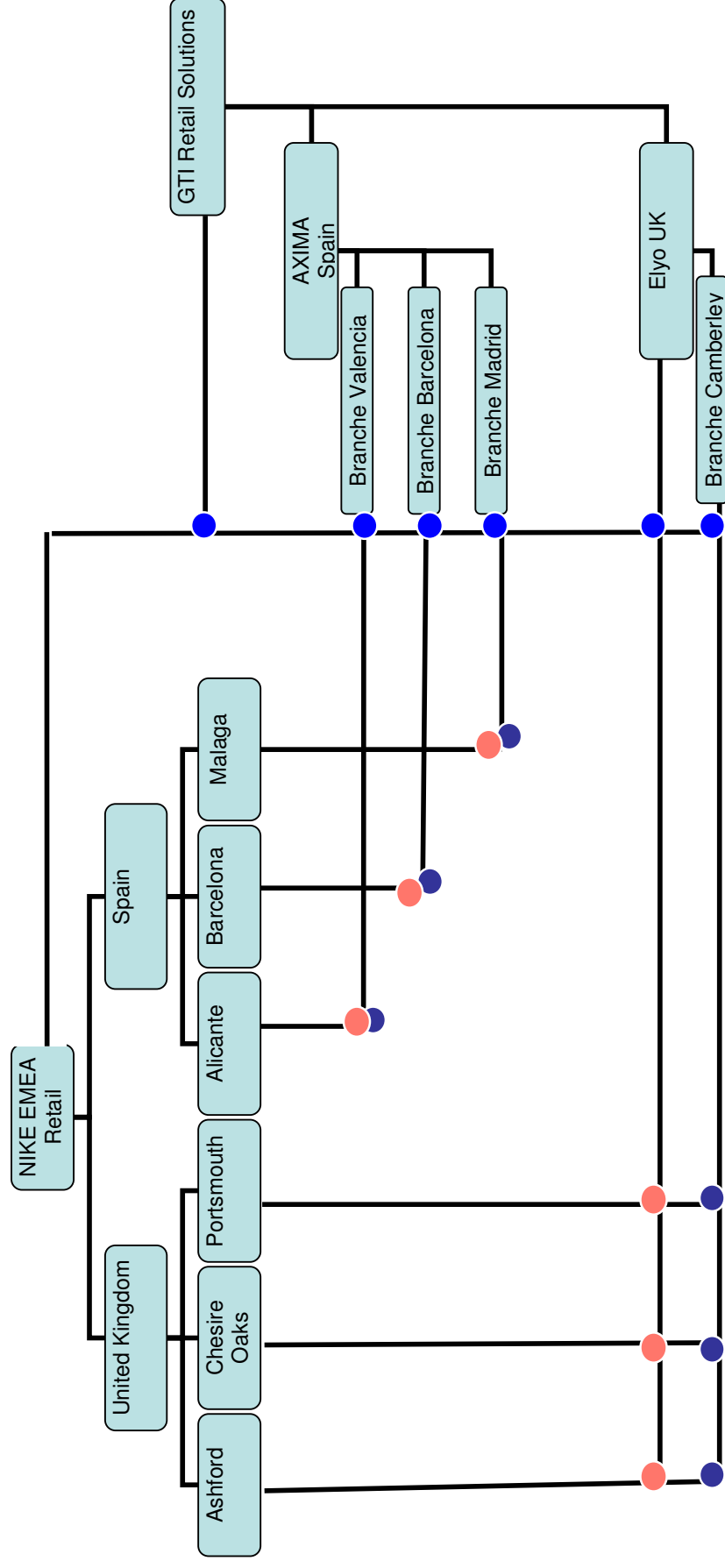
Contactperson AXIMA: Daniel Amorós

- tel : +34 963 39 11 70
- fax : +34 963 39 11 71
- mob : +34 619 61 29 26
- mail : daniel.amoros@axima.es

Avisos de Averías (Servicedesk): +34 963 39 1170 **New Work order**

Bijlage 5

Communicatiestructuur tijdens de pilot



Preventive

Corrective

Reporting

Bijlage 6

Cultuurdimensies van Hofstede

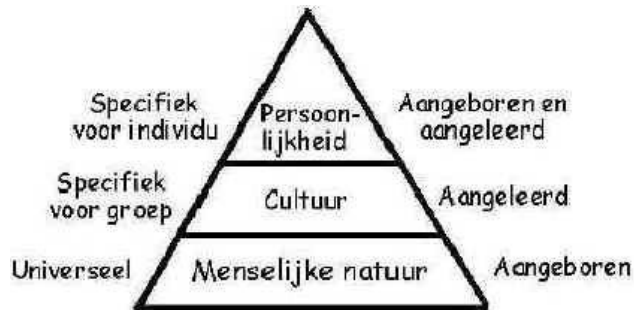
Cultuurdimensies van Hofstede

Mensen uit andere landen denken, voelen en handelen anders dan wij hier gewend zijn. Ook landgenoten uit een andere streek of een andere sociale klasse gedragen zich vaak anders dan wij. Het denken, doen en laten van de mens wordt voor een deel bepaald door, wat we noemen, de mentale programmering. Deze programmering komt tot stand door de opvoeding en de sociale context waarin ervaringen worden opgedaan. Cultuur vormt een deel van deze programmering. Cultuur is een collectief verschijnsel. We kunnen cultuur als volgt definiëren:

Cultuur is de collectieve mentale programmering, die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van een andere.

Cultuur wordt overgedragen via onze sociale omgeving en niet via erfelijkheid. Cultuur staat in tussen de menselijke natuur (dat wat alle mensen gemeen hebben) en de persoonlijkheid (dat wat iedere mens tot een uniek wezen maakt). Dit kan worden geïllustreerd aan de hand van het onderstaande figuur.

Het literatuuronderzoek is voornamelijk gebaseerd op de literatuur van Geert Hofstede²¹. Hofstede heeft op grond van empirisch onderzoek een aantal dimensies gedefinieerd op grond waarvan hij de cultuur van verschillende landen kon indelen. Hij noemde deze: Culturele Dimensies.



Culturele dimensies

In 1966 werd een groot wetenschappelijk onderzoekproject uitgevoerd. Dit onderzoek bestond uit het invullen van een uitgebreide enquête door 116000 medewerkers van een groot multinational bedrijf in 50 verschillende landen. Er was naar gestreefd een zo goed mogelijke doorsnede per land te krijgen van leeftijden, sekse en type functie. Zoals gezegd, werken alle respondenten voor hetzelfde bedrijf. Een statistische analyse van de resultaten leidde tot de volgende conclusie:

In alle landen komen gemeenschappelijke problemen voor maar in ieder land zoekt men oplossingen, die verschillen met betrekking tot de volgende punten: maatschappelijke ongelijkheid waaronder de houding ten opzichte van gezag, de verhouding tussen individu en groep, de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen, manieren van omgaan met onzekerheid waaronder de wenselijkheid van het beheersen van agressie en van het uiten van emoties.

Op grond van deze resultaten konden de volgende culturele dimensies worden gedefinieerd:

- 'Machtsafstand' (van klein naar groot)
- 'Collectivisme' tegenover 'Individualisme'
- 'Femininiteit' tegenover 'Masculiniteit'
- Onzekerheidsvermijding (van zwak naar sterk)

Machtsafstand

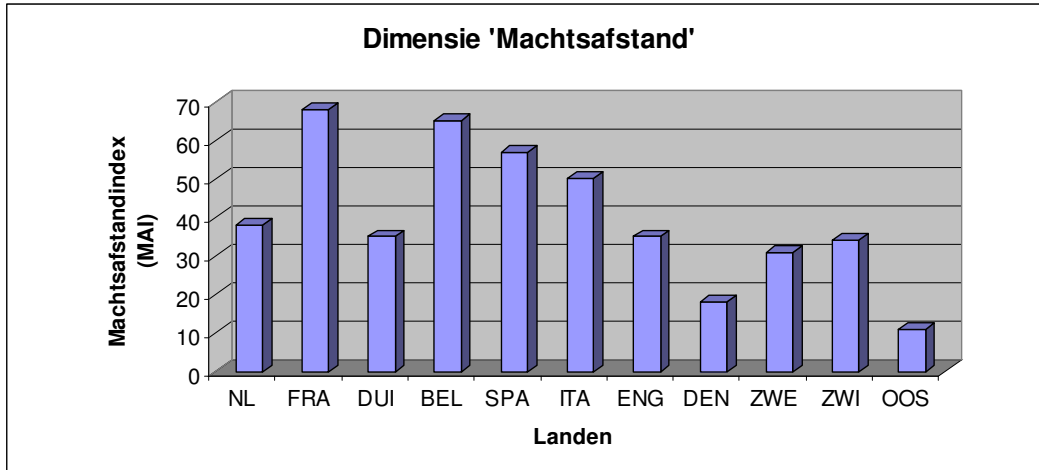
In Nederland hechten we grote waarde aan het gelijkheidsideaal. Iemand mag eventueel wel 'de baas' zijn, maar hij moet zich niets gaan verbeelden. Het antwoord dat een bepaalde cultuur heeft op het fundamentele probleem dat mensen ongelijk zijn is de Machtsafstand. Hofstede definieert de Machtsafstand als volgt:

Machtsafstand is de mate waarin minder machtige leden van instituten of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.

²¹ Hofstede, G.: Allemaal andersdenkend - omgaan met cultuurverschillen. 17^e druk. Amsterdam: Olympus 2004. ISBN 90-254-1985-2

Dit betekent dat mensen in een cultuur met een grote machtsafstand zich makkelijker neerleggen bij het feit dat de macht ongelijk verdeeld is, dan in culturen met een lage machtsafstand. Dit geldt zowel voor de 'sterken' als de 'zwakken' in de betreffende cultuur.

Via een statistische verwerking van de gegevens en vervolgens normering van de resultaten kwam Hofstede tot de Machtsafstandindex (MAI), een getal dat tussen de 0 en 100 ligt. Hoe hoger de MAI des te groter de Machtsafstand. In onderstaande tabel zijn alle MAI-scores weergegeven van alle landen waar Nike in de EMEA regio gevestigd is.

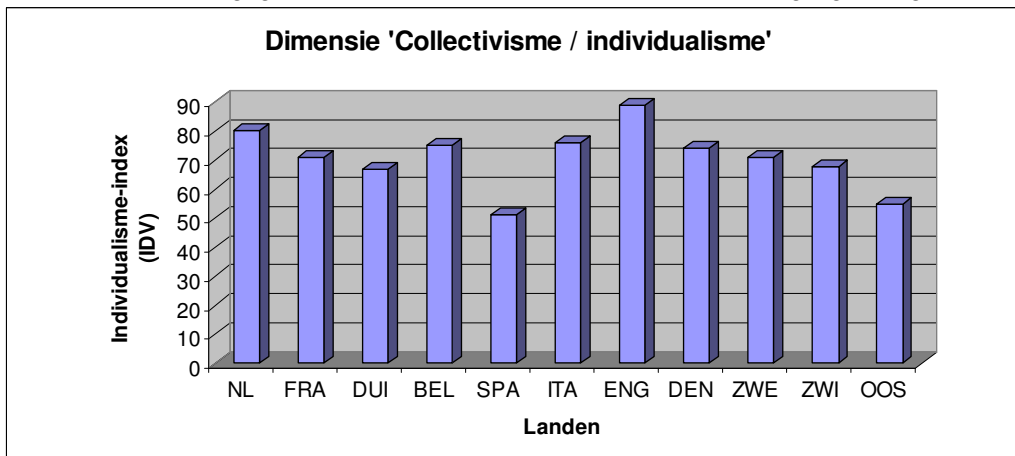


Individualisme / collectivisme

In de meeste samenlevingen wordt het groepsbelang gesteld boven het belang van het individu. We spreken dan van collectivistische samenlevingen. De groep is de dominante factor en het individu ontleent zijn identiteit aan de groep. De groep staat dan ook pal voor het individu. Iemand aanspreken op zijn gedrag is dan ook meteen een aanval op de groep. Hiertegenover staat de individualistische samenleving, waarin de mens zich primair richt op de zorg voor zichzelf en de naaste omgeving. Hofstede geeft de volgende definitie:

Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als de individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit.

Op basis van het eerder genoemde onderzoek werd een Individualisme-index (IDV) berekend. Scoort men hier hoog op dan betekent dit dat men sterk individueel gericht is. Hoe hoger de IDV, hoe meer er waarde wordt gehecht aan het individuele belang en individuele vrijheid. In onderstaande tabel zijn alle IDV-scores weergegeven van alle landen waar Nike in de EMEA regio gevestigd is.

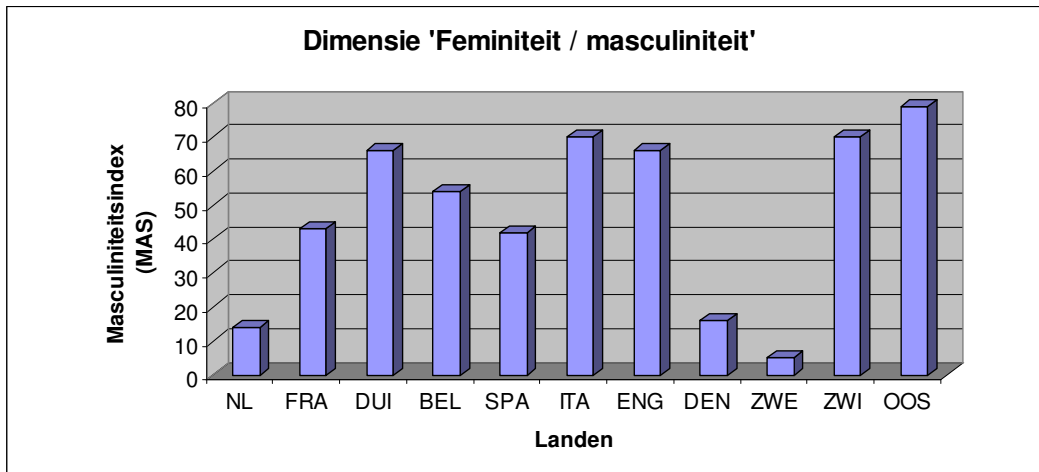


Masculiniteit / femininiteit

Er zijn samenlevingen, waarin het belangrijk wordt gevonden, dat het werk een uitdaging is die persoonlijke voldoening geeft, waarin op basis van prestaties beloningen worden gegeven en waarin het mogelijk is veel geld te verdienen. Er zijn ook samenlevingen waarin het belangrijk is dat er goede werkrelaties zijn, zowel met de chef als met collega's en ondergeschikten en dat men woont in een prettige omgeving. Zorgzaamheid voor anderen en de omgeving is dan een dominante waarde. Dit geeft aanleiding tot de dimensie masculiniteit/femininiteit. Onder masculien wordt dan verstaan, dat de dominante waarde ligt in de vaste taakverdeling, gekoppeld aan de sexe: 'de man als jager en de vrouw als zorgster'. Onder feminien verstaan we dan, dat de belangrijkste waarde de aandacht is voor de kwaliteit van het leven. Hofstede komt tot de volgende definitie:

Een samenleving is masculien als sociale sekse-rollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes en vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als sociale sekse-rollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

Op basis van het eerder genoemde onderzoek werd een Masculiniteitsindex (MAS) berekend. Hoe hoger de MAS, hoe minder waarde er wordt gehecht aan de gelijkheid tussen mannen en vrouwen. In onderstaande tabel zijn alle MAS-scores weergegeven van alle landen waar Nike in de EMEA regio gevestigd is.



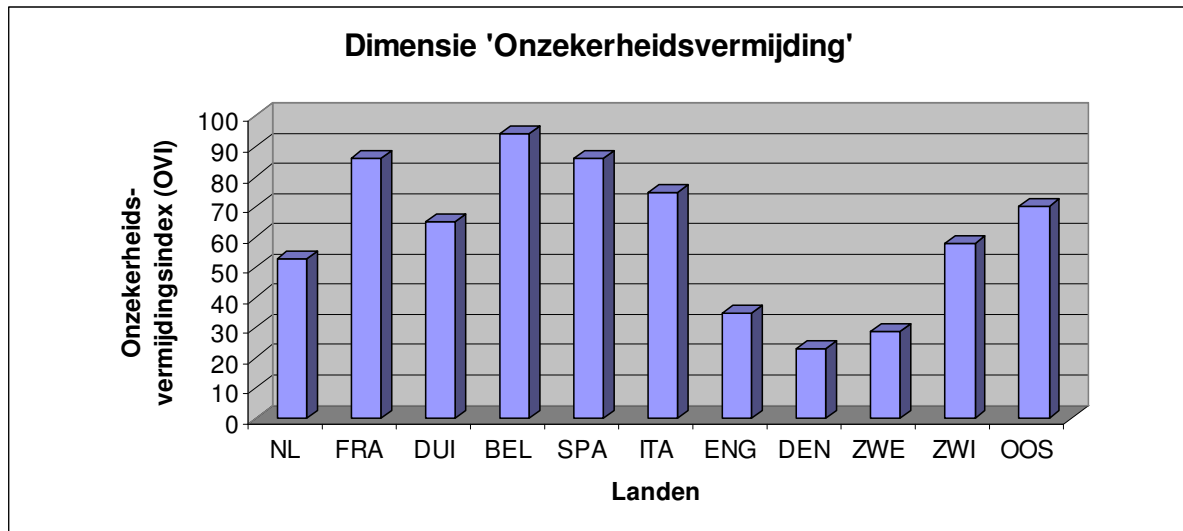
Onzekerheidsvermijding

Niemand kan de toekomst voorspellen. Dat betekent dus, dat iedereen onzeker is over wat er gaat gebeuren. Onzekerheid geeft vaak een onprettig gevoel en we proberen wat te krijgen op de toekomst door het maken van regels, afspraken, wetten en technische ingrepen. De wijze van omgaan met onzekerheid is hangt niet alleen af van het karakter van een mens maar ook van de cultuur, waarin hij leeft. In sommige culturen vinden mensen het prima, dat er maar weinig is geregeld: Engeland heeft geen wetboek van strafrecht maar in Duitsland zijn er zelfs regels voor het geval er niets geregeld is. Uit het eerder genoemde onderzoek bleek, dat er een vierde dimensie geïntroduceerd kan worden namelijk de Onzekerheidsvermijding. Deze wordt als volgt door Hofstede gedefinieerd:

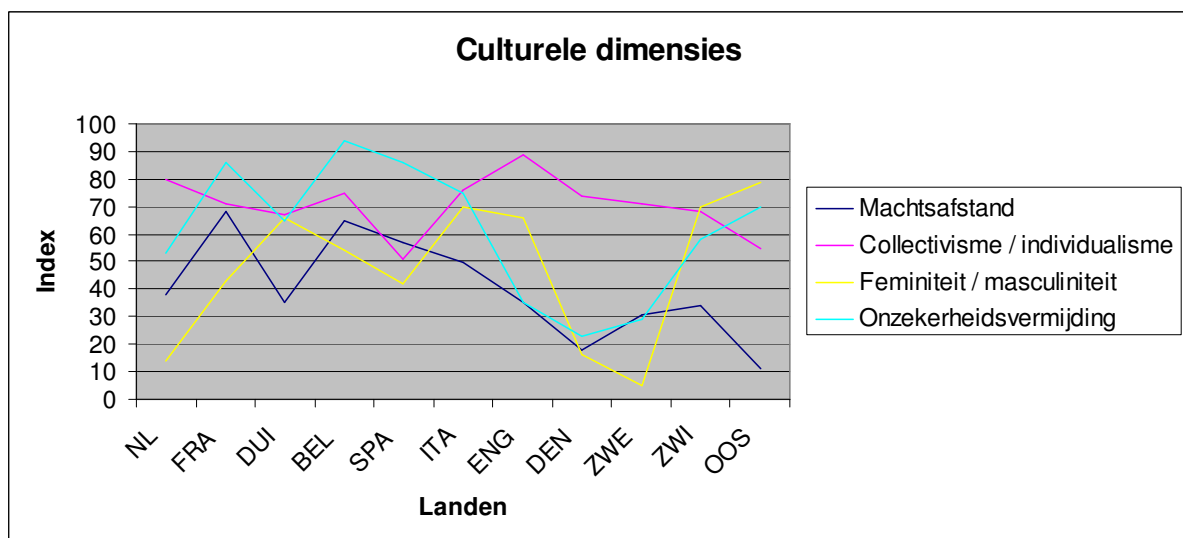
Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele of informele regels.

In culturen met een sterke Onzekerheidsvermijding wordt het leven beheerst door regels en wetten en er is daardoor ook veel bureaucratie. Afwijkend gedrag wordt niet getolereerd. Er is een sterke drang om hard te werken en het uiten van agressie wordt geaccepteerd. In een cultuur met een geringe mate van Onzekerheidsvermijding heeft men het liefst zo min mogelijk regels. Er is een grote tolerantie voor afwijkend gedrag. Er heerst vaak een zekere gemoedelijkheid en hard werken is geen doel op zichzelf. De resultaten van het onderzoek leidden, na berekening van de

Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI), tot de scores als weergegeven in onderstaande tabel. Een hoge score op deze index houdt in dat men waarde hecht aan de voorspelbaarheid van het leven dat men leidt.



Alle indexen van de hierboven beschreven cultuurdimensies kunnen als volgt in één schema worden weergegeven.



Bijlage 7

Bedrijfsculturen in Europa volgens John Mole

1. Frankrijk

In Frankrijk is een team een verzameling specialisten die vanwege hun expertise op een bepaald gebied zijn uitgekozen en die worden aangevoerd door een onmiskenbare leider. De werkrrelatie tussen collega's is eerder concurrerend dan coöperatief. In het bedrijfsleven wordt de rivaliteit aangewakkerd door sterke verticale hiërarchieën. Mensen vinden het niet verfrissend maar verwarrend wanneer ze geen concurrentie van anderen ondervinden. Zij wachten niet tot de groep consensus heeft bereikt, maar nemen zelf het initiatief. Mensen uit democratische culturen kunnen dit als opzettelijke uitdaging opvatten. Buitenlanders die gewend zijn als een team te werken, zullen hun verwachtingen over de werkverhoudingen moeten bijstellen. Fransen druisen zelden tegen regels en voorschriften in, maar wanneer ze niet aan hun doel beantwoorden, worden ze voortdurend verdraaid, gemanipuleerd en genegeerd.

Vergaderingen die door de chef bijeen worden geroepen, zijn strak georganiseerd en hebben een gedetailleerde agenda. Een vergadering is om instructies door te geven en te coördineren, niet om plannen te bespreken of besluiten te nemen. De deelnemers zijn goed voorbereid op de bijdrage die ze moeten leveren en klaar om eventuele tegenwerpingen te weerleggen. De deelnemers verwachten meestal niet echt tegen te worden gesproken. Wie tijdens een openbare vergadering kritiek levert op een voorstel of idee, valt de indiener ervan aan, en trekt diens bekwaamheid in twijfel. Tijdens vergaderingen worden zelden ideeën uitgediept, proefballonnen opgelaten, of samen problemen opgelost. Wanneer men behoefte heeft aan de inbreng van anderen, dan regelt men dit meestal voor de vergadering met de individuen in kwestie. Voor de baas is een vergadering, net als iedere andere openbare bijeenkomst, een gelegenheid om zijn autoriteit te doen gelden. Het bereiken van consensus is niet zo belangrijk. Het gaat erom de zaken te verduidelijken en goedgekeurd te krijgen. De vergaderingen mogen dan in Frankrijk geen spontane uitwisselingen van ideeën zijn, ze duren wel korter dan in meer op teams gerichte culturen en er is meestal beter nagedacht over wat er wordt voorgesteld en besproken. Spontaniteit en creativiteit zijn alleen te vinden op het laagste communicatieniveau, bij informele discussies tussen mensen die denken dat ze elkaar kunnen vertrouwen.

Zoals in de meeste bedrijfsculturen worden memo's, brieven en notulen in Frankrijk meer geschreven om zichzelf te verdedigen dan om te communiceren. Mensen schrijven ze zelf, of maken gebruik van de telefoon. Maar onderzoeken en rapporteren spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming. Belangrijk is het circuleren van rapporten die individueel worden gelezen en van commentaar voorzien. Daarom wordt het erg belangrijk gevonden dat rapporten uitvoerig, duidelijk, goed geconstrueerd, goed geschreven en goed gepresenteerd zijn.

Hoe punctueel men moet zijn hangt af van de sociale omstandigheden en de status van de persoon die men laat wachten. De gemiddelde wachttijd is ongeveer een kwartier. De agenda wordt op kort termijn aangepast wanneer andere bezigheden belangrijker zijn.

2. Duitsland

In Duitsland is een team een groep individuen met ieder een eigen vakgebied onder een sterke leider. Een team moet een specifiek doel hebben en een duidelijke plaats in de totale organisatie. Men voelt zich weinig betrokken bij teams die ad hoc en buiten de hiërarchische structuur om worden gevormd. Teams moeten op de juiste wijze worden samengesteld, op een vaste tijd samenkomen, zijn ingebed in de organisatiestructuur, en de werklast van de leden moet door het teamwerk niet te veel toenemen. Mensen die aan flexibeler werkmethoden zijn gewend moeten deze aarzeling om mee te werken niet zien als een teken van onwil en zeker niet als luiheid. Duitsers houden niet van teams omdat voor hen alles onderdeel moet zijn van een methodisch groter geheel.

Vergaderingen liggen al weken van tevoren vast en daar wordt alleen in uiterste nood van afgeweken. Er wordt alleen formeel vergaderd met een agenda en notulen. Vergaderingen zijn alleen doelgericht en zakelijk. Vergaderingen van bazen en ondergeschikten zijn bedoeld om te coördineren, te informeren en besluiten formeel goed te keuren. Het besluitvormingsproces is al voor de vergadering door de relevante experts afgehandeld. De vergadering, die wordt gedomineerd door de leidinggevende, dient meer om bevelen door te geven dan om meningen van ondergeschikten te horen of alternatieven te bespreken. Afwijkende meningen zijn zelden welkom. Meningsverschillen moeten voor de vergadering besproken worden, of na afloop. Het is niet belangrijk of iedereen het

eens is, als iedereen maar meedoet. Er wordt van uitgegaan dat iedereen meehelpt aan het uitvoeren van beslissingen, of men het er mee eens is of niet.

De communicatie verloopt vooral topdown. De baas verteld zijn ondergeschikten wat ze moeten weten. Alleen wanneer er om gevraagd wordt, vindt er communicatie in omgekeerde richting plaats. Omdat mensen een collectief ontzag hebben voor autoriteit accepteren ze dat de chef meer informatie tot zijn beschikking heeft dan zij. Hoewel ze graag meer informatie willen en er geen gebrek is aan politiek gekonkel, verdenken ze de leiding niet van grote geheimen en samenzweringen. Hun werk goed doen, blijven ze het belangrijkste vinden. Procedures routines en regels zijn belangrijk. De kantjes ervan aflopen, initiatief nemen en het negeren van formele regels wordt als ongepast beschouwd. Duitsers zijn niet zo op hun gemak aan de telefoon, vooral niet tijdens telefonische vergaderingen. Ze missen de aanwijzingen, de feedback en de gebruikelijke omgeving.

Het is erg belangrijk om op tijd te zijn, dat wil zeggen exact op tijd. Het is aan de andere kant ook heel normaal om precies op tijd weg te gaan. Velen zien de relatie tussen het bedrijf en de werknemer vooral als contractueel. Je wordt voor een bepaald aantal uren uitbetaald en je werkt zo hard je kunt, maar daar houdt het mee op. Overwerk is niet geliefd, tenzij er extra voor wordt betaald of als er een deadline gehaald moet worden.

3. Italië

Het bedrijfsleven is aan een minimaal aantal regels gebonden, en de regels die er zijn worden vaak gemanipuleerd. In Italië staat flexibiliteit voor het routinematig negeren van procedures. Protocollen, regels en organisatieschema's kunnen nog zo fraai zijn opgesteld, ze worden zowel uit principe als in de praktijk stuk voor stuk genegeerd. Een regel wordt per definitie gebroken, zelfs als het breken ervan meer moeite kost.

De meest succesvolle organisatie in Italië is de familie of een organisatie die als familie functioneert. Een uitsluitend op salaris gebaseerde contractuele relatie is niet voldoende, want die schept niet de juiste band. Wanneer er eenmaal een relatie is opgebouwd, en er een gemeenschappelijk doel is waar iedereen zichtbaar van zal kunnen profiteren, dan wordt er met grote inzet samengewerkt. Wanneer er geen relatie is opgebouwd, dan gedragen collega's zich sterk concurrerend en werken elkaar zelfs tegen. Om goed te functioneren moet een team een gerespecteerd leider hebben die goed is in het sturen van persoonlijke verhoudingen.

Geen enkel besluitvormingsproces verloopt openlijk, ook al is de schijn soms anders. Vaak komt er niets terecht van beslissingen ook al werden ze tijdens een officiële vergadering gezamenlijk genomen en vervolgens genotuleerd en gepland voor implementatie. Vergaderingen zijn meestal ongestructureerd en informeel. Het doel van vergaderingen is de besluitvormers in staat te stellen de stemming van de anderen te peilen en zelden om een besluit te nemen. Een vergadering is vaak een podium voor mensen om hun welsprekendheid, persoonlijkheid en status te tonen en dus een vrijplaats voor allerlei meningen, commentaren en ideeën. Iedereen mag zijn zegje doen en men luistert instemmend toe. Wanneer men in een vergadering een voorstel wil doen, kan dit beter al voor de vergadering met de deelnemers besproken worden. Alleen dan is een welwillende houding te verwachten. Wanneer men op een vergadering onverwacht met een nieuw idee komt, zal iedereen automatisch tegen zijn.

De communicatie is in Italië altijd omslachtig en gecompliceerd. Ieder aspect van het leven in Italië wordt beheerst door informele contacten en informatie is daar een onderdeel van. Er is nooit een gebrek aan meningen, wel vaak aan feiten. Men gelooft dat achter iedere gebeurtenis machtige personen of organisaties zitten die de boel manipuleren. Persoonlijke ontmoetingen vormen zowel binnen als buiten het bedrijf de voornaamste manier om te communiceren.

De manier waarop Italianen met de tijd omgaan, wordt niet altijd even goed begrepen door punctuele Noord Europeanen. Opzettelijk te laat komen, geldt als ongemanierd. Iemand als vanzelfsprekend te laten wachten ook. Twintig minuten te laat komen is ongeveer de grens. Daarna moet men met een goede uitleg komen.

4. Spanje

Spanjaarden stellen zich graag onafhankelijk op en houden ervan hun eigen beslissingen te nemen. Ze houden alleen rekening met regels en systemen wanneer de dingen in totale chaos dreigen te ontaarden en anders niet. Ze hebben geen vergadercultuur en er wordt minder vergaderd dan in veel andere landen. De traditionele functie van een vergadering is het doorgeven van instructies. Spanjaarden zeggen wel eens dat ze in vergaderingen of in teams niet goed functioneren omdat ze individualistisch en jaloers zijn. Een bijdrage aan een discussie wordt meer gezien als persoonlijke belangenbehartiging dan als een positieve inbreng voor het doel van de vergadering. Deelnemers hechten zeer aan hun eigen ideeën en zullen ze eerder verdedigen dan aanpassen. De hoogste aanwezige leidinggevende wordt geacht de rol van bemiddelaar op zich te nemen. Als hij of zij een voorstel indient, dan is het doel van de vergadering om de anderen daar mee in te laten stemmen. Het idee dat een vergadering kan worden gebruikt om een plan van actie op te stellen, de verantwoordelijkheden toe te wijzen en de implementatie te coördineren is niet bekend. Dit is misschien frustrerend voor mensen die gewend zijn samen te werken aan resultaten waar iedereen aan heeft bijgedragen en waar iedereen verantwoordelijk is. Mensen durven vrijuit ideeën of bezwaren te opperen, maar zijn zich altijd bewust van het feit dat ze daarmee de reputatie van de baas kunnen schaden. Het is meestal niet aan te raden om door stemming tot een beslissing te komen, omdat de weggestemde minderheid zich dan gepikeerd voelt. Consensus wordt makkelijker bereikt door de voorzitter tot overeenstemming te laten komen met de partijen, dan door de partijen het onderling eens te laten worden.

Men is absoluut niet gewend aan ondergeschikten of collega's iets mee te delen dan het absoluut noodzakelijke om het werk goed te doen. Leidinggevendens houden de deur gesloten, zeker wanneer ze met iemand anders in gesprek zijn. Er vindt vaak communicatieplaats tussen de baas en één enkele leidinggevende, aangezien dat de normale manier is om tot besluiten te komen en instructies te geven, terwijl ondertussen iedereen er omheen zich afvraagt wat de twee aan het bespreken zijn. Bij alle bedrijven, behalve de grootste, zijn correspondentie, memo's en mededelingen voor het personeel opvallend aanwezig. De meeste communicatie verloopt mondeling en, omdat de telefoon slecht functioneert, via persoonlijke ontmoetingen.

Uitstel en vertraging zijn typisch Spaans. Dit ligt aan hun behoefte om te veel dingen in te korte tijd te doen. De filosofie van 'mañana' is in de populaire vorm alleen in de verstikkende bureaucratie van de staatssector te vinden en niet in de bruisende particuliere sector.

5. Engeland

Britten werken het liefst in een veilige groep binnen een vastgestelde orde waarmee ze zich kunnen identificeren. Ze worden gemotiveerd door werk dat bijdraagt aan een gemeenschappelijk doel en dat niet alleen henzelf, maar ook voor andere waardevol is. De relatie tussen het individu en het bedrijf wordt duidelijk geïllustreerd door het gebruik van het woord 'bediende' voor werknemer. Het impliceert een sterk plichtsgevoel en sterke toewijding aan het team die veel verder gaat dan de contractuele verhouding. Teamleden worden om hun expertise uitgekozen, maar er wordt een algemene bijdrage van hen verwacht. Er heerst echter een sterk gevoel van individuele verantwoordelijkheid voor het implementeren van eigen plannen. De leider moet gestalte geven aan de gezamenlijke wil en daar persoonlijk verantwoordelijkheid voor nemen en ondertussen blijven communiceren en samenwerken met het team.

De vergadering is het voornaamste en meeste tijdrovende managementinstrument. Alle ook maar enigszins belangrijke besluiten en opdrachten worden tijdens een vergadering ter tafel gebracht, besproken, goedgekeurd, doorgegeven en geïmplementeerd. Vergaderingen worden niet beschouwd als een onderbreking van het echte werk. Ze beginnen op tijd en gaan door tot de hele agenda is afgewerkt. Vergaderingen die geen concrete resultaten opleveren worden als verspilde moeite beschouwd. Er moeten besluiten worden genomen, verantwoordelijkheden worden toegewezen, actieplannen opgesteld. Vergaderingen zijn vrij informele aangelegenheden die beginnen en eindigen met normale conversatie. Mensen worden aangemoedigd hun mening te geven en worden aandachtig gehoord. Wanneer besluiten moeten worden genomen is de sfeer vaak vijandig. Iemand doet een voorstel en de groep verdedigt dit. Het is niet gebruikelijk om te proberen individuele leden van de vergadering van tevoren te overtuigen, omdat ze zich niet zullen vastleggen voor ze weten wat de anderen denken.

Duidelijke, officiële systemen voor het verspreiden van informatie door de organisatie zijn uitzonderlijk. Informatiesystemen zijn in de eerste plaats ontworpen om harde informatie naar de directie door te sluisen en instructies van de directie aan de rest van de organisatie door te geven. Het doorgeven van informatie via vergaderingen en werkgroepen wint terrein. Deze techniek doet zowel een beroep op het gevoel van hiërarchie als aan de vergadercultuur. Mensen gebruiken liever de telefoon dan elkaar persoonlijk op te zoeken.

De Britten hebben te laat komen in sociaal opzicht geformaliseerd, zodat het onbeleefd is om op tijd te komen. Bij sociale bijeenkomsten kan men dus het beste 10 tot 30 minuten na de afgesproken tijd verschijnen. Soms wordt dit in een uitnodiging ondervangen door mensen om 7.30 a 8.00 uur uit te nodigen, wat betekent dat ze niet later dan tien voor acht moeten komen. Dit heeft ook invloed op de opvatting van tijd in het bedrijfsleven. Mensen komen tien minuten te laat op hun werk, op vergaderingen, voor de lunch.

6. Oostenrijk

Oostenrijkers staan vroeg op. De meeste bevinden zich om 8 uur 's morgens al op hun werk. De werkdag eindigt om omstreeks vijf uur. Lang overwerken wordt eerder gezien als teken van slechte planning dan als blijk van werklust. Hoe belangrijk de werkzaamheden ook zijn, er wordt altijd gepauzeerd voor het middageten. Men benadert het werk gedisciplineerd en met een Duits gevoel voor stiptheid dat mensen uit meer improviserende culturen als hinderlijk kunnen ervaren. Het is enige flexibiliteit en compromis mogelijk binnen het goed gestructureerde geheel van systemen, controles en procedures, maar over het algemeen kan men zich maar het beste precies aan de regels houden. Improvisatietalent en creativiteit staan niet hoog aangeschreven; ze worden vooral beschouwd als gebrek aan organisatievermogen. Notulen, actieplannen en andere verslagen van eerdere beslissingen en instructies worden gebruikt, en blijven niet vergeten onderin een la liggen. Het organisatieschema geeft een heldere beschrijving van de rol en de verantwoordelijkheid van werknemers en geeft over het algemeen een goed beeld van hoe de organisatie feitelijk werkt. Het management bepaalt het beleid en de doelstellingen en geeft opdracht deze uit te voeren of na te streven.

Oostenrijkers zijn niet al te bezorgd over consensus en overeenstemming in hun team. Ze zijn bereid persoonlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die in meer participerende culturen aan het hele team toegewezen zouden worden. Er is groot respect voor status en hiërarchie, waardoor

bazen en personeel ver van elkaar af staan. Vergaderingen waarbij een hoge leidinggevende aanwezig is, worden door hem of haar geleid. Men houdt zich aan de agenda. Het is belangrijk om goed voorbereid naar vergaderingen te komen en niet pas bij aanvang van de vergadering de agenda door te nemen. Maar in een cultuur die is gebaseerd op individualistisch leiderschap hebben vergaderingen een minder belangrijke functie dan in op teams gebaseerde culturen.

Oostenrijkers hebben een feitelijke, concrete en directe benadering van communicatie, en een afkeer van eufemismen en toespelingen. Ze zijn eerlijk en recht door zee, vooral onder gelijken, maar vergulden hun directheid met charme. Ze hebben een confronterende manier van discussiëren en problemen oplossen en gaan ervaringen niet uit de weg. Soms zijn er verhitte discussies. Hogere leidinggevende worden echter niet tegengesproken en men vraagt ook niet om hun mening. In Oostenrijk heerst dezelfde voorkeur voor namen en titels als in andere Duits sprekende landen. Een titel kan een functie weergeven of een universitaire graad. Het is voor zonen van familiebedrijven niet ongewoon om hun vader op het werk bij zijn titel aan te spreken. Elkaar bij de voornaam noemen is een teken van vriendschap. De persoon die ouder is of hoger in rang stelt voor om elkaar te tutoyeren, waarna er nog steeds vaak een soort broederschap ceremonie volgt. Deze conventies zijn minder strikt onder jongeren en bij moderne bedrijven, hoewel men ook daar overschakelt op achternamen wanneer er een hogere leidinggevende in de buurt is.

7. België

De oplossing van de Belgen is het compromis. Ze hebben ook iets definitiefs in hun gedrag, een moeilijk te vangen afstandelijkheid die door sommigen als koel wordt ervaren. Het winnen van een discussie vindt men minder belangrijk dan het vinden van een oplossing. Het besluitvormingsproces verloopt geleidelijk en verschrikkelijk traag. Toch leidt het soms tot verbazende en creatieve resultaten. De neiging tot compromis gaat gepaard met een behoudende instelling. Men zal niet snel aan iets nieuws beginnen wanneer het oude nog voldoet. Men is ook behoudend ten aanzien van vrouw. Er zijn heel weinig vrouwelijke managers.

Hoewel de Waalse Belgen zichzelf als punctueler, ijveriger en praktischer dan de Fransen Belgen beschouwen, hebben beide volken een voorkeur voor een goed gestructureerde formele organisatie met een duidelijke hiërarchie en een sterke leider. Regels en procedures zijn belangrijk en mensen houden zich er over het algemeen aan. Vergaderingen zijn meer bedoeld voor het uitwisselen van informatie en het bespreken van alternatieven dan voor het nemen van besluiten, wat niet als taak van een team wordt gezien. Teams zijn überhaupt niet belangrijk en de werkverhoudingen zijn vooral verticaal.

8. Denemarken

De Denen nemen net als de Nederlanders geen blad voor de mond. Oprechtheid duidt op eerlijkheid en betrouwbaarheid, net als punctualiteit op het werk. Er zijn veel overeenkomsten met de bedrijfscultuur van Nederland. Organisaties zijn transparant en de hiërarchie is uitsluitend functioneel. Er is een hoop horizontale communicatie en men is bereid om waar nodig de hiërarchie te negeren. De baas wordt door een groep als coach of teamleider gezien. De nadruk ligt onder jongeren vooral op een open communicatie en consultatie tussen alle niveaus en het gezamenlijke nastreven van doelstellingen. Als er iets mis gaat wordt er eerst voor gezorgd dat iedereen op de hoogte is en dat het niet weer kan gebeuren. Hoewel de verantwoordelijkheid bij individuen ligt, worden besluiten zelden genomen voordat alle betrokkenen zijn geraadpleegd. Er wordt vaak vergaderd. Vergaderingen zijn bedoeld om instructies te geven, voorspellen te bespreken of besluiten te nemen, maar het is altijd duidelijk wat er wordt besproken. Ze hebben een vastgesteld doel en een agenda en beginnen en eindigen stipt op tijd. Het is erg belangrijk om goed voorbereid naar vergaderingen of gesprekken te komen. Alle deelnemers worden aangemoedigd hun onderbouwde mening te geven, maar consensus is minder belangrijk dan goed geïnformeerd zijn. Als er wordt gestemd, of als de baas een beslissing neemt, legt iedereen zich bij deze uitkomst neer.

9. Zweden

Managers zien zichzelf als coach. Ze geven zelden orders zoals men die in autoritairder culturen gewend is. Zowel managers als ondergeschikten voelen zich ongemakkelijk wanneer ze moeten werken met het soort duidelijke en stellige instructies die in andere culturen gewoon zijn. Managers

wachten tot hun medewerkers het initiatief nemen en medewerkers verwachten van de baas niet meer dan adviezen. Er wordt van uitgegaan dat de personen die het werk doen er meer van afweten dan de andere, inclusief de baas, en dat ze hun best doen. Aan de andere kant wordt van bazen ook niet meteen een oplossing verwacht voor problemen die hun ondergeschikten tegenkomen. Men is pas tevreden wanneer er volstrekte unanimiteit en actieve consensus is bereikt en er is weinig sympathie voor de gedachte dat ieder besluit goed is zolang er maar een besluit wordt genomen. Besluitvaardigheid wordt op zich niet als een goede eigenschap beschouwd en het woord 'compromis' heeft geen negatieve klank. Hierdoor is de besluitvorming zeer traag, wat mensen uit meer op actie gerichte culturen behoorlijk kan ergeren, maar deze traagheid wordt gecompenseerd door een efficiëntere implementatie.

Zweden hebben een zeer systematische benadering van organisaties. Structuren en procedures zijn bedoeld om de onzekerheid en noodzaak tot improvisatie zo klein mogelijk te houden en wordt daarom over het algemeen altijd opgevolgd. Dit blijkt het duidelijkst uit hun opvattingen over punctualiteit en tijdsplanning. Wanneer de afloop van de vergadering voor een bepaalde tijd gepland is, dan stopt men ook prompt, ook al moet er nog een hoop besproken worden. Te laat komen is niet alleen inefficiënt en onbeleefd, het duidt ook op een zwak karakter.

Zweden spreken zeer goed Engels, beter dan sommige mensen in Engelstalige landen. Ze zijn minder dubbelzinnig en minder geneigd tot understatement dan de Britten. Hun directheid en openheid kan ontwapenend zijn, maar ook alarmerend wanneer het verkeerd opgevat wordt. Ze proberen conflicten zo veel mogelijk te vermijden, wat frustrerend kan zijn voor degenen die graag willen dat mensen zich uitspreken. Net als andere Noord-Europeanen doen Zweden aan 'serie conversaties' waarbij ieder om de beurt spreekt terwijl de anderen aandachtig luisteren zonder te onderbreken of tekens van aandacht of aanmoediging te geven. Men heeft geen hekel aan stilte, zoals in meer babbelige culturen en men voelt zich niet verplicht het gesprek gaande houden. Aanleg voor oppervlakkige conversatie, die in het Zweeds 'dode conversatie' wordt genoemd, geldt eerder als sociale handicap dan als goede eigenschap.

10. Nederland

Hiërarchische systemen zijn over het algemeen niet erg streng en grenzen zijn flexibel. Mensen zullen wanneer nodig gezagslijnen negeren. De gelijkheid en openheid die de maatschappij karakteriseert is ook te vinden op de werkplek. Nederlanders zijn al snel geschokt door discriminatie op hiërarchische gronden, die in andere culturen heel normaal is. Leidinggevende kunnen er ook niets aan doen dat ze een bevoorrechte positie hebben. Ze spreiden hun macht niet ten toon, maar proberen deze te camoufleren. De relatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus is over het algemeen ontspannen en zeer tolerant. De communicatie is open en eerlijk. Regels en procedures worden door iedereen serieus genomen.

Er wordt veel en op gezette tijden vergaderd. Het gedrag tijdens vergaderingen is informeel, maar men spreekt wel via de voorzitter en gebruikt een vergaderprotocol en agenda. Vergaderingen zijn primair bedoeld voor discussie en het nemen van besluiten. De discussie is uitvoerig maar gewoonlijk zakelijk en helder. Het is uitermate belangrijk om goed voorbereid te zijn en geen slecht onderbouwde mening te ventileren, hoe geestig ook. Van alle leden wordt een bijdrage verwacht, hoe hoog hun functie ook is en er heerst een sterk gevoel dat ideeën objectief zijn en onafhankelijk van de mensen die ze uiten. De directe manier van uitdrukken kan kwetsend overkomen op mensen uit culturen waar ideeën minder worden beoordeeld op kwaliteit dan op de identiteit van de bedenker ervan. Individuen zijn verantwoordelijk voor hun beslissingen, maar alleen nadat er actieve consensus is bereikt. Iedereen die bij een project is betrokken, moet er volledig achter staan. Gehoorzaamheid wordt niet als grootste deugd beschouwd en mensen zullen pas met iets instemmen als ze zeker zijn dat het goed is. Het wordt als aanmatigend beschouwd om een besluit in stemming te brengen of een andere formule toe te passen die een andersdenkende minderheid oplevert, aangezien dit inbreuk maakt op het recht van individuen om te worden gehoord en er een andere mening op na houden. Tegelijkertijd wordt er op de andersdenkende aanzienlijke druk uitgeoefend om zich bij het meerderheidsstandpunt neer te leggen. Die druk houdt pas op wanneer de minderheid hiertoe is bekeerd. Om deze reden verloopt het besluitvormingsproces moeizaam en traag, wat voor een buitenlander frustrerend kan zijn. Eenmaal genomen beslissingen worden echter snel en efficiënt geïmplementeerd, aangezien er goed over nagedacht is en iedereen zijn of haar rol kent. Er wordt meer belang gehecht aan samenwerking en vertrouwen dan aan individuele prestaties. Iedere vorm van de baas spelen is uit

den boze. Het is belangrijk om succes toe te schrijven aan het team en niet aan zichzelf of aan een ander individu. De andere kant hiervan is dat wanneer er iets misgaat de schuldigen niet het vel over de oren wordt gehaald, want men hoort andere mensen niet in verlegenheid te brengen.

Bijlage 8

Enquêtes

Store Managers satisfaction Alicante

1. **How often has a technician visited the store for maintenance or repairs since 1 December 2004?**

☐ Never
☒ 1-3 times
☐ 4-6 times
☐ 7 or more times

2. **If you have a request for repair, how do you prefer to request assistance?**

☐ Enter the request into 'Quickplace'
☒ Call the helpdesk

Please explain: Easy and quick.

3. **Are you satisfied with the way technical problems are solved?**

☐ Yes, very much
☐ Yes
☐ No
☒ Not at all

Please explain: Some of them are solve excellent but others still.

4. **Are you satisfied with the response time of the technicians?**

☐ Yes, very much
☐ Yes
☐ No
☒ Not at all

Please explain: Some of them are really good but others don't.

5. **Are the technicians behaving professionally while in the store? (stay out of the way, leaves the store as it was after finishing work, doesn't make unnecessary noise do distract staff or customers, etc)**

☐ Yes, very much
☐ Yes
☐ No
☒ Not at all

Please explain: Same as above questions.

6. **Is the supplier (Gti/Axima/Elyo) flexible in making appointments to carry out work?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

7. **How often have you logged on to 'Quickplace'?**

☐ Never
☒ 0-3 times
☐ 4-6 times
☐ 7 or more times

Please explain:

8. What do you use 'Quickplace' for? (Please check all boxes that apply)

- ☐ Check PPM schedule
- ☐ Make repair requests
- ☒ Check for latest updated information
- ☐ Check that all information is correct and up to date

9. Are you satisfied with the support and communication of supplier (Gti/Axima/Elyo)?

- ☐ Yes, very much
- ☐ Yes
- ☐ No
- ☒ Not at all

Please explain: They want't to do the work but they aren't all the resources.

10. Are you satisfied with the support and communication of the Nike Headquarters?

- ☐ Yes, very much
- ☒ Yes
- ☐ No
- ☐ Not at all

Please explain:

11. How does the service of supplier (Gti/Axima/Elyo) compare to other maintenance suppliers?

- ☐ Better
- ☒ Same
- ☐ Worse
- ☐ Don't know

Please explain:

12. Do you have any other comments, remarks, suggestions regarding the pilot?

We are working with Axima and they didn't know anything about our test after so many calls from our side. Their communication is not quite enough despite their intentions are.

Store Managers satisfaction Ashford

1. **How often has a technician visited the store for maintenance or repairs since 1 December 2004?**

☐ Never
☒ 1-3 times
☐ 4-6 times
☐ 7 or more times

2. **If you have a request for repair, how do you prefer to request assistance?**

☐ Enter the request into 'Quickplace'
☒ Call the helpdesk

Please explain:

3. **Are you satisfied with the way technical problems are solved?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

4. **Are you satisfied with the response time of the technicians?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

5. **Are the technicians behaving professionally while in the store? (stay out of the way, leaves the store as it was after finishing work, doesn't make unnecessary noise do distract staff or customers, etc)**

☒ Yes, very much
☐ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

6. **Is the supplier (Gti/Axima/Elyo) flexible in making appointments to carry out work?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

7. **How often have you logged on to 'Quickplace'?**

☒ Never
☐ 0-3 times
☐ 4-6 times
☐ 7 or more times

Please explain:

8. What do you use 'Quickplace' for? (Please check all boxes that apply)

- ☐ Check PPM schedule
- ☐ Make repair requests
- ☐ Check for latest updated information
- ☐ Check that all information is correct and up to date

9. Are you satisfied with the support and communication of supplier (Gti/Axima/Elyo)?

- ☐ Yes, very much
- ☒ Yes
- ☐ No
- ☐ Not at all

Please explain:

10. Are you satisfied with the support and communication of the Nike Headquarters?

- ☐ Yes, very much
- ☒ Yes
- ☐ No
- ☐ Not at all

Please explain:

11. How does the service of supplier (Gti/Axima/Elyo) compare to other maintenance suppliers?

- ☒ Better
- ☐ Same
- ☐ Worse
- ☐ Don't know

Please explain:

12. Do you have any other comments, remarks, suggestions regarding the pilot?

Work is quite expensive compared to local traders. This means we have to group jobs together in order to minimise costs.

Store Managers satisfaction Barcelona

1. **How often has a technician visited the store for maintenance or repairs since 1 December 2004?**

☐ Never
☐ 1-3 times
☒ 4-6 times
☐ 7 or more times

2. **If you have a request for repair, how do you prefer to request assistance?**

☐ Enter the request into 'Quickplace'
☒ Call the helpdesk

Please explain: not all the mngrs have acces to internet

3. **Are you satisfied with the way technical problems are solved?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

4. **Are you satisfied with the response time of the technicians?**

☐ Yes, very much
☐ Yes
☐ No
☒ Not at all

Please explain: too much time to send us a budget for a repair 46 days

5. **Are the technicians behaving professionally while in the store? (stay out of the way, leaves the store as it was after finishing work, doesn't make unnecessary noise do distract staff or customers, etc)**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

6. **Is the supplier (Gti/Axima/Elyo) flexible in making appointments to carry out work?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

7. **How often have you logged on to 'Quickplace'?**

☐ Never
☒ 0-3 times
☐ 4-6 times
☐ 7 or more times

Please explain: the contact person was wrong Matias Blanco by Angel Martí

8. What do you use 'Quickplace' for? (Pleas check all boxes that apply)

- ☒ Check PPM schedule
- ☐ Make repair requests
- ☐ Check for latest updated information
- ☐ Check that all information is correct and up to date

9. Are you satisfied with the support and communication of supplier (Gti/Axima/Elyo)?

- ☐ Yes, very much
- ☐ Yes
- ☐ No
- ☒ Not at all

Please explain: Just with the time of the comunication, too much time to send us a budget for a repair, there was confusion at the beginning with the contact person

10. Are you satisfied with the support and communication of the Nike Headquarters?

- ☐ Yes, very much
- ☒ Yes
- ☐ No
- ☐ Not at all

Please explain:

11. How does the service of supplier (Gti/Axima/Elyo) compare to other maintenance suppliers?

- ☐ Better
- ☒ Same
- ☐ Worse
- ☐ Don't know

Please explain:

12. Do you have any other comments, remarks, suggestions regarding the pilot?

Store Managers satisfaction Malaga

1. **How often has a technician visited the store for maintenance or repairs since 1 December 2004?**

☐ Never
☒ 1-3 times
☐ 4-6 times
☐ 7 or more times

2. **If you have a request for repair, how do you prefer to request assistance?**

☐ Enter the request into 'Quickplace'
☒ Call the helpdesk

Please explain: It is faster and you are more sure about the communication has been established.

3. **Are you satisfied with the way technical problems are solved?**

☐ Yes, very much
☐ Yes
☒ No
☐ Not at all

Please explain: No quick solutions.

4. **Are you satisfied with the response time of the technicians?**

☒ Yes, very much
☐ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

5. **Are the technicians behaving professionally while in the store? (stay out of the way, leaves the store as it was after finishing work, doesn't make unnecessary noise do distract staff or customers, etc)**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

6. **Is the supplier (Gti/Axima/Elyo) flexible in making appointments to carry out work?**

☐ Yes, very much
☐ Yes
☒ No
☐ Not at all

Please explain:

7. **How often have you logged on to 'Quickplace'?**

☐ Never
☐ 0-3 times
☒ 4-6 times
☐ 7 or more times

Please explain:

8. What do you use 'Quickplace' for? (Pleas check all boxes that apply)

- ☐ Check PPM schedule
- ☐ Make repair requests
- ☒ Check for latest updated information
- ☐ Check that all information is correct and up to date

9. Are you satisfied with the support and communication of supplier (Gti/Axima/Elyo)?

- ☐ Yes, very much
- ☐ Yes
- ☒ No
- ☐ Not at all

Please explain:

10. Are you satisfied with the support and communication of the Nike Headquarters?

- ☐ Yes, very much
- ☒ Yes
- ☐ No
- ☐ Not at all

Please explain:

11. How does the service of supplier (Gti/Axima/Elyo) compare to other maintenance suppliers?

- ☐ Better
- ☒ Same
- ☐ Worse
- ☐ Don't know

Please explain: Which is not too much.

12. Do you have any other comments, remarks, suggestions regarding the pilot?

We have not a contacy person who follow up the day to day in maintenance terms of the store.

Store Managers satisfaction Portsmouth

1. **How often has a technician visited the store for maintenance or repairs since 1 December 2004?**

☐ Never
☐ 1-3 times
☒ 4-6 times
☐ 7 or more times

2. **If you have a request for repair, how do you prefer to request assistance?**

☐ Enter the request into 'Quickplace'
☒ Call the helpdesk

Please explain: I feel it's better to obtain an answer immediately

3. **Are you satisfied with the way technical problems are solved?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

4. **Are you satisfied with the response time of the technicians?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

5. **Are the technicians behaving professionally while in the store? (stay out of the way, leaves the store as it was after finishing work, doesn't make unnecessary noise do distract staff or customers, etc)**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain: The only issue I have is their have been some instances of technicians entering incorrect times of work on their work sheets meaning us paying more for jobs than it should cost.

6. **Is the supplier (Gti/Axima/Elyo) flexible in making appointments to carry out work?**

☐ Yes, very much
☒ Yes
☐ No
☐ Not at all

Please explain:

7. **How often have you logged on to 'Quickplace'?**

☐ Never
☒ 0-3 times
☐ 4-6 times
☐ 7 or more times

Please explain:

8. What do you use 'Quickplace' for? (Pleas check all boxes that apply)

- ☒ Check PPM schedule
- ☐ Make repair requests
- ☒ Check for latest updated information
- ☐ Check that all information is correct and up to date

9. Are you satisfied with the support and communication of supplier (Gti/Axima/Elyo)?

- ☐ Yes, very much
- ☐ Yes
- ☒ No
- ☐ Not at all

Please explain: The schedule has started very late & although there were reasons from a Nike perspective, my feelings are that Elyo could have been more effective in starting the program & keeping us informed of costs before work is undertaken.

10. Are you satisfied with the support and communication of the Nike Headquarters?

- ☐ Yes, very much
- ☒ Yes
- ☐ No
- ☐ Not at all

Please explain:

11. How does the service of supplier (Gti/Axima/Elyo) compare to other maintenance suppliers?

- ☐ Better
- ☒ Same
- ☐ Worse
- ☐ Don't know

Please explain: Although reaction time is better, the cost of repairs is very expensive.

12. Do you have any other comments, remarks, suggestions regarding the pilot?

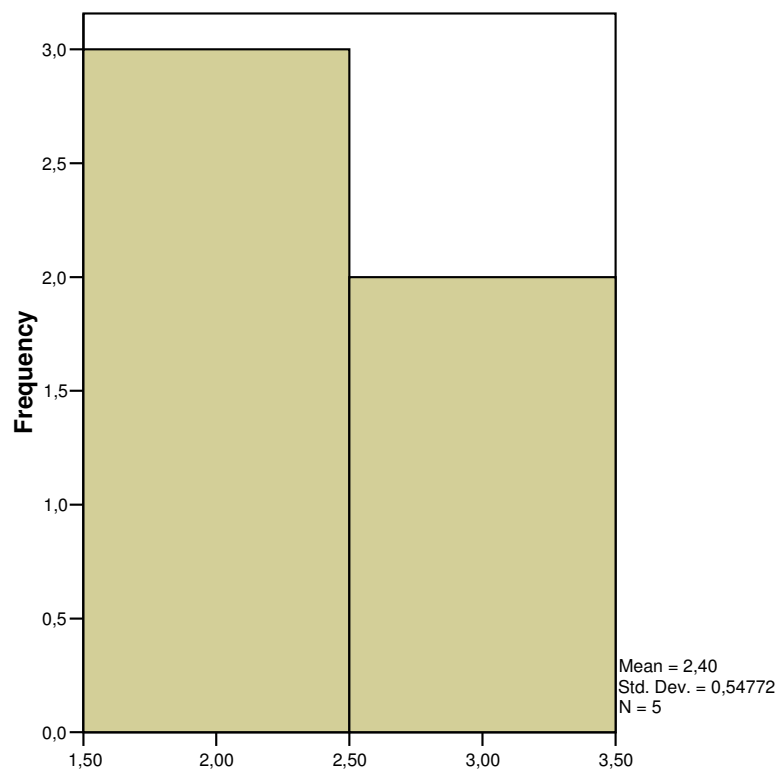
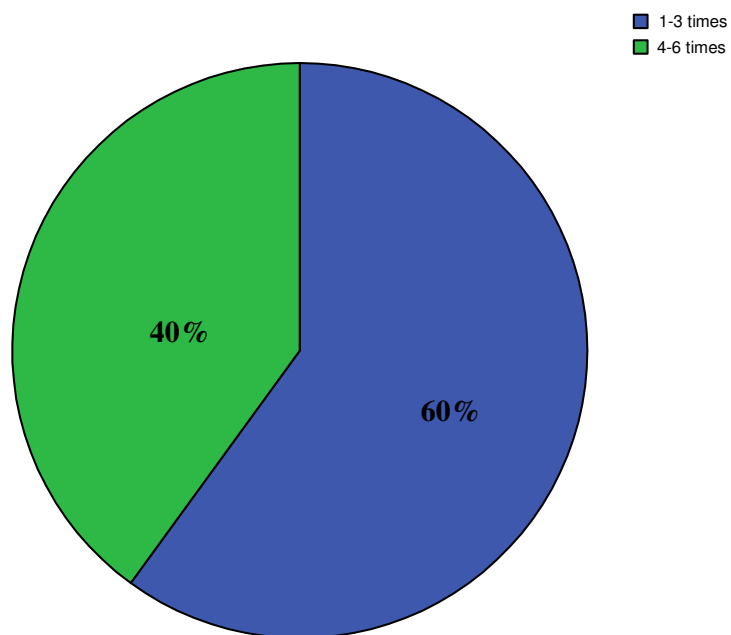
Unfortunately it has taken a lot of time for the pilot to get under way & as yet we do not see any benefits in store. The corrective maintenance has been very expensive & unless it is an urgent request we will not be using Elyo in future for this. I am optimistic for the longterm PPM & hopefully we will be able to make some cost savings at store level. I was hoping for some more education regarding energy efficiency i.e. timers for the lighting, heating & temperature control however as yet this has not been done.

Bijlage 9

Uitkomsten Enquêtes

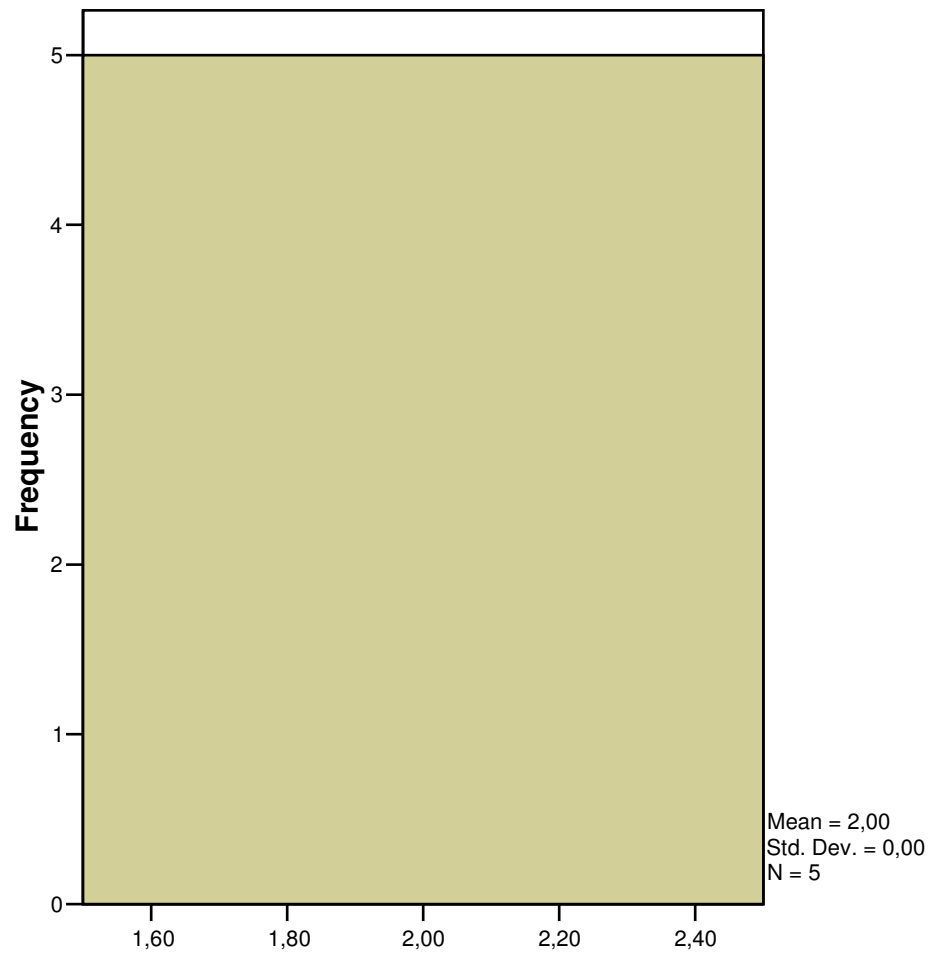
How often has a technician visited the store for maintenance or repairs since 1 December 2004?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 times	3	60,0	60,0	60,0
	4-6 times	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



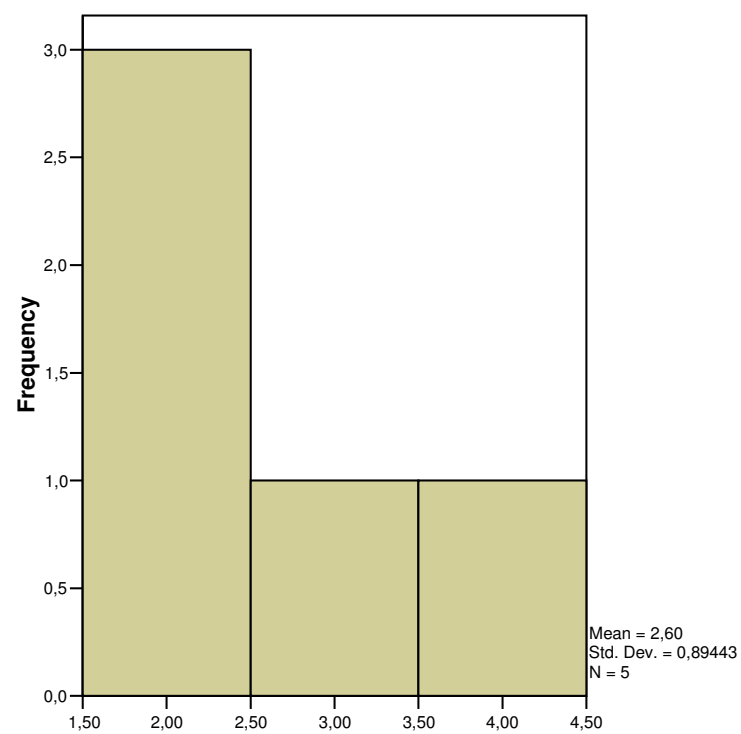
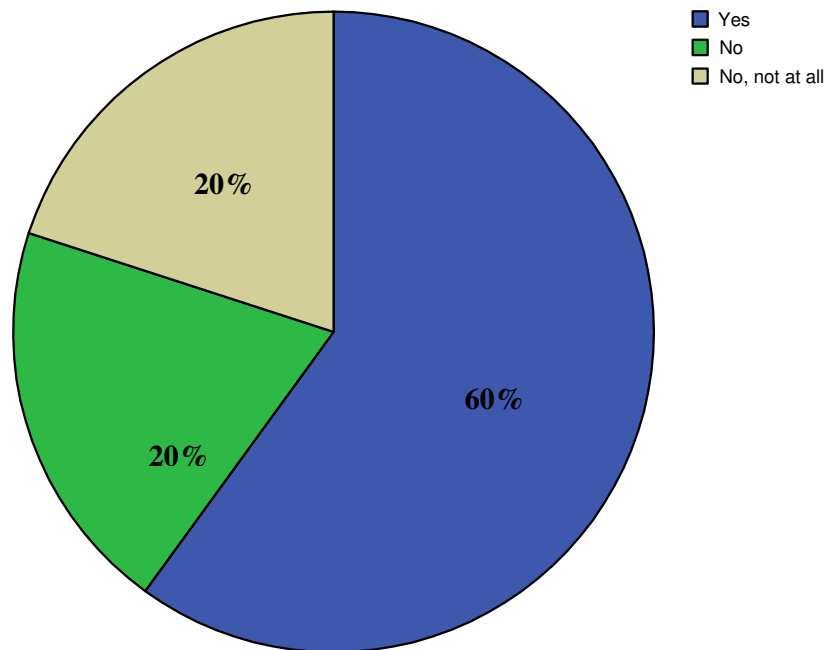
If you have a request for repair, how do you prefer to request assistance?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Call helpdesk	5	100,0	100,0	100,0



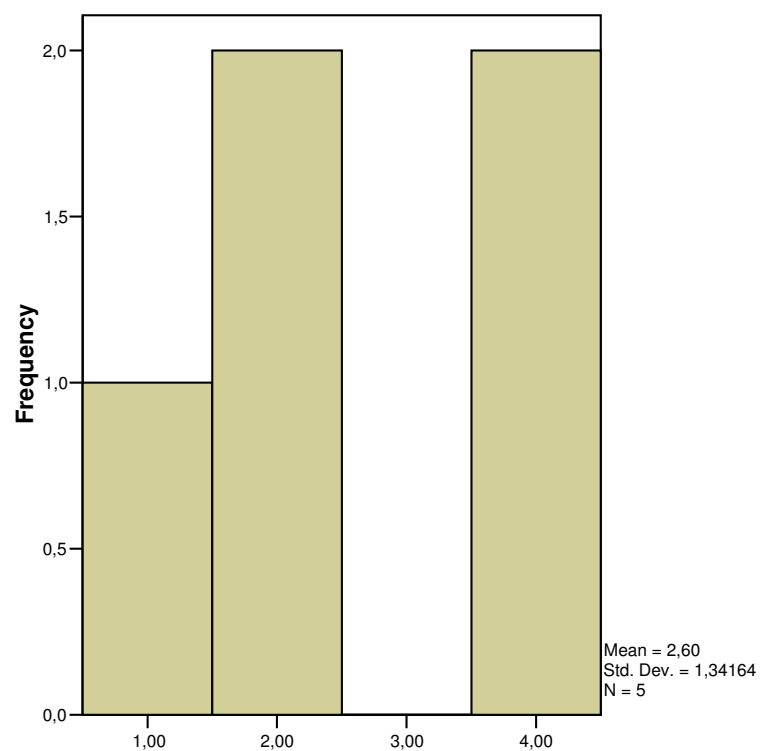
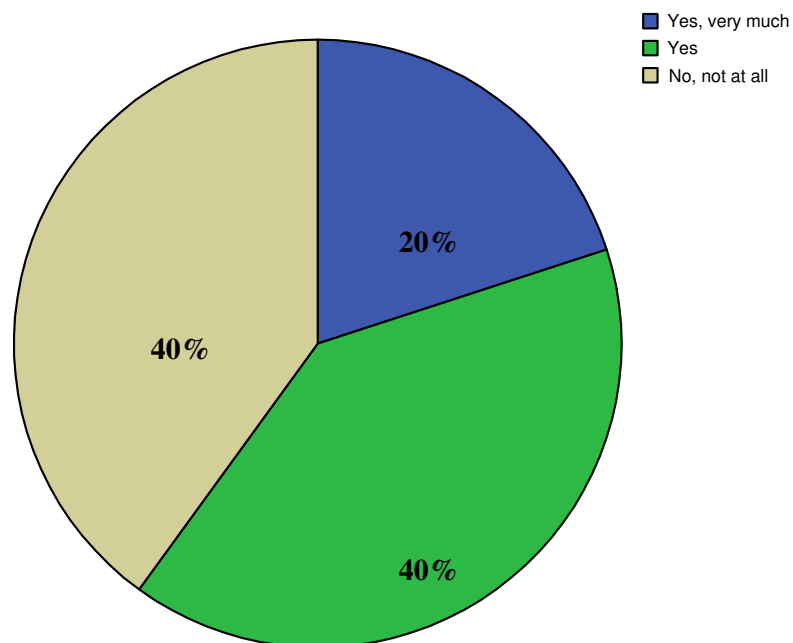
Are you satisfied with the way technical problems are solved?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	3	60,0	60,0	60,0
	No	1	20,0	20,0	80,0
	No, not at all	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



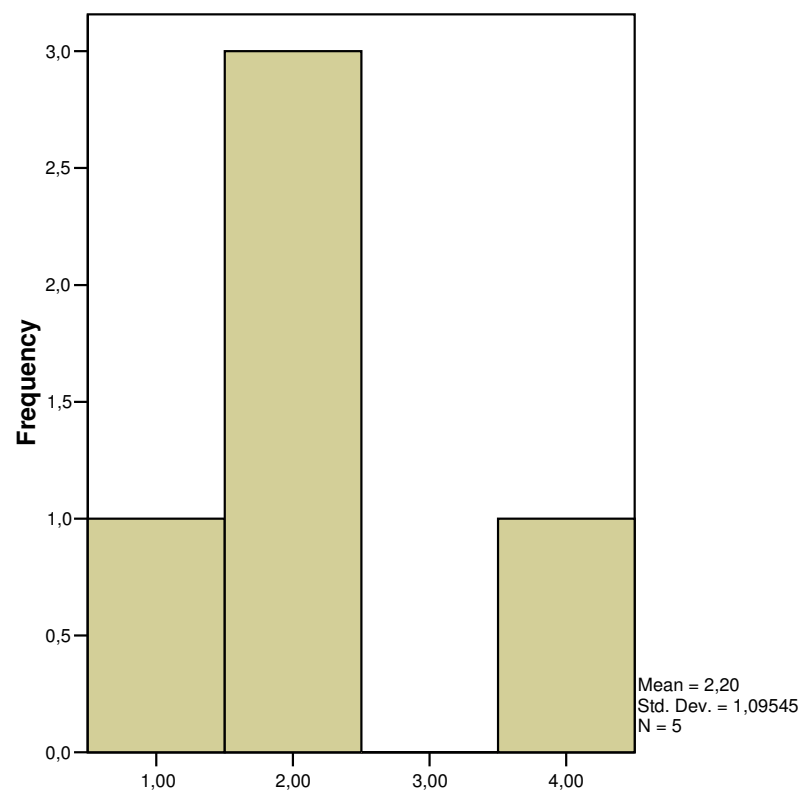
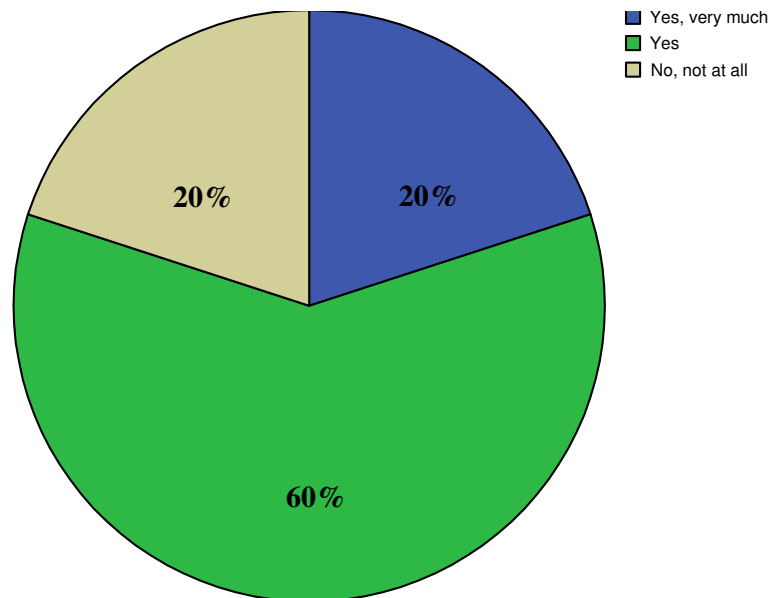
Are you satisfied with the response time of the technicians?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes, very much	1	20,0	20,0	20,0
	Yes	2	40,0	40,0	60,0
	No, not at all	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



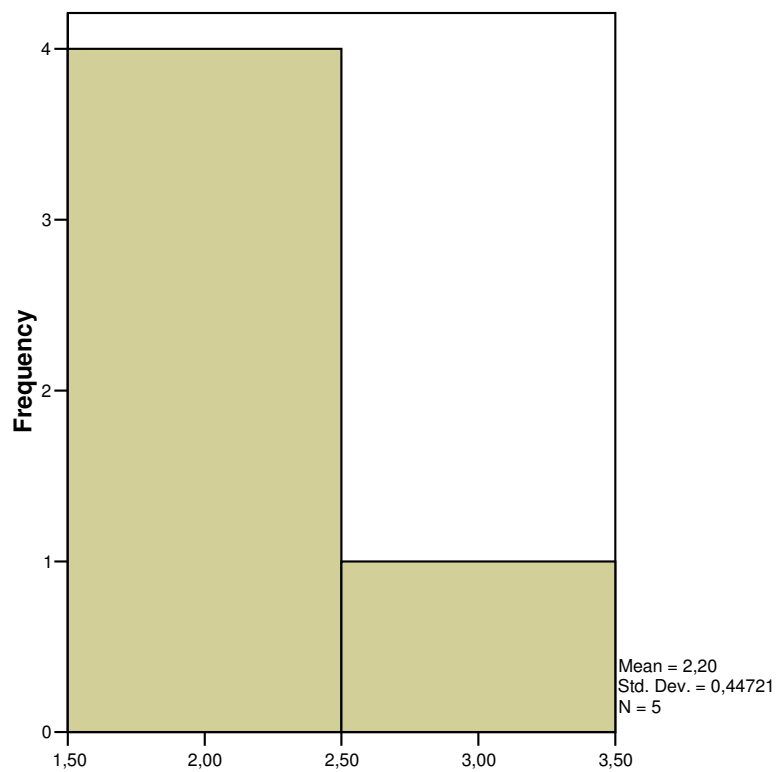
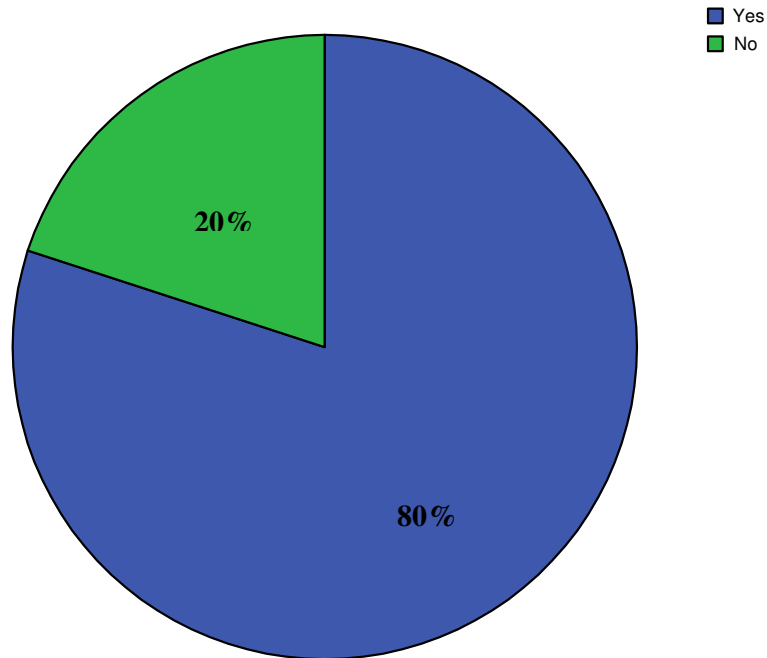
Are the technicians behaving professionally while in the store?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes, very much	1	20,0	20,0	20,0
	Yes	3	60,0	60,0	80,0
	No, not at all	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



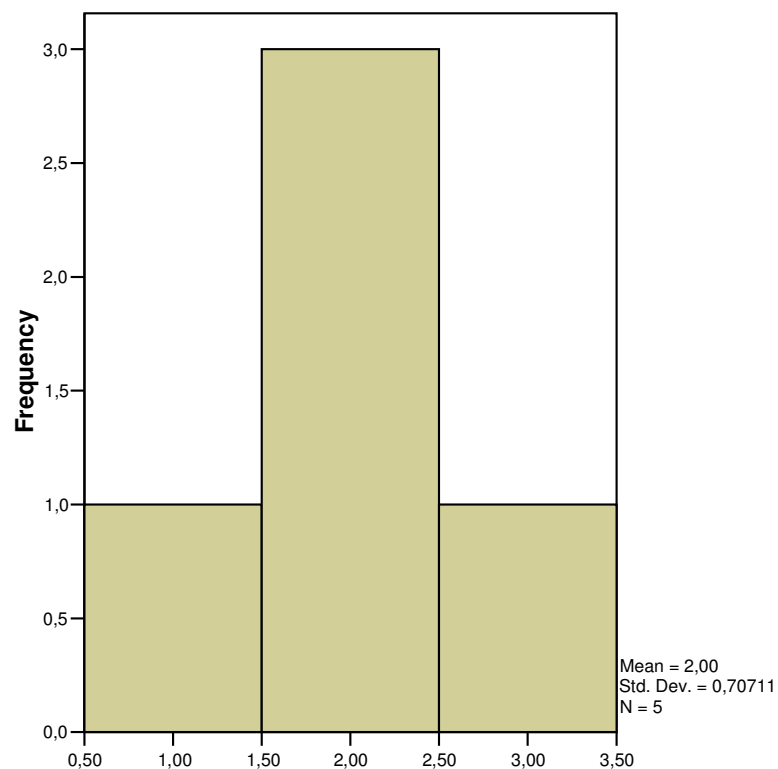
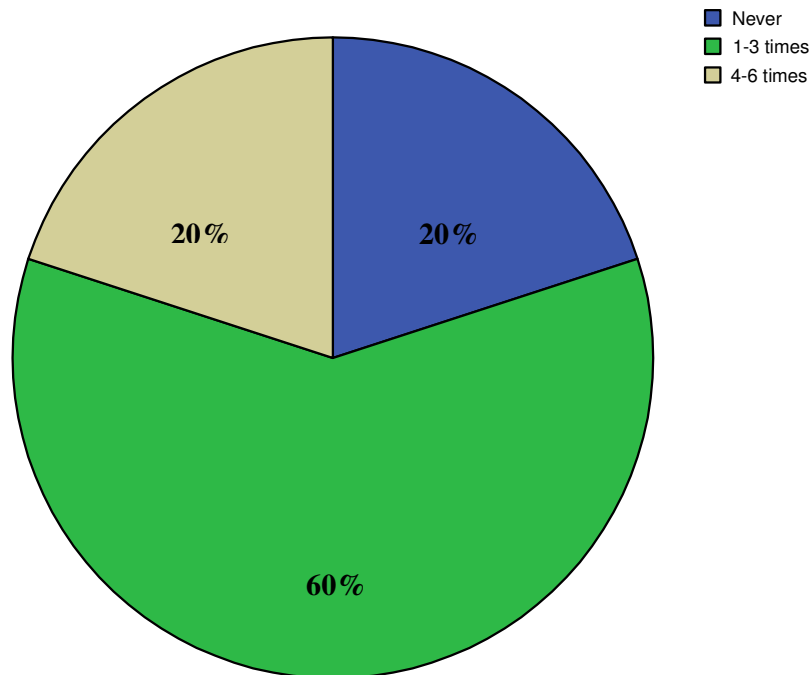
Is the supplier flexible in making appointments to carry out work?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	4	80,0	80,0	80,0
	No	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



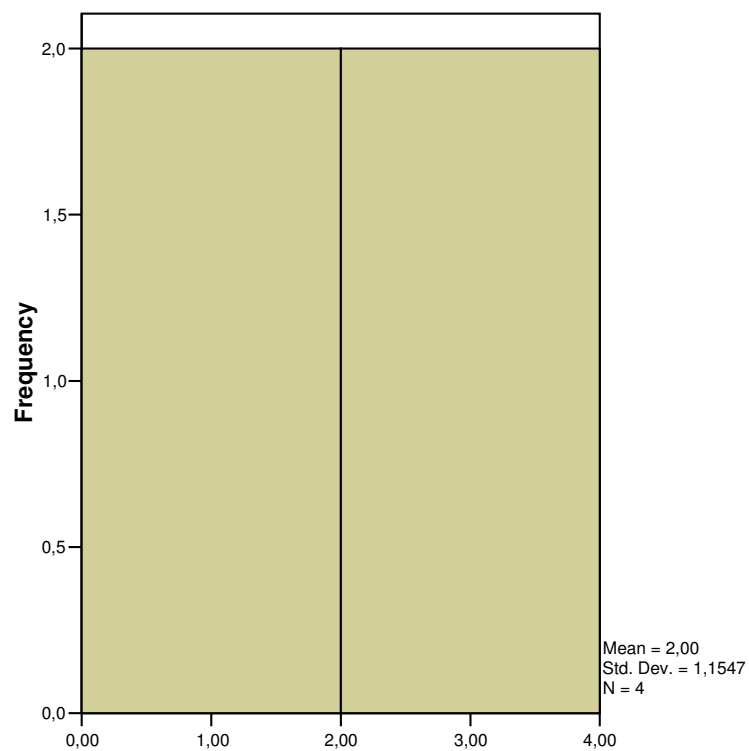
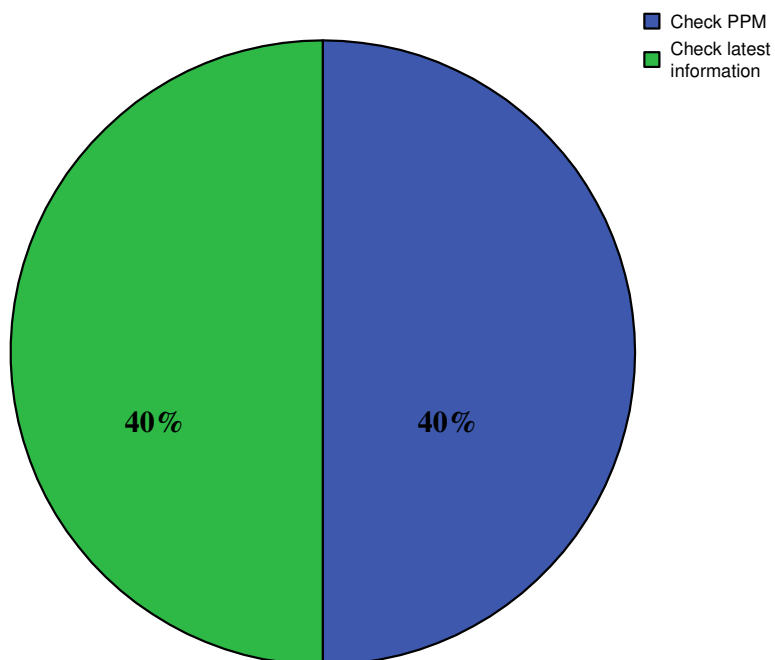
How often have you logged on to 'Quickplace'?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Never	1	20,0	20,0	20,0
	1-3 times	3	60,0	60,0	80,0
	4-6 times	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



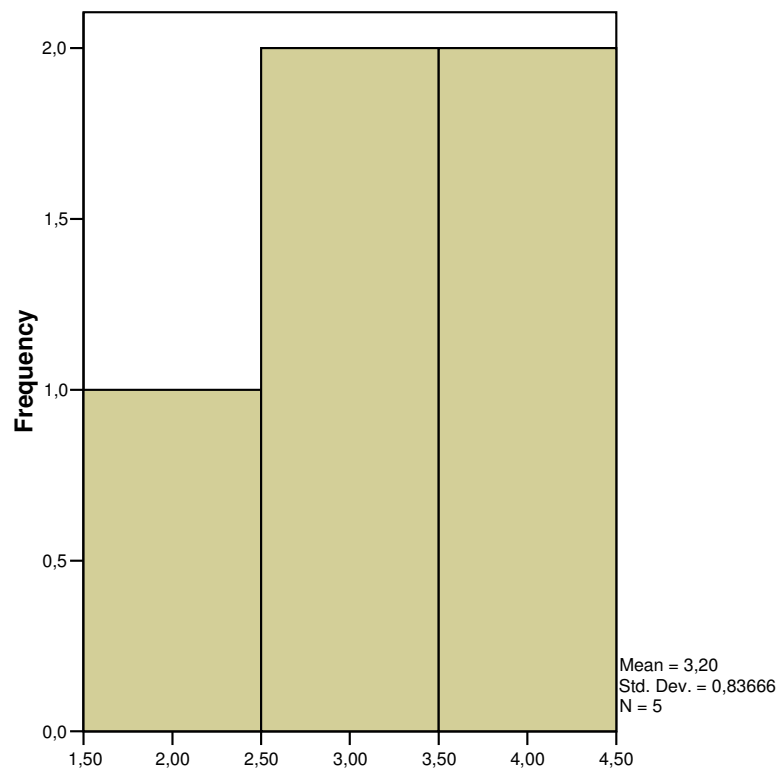
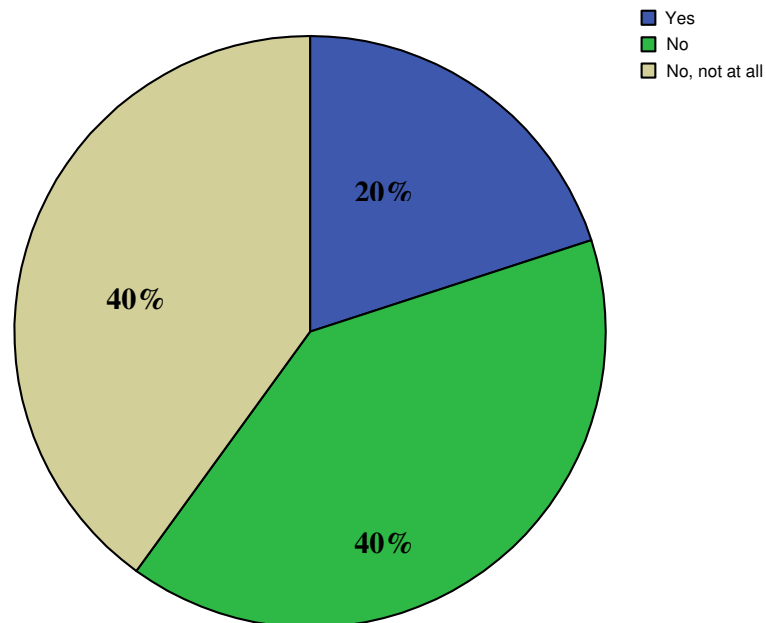
What do you use "Quickplace" for?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Check PPM	2	40,0	50,0	50,0
	Check latest information	2	40,0	50,0	100,0
	Total	4	80,0	100,0	
Missing	System	1	20,0		
Total		5	100,0		



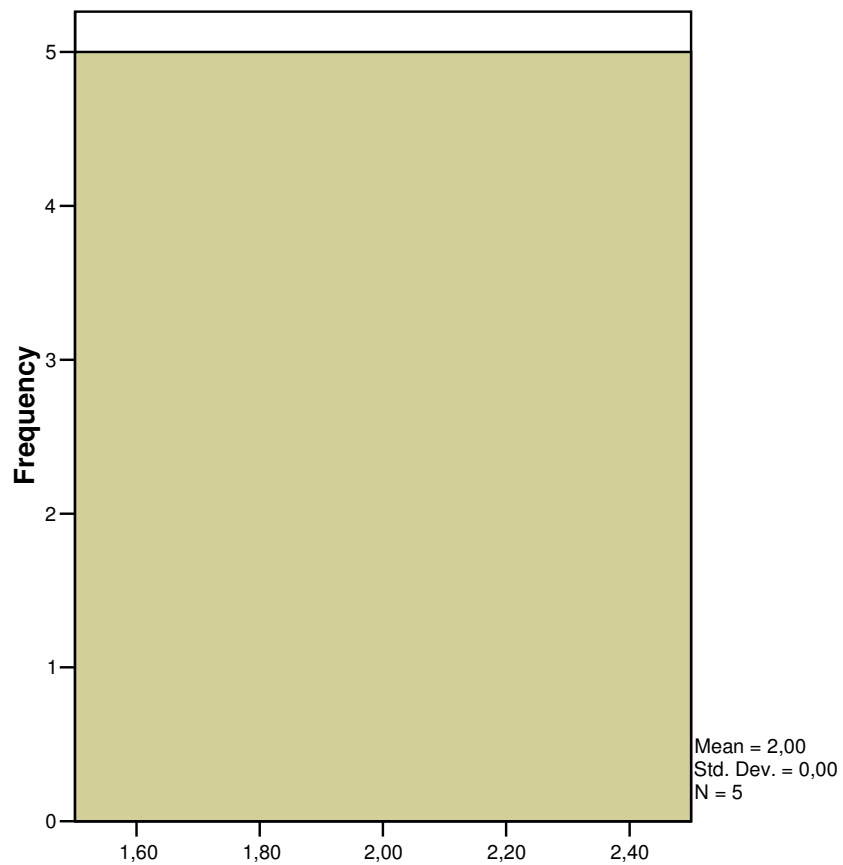
Are you satisfied with the support and communication of the supplier?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	1	20,0	20,0	20,0
	No	2	40,0	40,0	60,0
	No, not at all	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



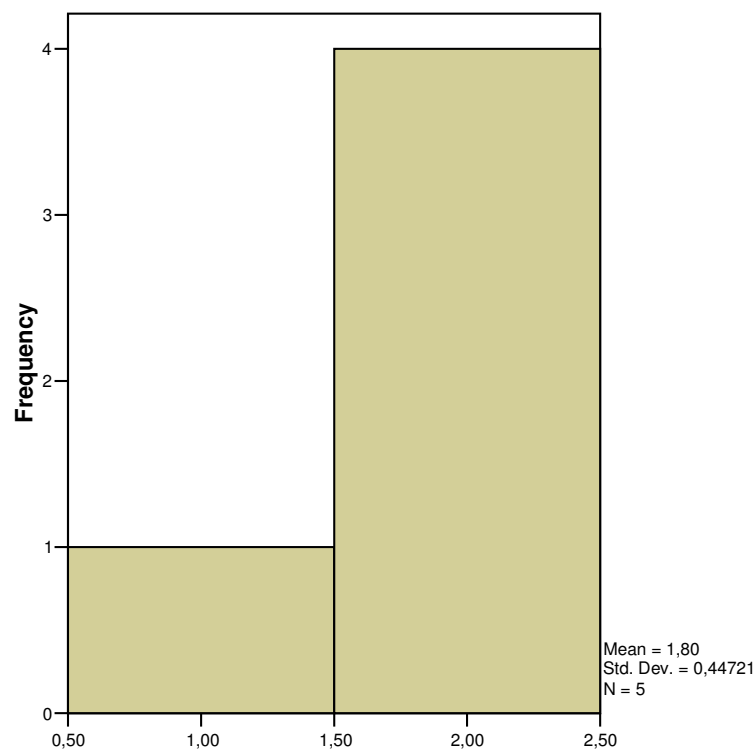
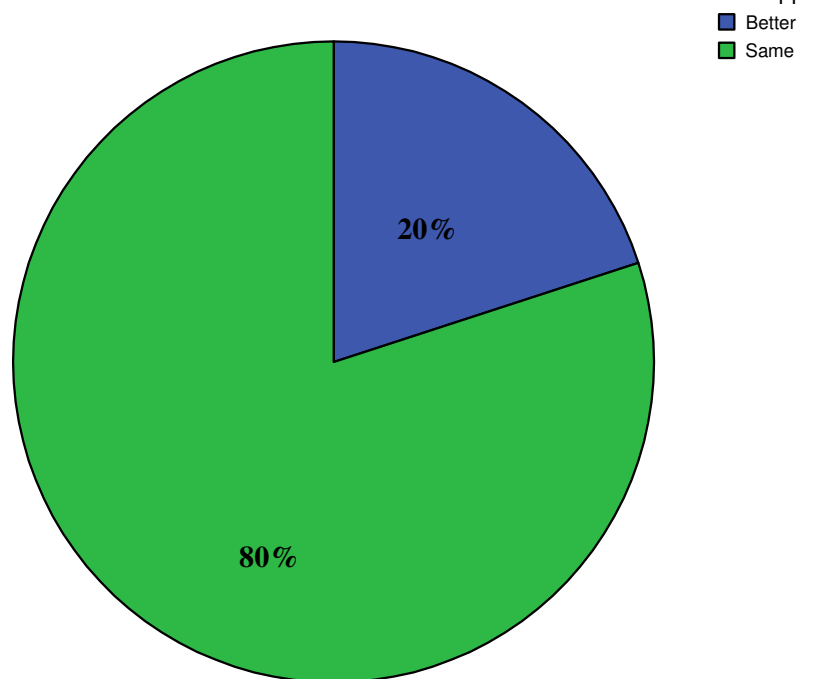
Are you satisfied with the support and communication of the Nike Headquarters?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	5	100,0	100,0	100,0



How does the service of the supplier compare to other maintenance suppliers?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Better	1	20,0	20,0	20,0
	Same	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	



Bijlage 10

Interview Esprit

Esprit is een wereldwijd opererende retailorganisatie en heeft winkels over de gehele wereld, namelijk in Europa, Azië en Amerika. Esprit is in Europa in tien landen actief, namelijk in Oostenrijk, België, Denemarken, Finland, Frankrijk, Nederland, Duitsland, Zweden, Zwitserland en Engeland. In Azië is Esprit in negen landen actief, namelijk in Australië, China, Hongkong, Japan, Korea, Maleisië, Nieuw-Zeeland, Singapore en Taiwan. In Amerika is Esprit actief in de USA en Canada.

Het interview heeft plaatsgevonden met de Facility Manager van Esprit voor de Benelux, Brian Kuper. Deze is verantwoordelijk voor al het onderhoud aan de Esprit winkels in de Benelux. Hij werkt zowel op het hoofdkantoor van Nederland in Amsterdam als op het hoofdkantoor van België in Antwerpen.

1. *Uw organisatie heeft vele locaties over de hele wereld. Heeft u voor al deze locaties of voor sommige locaties één en dezelfde leverancier voor het onderhoud van technische installaties?*

Voor alle Esprit winkels in de Benelux wordt gebruik gemaakt van één leverancier, namelijk Gti. In België en Luxemburg wordt het onderhoud uitgevoerd door Axima België en in Nederland wordt het onderhoud uitgevoerd door Gti zelf. Voor de drie landen is er één contract dat met Gti is afgesloten. Enige tijd geleden zijn ook de Esprit winkels Frankrijk in dit contract opgenomen, maar Esprit had geen goede ervaringen hiermee. De communicatielijn naar Frankrijk was te lang. De winkels in Frankrijk werden toen namelijk bediend door Axima België en het duurde gewoon te lang voordat een monteur vanuit België in Frankrijk was.

2. *Hoe verloopt het proces voor preventief onderhoud?*

In het preventief onderhoudscontract met Gti is opgenomen dat alle winkels in de Benelux wekelijks of tweewekelijks, dit ligt aan de grootte van de winkel, bezocht wordt door een onderhoudsmonteur voor het verrichten van preventief onderhoud. Hiervoor is één contractprijs afgesproken die al het preventieve onderhoud en klein materiaal bevat. Het is erg belangrijk voor een winkel dat alle installaties in goede conditie zijn, omdat bij het niet goed functioneren van een installatie dit omzetverlies kan betekenen. Door de wekelijkse of tweewekelijkse bezoeken wordt geprobeerd om storingen zoveel mogelijk te vermijden.

3. *Hoe verloopt het storingsproces?*

Wanneer een storing zich tijdens kantooruren voordoet moet de winkel eerst het hoofdkantoor informeren over de storing. Het hoofdkantoor belt vervolgens het storingsnummer van Gti voor Nederland of Axima voor België en Luxemburg. Zowel Gti als Axima heeft één centraal storingsnummer. Storingen zijn niet in het onderhoudscontract opgenomen en hiervoor moet dus apart betaald worden. Esprit heeft hierover aparte prijsafspraken gemaakt en hoeven bijvoorbeeld geen voorrijkosten te betalen. Esprit heeft met Gti de afspraak gemaakt dat storingen die onder de grens van € 500,- blijven zonder toestemming gerepareerd mogen worden. Voor storingen die meer dan € 500,- kosten wordt een offerte voor gemaakt.

4. *Hoe verloopt de communicatie met de leverancier?*

Er zijn geen standaard afspraken gemaakt tussen Esprit en Gti voor het voeren van overleg. De communicatie gaat voornamelijk telefonisch. Wanneer er zich problemen voordoen of wanneer er echt zaken besproken moeten worden, wordt er op dat moment een afspraak gemaakt voor overleg. Dit gebeurt ongeveer twee keer per jaar.

5. *Worden er door de leverancier rapportages over de verrichtte werkzaamheden verstrekt?*

Er worden door Gti geen rapportages verstrekt aan Esprit. Bij Esprit is er wel de behoefte om ongeveer halfjaarlijks een overzicht van Gti te ontvangen met daarin per winkel alle voorgevallen storingen.

6. *Hoe verloopt het factureren voor preventief en correctief onderhoud?*

Esprit ontvangt van Gti halfjaarlijks een factuur voor preventief onderhoud. Deze facturen zijn voor elke winkel apart en worden naar het hoofdkantoor gestuurd. Voor het correctieve onderhoud wordt er voor elke winkel apart maandelijks een factuur gestuurd met daarop de kosten van alle voorgevallen

storingen in die maand. Ook deze factuur wordt naar het hoofdkantoor verstuurd. De winkels hebben wel allemaal hun eigen budget, maar de kosten voor het onderhoud wordt door het hoofdkantoor van het budget afgetrokken.

Bijlage 11

Interview Van der Velde Technisch Beheer

Van der Velde Technisch Beheer is onderdeel van Breijer Bouw en Installatie die zich richt op bouwkundige en installatietechnische werkzaamheden. Breijer Bouw en Installatie maakt onderdeel uit van Facilicom Service Group. Naast bouw en installatie is Facilicom werkzaam op het gebied van schoonmaak, catering, beveiliging, uitzendbureau, facilitair management en horecadiensten. Facilicom is internationaal georiënteerd en heeft vestigingen in België, Frankrijk en Engeland.

Van der Velde Technisch Beheer heeft zich gespecialiseerd in het onderhoud, de serviceverlening in het onderhoud, de serviceverlening en het beheer van totale technische installaties. Van der Velde Technisch Beheer is tevens actief op het gebied van het adviseren, ontwerpen en installeren van werktuigbouwkundige en elektrotechnische projecten.

Het interview met Van der Velde Technisch Beheer heeft plaatsgevonden op 21 februari 2005 om 15.00 uur in het kantoor in Woerden met Dhr. M. Geerars, bedrijfsmanager van Van der Velde Technisch Beheer.

- 1. Heeft u klanten waarvoor u het technisch onderhoud verzorgt voor meerdere locaties en met locaties in het buitenland?*

Van der Velde Technisch Beheer heeft klanten waarvoor ze het technisch onderhoud voor meerdere locaties verrichten, maar omdat Van der Velde Technisch Beheer niet in het buitenland gevestigd is verzorgen zij geen technisch onderhoud in het buitenland. De Facilicom Group verzorgt wel schoonmaak-, catering-, en beveiligingsdiensten in het buitenland en zijn hiermee gevestigd in België, Frankrijk en Engeland. Op deze locaties bevinden zich decentraal accountmanagers en projectleiders die rechtstreeks met de klant contact houden. Dit wordt dus niet centraal vanuit bijvoorbeeld Nederland verzorgd.

- 2. Heeft u wel eens te maken gehad met een dermate groot aantal locaties, dat u eerst pilot heeft gestart met een aantal locaties?*

Van der Velde Technisch Beheer heeft nooit te maken gehad met dermate grote projecten dat zij eerst een pilot zijn gestart.

- 3. Is er binnen de Facilicom groep verschil in het niveau van contracten tussen een contract voor technisch beheer en bijvoorbeeld een schoonmaakcontract of een beveiligingscontract?*

Voor schoonmaak en beveiliging wordt vaak gebruik gemaakt van contracten met Service Level Agreements. Dit komt niet zo vaak voor bij contracten voor technisch beheer.

- 4. Hoe verloopt het proces voor preventief onderhoud?*

In het contract wordt vooraf afgesproken aan welke installaties preventief onderhoud verricht moet worden. Tevens wordt de frequentie hiervan bepaald en wordt aangegeven in welke week er een monteur hiervoor komt. Als deze week dan nadert wordt de klant opgebeld om nogmaals te vragen of het uitkomt om op de desbetreffende dag langs te komen.

- 5. Hoe verloopt het storingsproces?*

Overdag kan de klant bij een storing bellen naar de desbetreffende locatie van Van der Velde Technisch Beheer die voor die klant het onderhoud verzorgd. 's Avonds heeft Van der Velde Technisch Beheer één centraal nummer die de klant kan bellen.

- 6. Worden er rapportages over de verrichte werkzaamheden aan de klant verstrekt?*

Eens per maand verstekt Van der Velde Technisch Beheer een rapportage aan de klant over de verrichte werkzaamheden. Van der Velde Technisch Beheer is hierin gecertificeerd.

7. Hoe verloopt de communicatie met de klant?

Naast de maandelijkse rapportages heeft Van der Velde Technisch Beheer ook nog overleg met de klant. Dit gebeurt afhankelijk van de grootte van het contract wekelijks, twee wekelijks of maandelijks.

8. Hoe verloopt het factureren voor preventief en correctief onderhoud?

Voor preventief onderhoud krijgt de klant één factuur per jaar. In sommige contracten wordt er ook een bedrag voor storingen in opgenomen. Wanneer dit niet zo is krijgt de klant per gewenste periode een factuur met daarop de bedragen voor de storingen van die periode. Het is afhankelijk van de klant of de facturen naar het hoofdkantoor of naar de locatie zelf worden verstuurd. In de meeste gevallen gaat de factuur wel naar het hoofdkantoor.

9. Doet uw organisatie alles zelf of wordt er ook uitbesteed?

Van der Velde Technisch Beheer besteedt soms zaken uit. De klant merkt er niets van wanneer Van der Velde Technisch Beheer iets uitbesteed, omdat alle communicatie wel via Van der Velde Technisch Beheer verloopt.

10. Wanneer iets wordt uitbesteed staat uw organisatie dus tussen de klant en de onderaannemer in. Wat zijn dan de verschillen in de zojuist besproken processen?

Als er zaken uitbesteed zijn aan een onderaannemer verloopt de communicatie, rapportages en de facturen wel via Van der Velde Technisch Beheer. De klant moet er niets van merken dat er een derde partij gecontracteerd is. Wanneer er is uitbesteed wordt aan een zusteronderneming van Van der Velde Technisch Beheer is dit anders. De hele Facicom Service Group heeft hetzelfde logo, dus wanneer er dan bijvoorbeeld facturen verstuurd worden of werkbonden geschreven moeten worden, wordt gewoon gebruik gemaakt van het materiaal van de onderaannemer (zusteronderneming), omdat het logo voor de klant toch herkenbaar is.