

MASTER

Partnerships

veranderingsmanagement binnen Berendsen Helmond

Viergever, W.E.

Award date:
2005

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

BIJLAGENBUNDEL



Partnerships *Veranderingsmanagement binnen Berendsen Helmond*

**NIET
UITLEENBAAR**

Naam student:
Studentnummer:
Datum:

Wiro Viergever
s462572
6 juli 2005

Eerste begeleider Berendsen:

Ir. F.J.J.A.M. van den Berg

Eerste begeleider universiteit:
Tweede begeleider universiteit:

Dr. F.M. van Eijnatten
Dr. Ir. P.A.M. Kleingeld

**Afstudeerscriptie in het kader van de opleiding Technische Bedrijfskunde aan de faculteit
Technologie Management van de Technische Universiteit in Eindhoven.**

Naam student: Wiro Viergever

Studentnummer: s462572

Opleiding: Technische Bedrijfskunde

Vakcode afstudeerproject: 1J306

Afstudeerperiode: 1 november 2004 tot 13 juli 2005

Afstudeerbedrijf: Berendsen Textiel Service B.V. Helmond
Montgomerystraat 12
5705 AL Helmond
Tel nr. 0492-593300

Bedrijfsbegeleider: Ir. F.J.J.A.M. van den Berg

Eerste begeleider universiteit: Dr. F.M. van Eijnatten

Tweede begeleider universiteit: Dr. Ir. P.A.M. Kleingeld

**NIET
UITLEENBAAR**

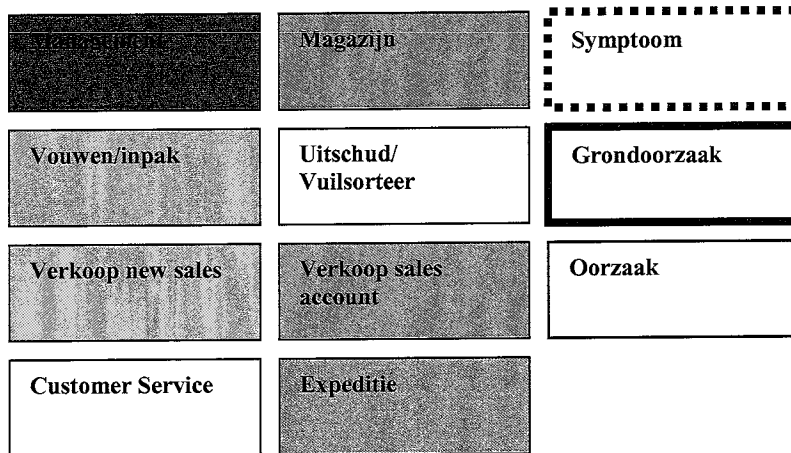
Inhoudsopgave Bijlagen

Inhoudsopgave Bijlagen	1
Bijlage I Oorzaak-gevolg diagram	2
Bijlage II Externe oriëntatie	4
Bijlage III Het Onderzoeksmodel	6
Het diagnostisch model	6
Het ontwerpmodel	7
Bijlage IV De productiviteit	9
Bijlage V Klanttevredenheid	10
Bijlage VI Vergelijking klantenrapporten	12
Bijlage VII Onderzoeksstrategie & Bronnen	15
Bijlage VIII 'Bevindingenformulier'	17
Bijlage IX 'Partnershiptrajectformulier'	18
Bijlage X 'Feedbackformulier'	19
Bijlage XI 'Direct-wasmachine-formulier'	20
Bijlage XII Servicezak en/of instructieposter introductie	21
Bijlage XIII Standaardbrief Servicezak	22
Bijlage XIV De instructieposter	23

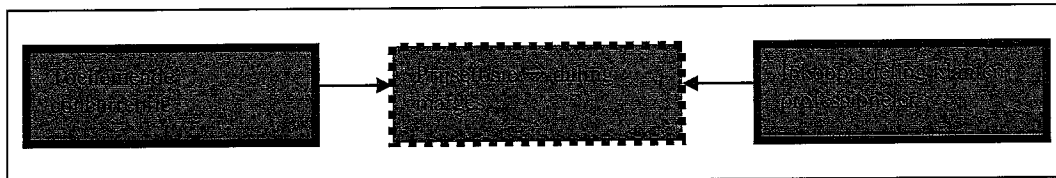
Bijlage I Oorzaak-gevolg diagram

In deze bijlage wordt het oorzaak-gevolg diagram schematisch weergegeven. Dit is de analyse van de interne oriëntatie en het intakegesprek. De problemen en (grond)oorzaken die in deze tabel worden gegeven, werden door het personeel naar voren gebracht of door eigen onderzoek ervaren. In de analyse van paragraaf 3.2 van het verslag werd onderzocht of de problemen überhaupt speelden en of de aangegeven (grond)oorzaken daadwerkelijk de (grond)oorzaken waren. Per afdeling is een bepaalde kleur gekozen, zodat duidelijk zichtbaar wordt waar welk probleem speelt. Als er meerdere kleuren in een blok voorkomen, geldt dit blok voor meerdere afdelingen.

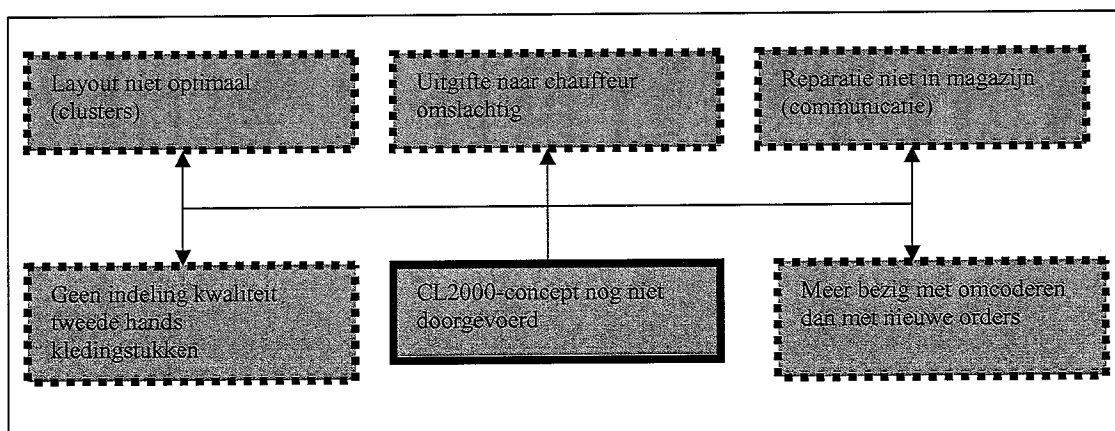
Legenda:



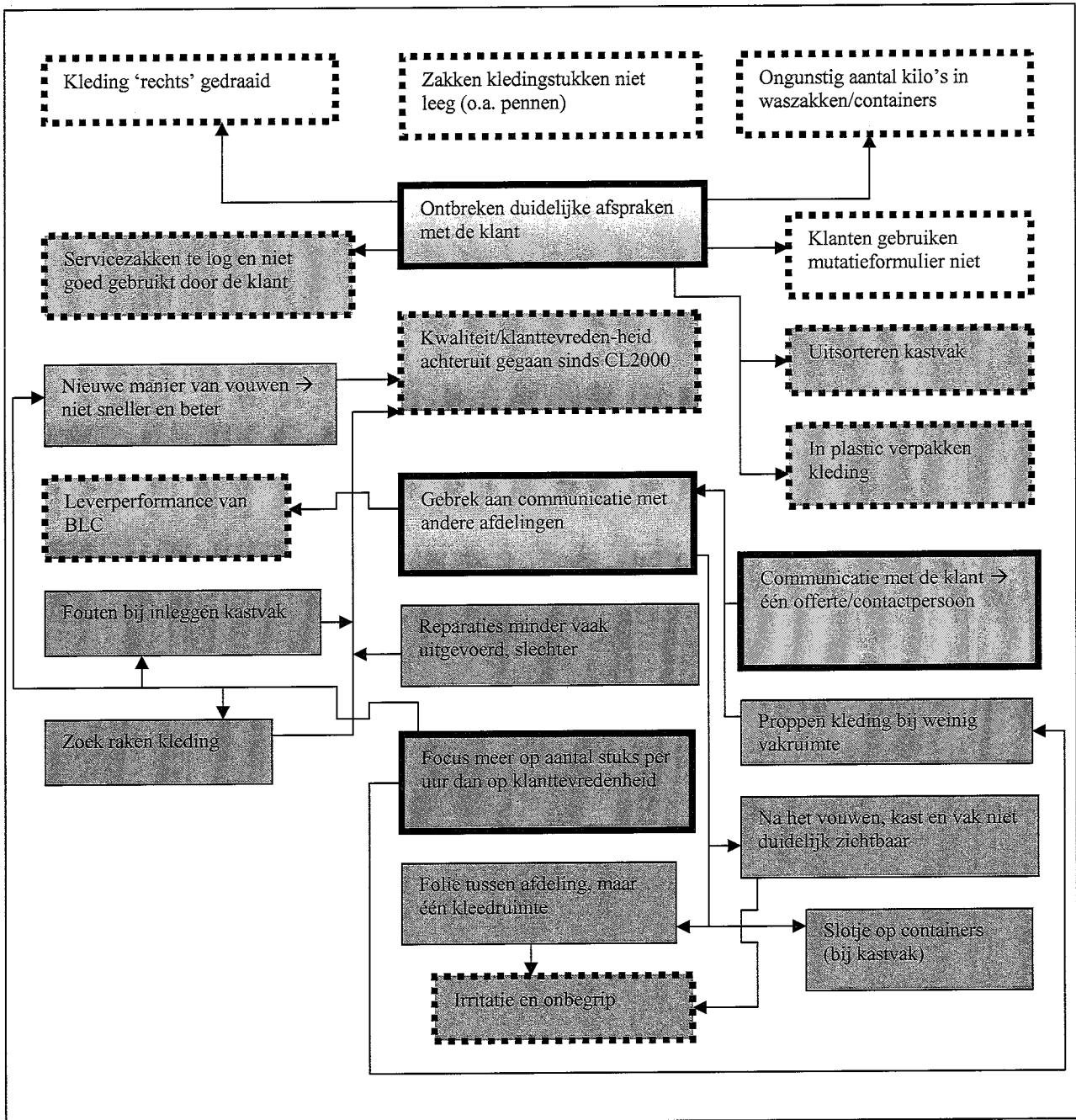
I-A Management



I-B Magazijn



I-C Overige afdelingen gekoppeld



Bijlage II Externe oriëntatie

In deze bijlage worden de resultaten van de externe oriëntatie weergegeven. Hiervoor is gebruik gemaakt van gegevens van het onderzoek (De Neef, 1999-2004), de gegevens van de customer service en de gegevens uit klantenrapporten. Elke maand wordt steekproefsgewijs een selectie van klanten een viertal vragen voorgelegd, waarmee de tevredenheid over leveringsservice, productkwaliteit en service algemeen wordt gepeild. De vierde vraag laat ruimte voor commentaar. De customer service heeft voor de maand november 2004 bijgehouden wat voor een soort klachten/opmerkingen telefonisch binnenkwamen. Een klantenrapport is een formulier waarop de chauffeur of de customer service kan aangeven wat er bij die klant speelt, welke acties ondernomen dienen te worden en of de acties daadwerkelijk zijn ondernomen. Alle klachten/opmerkingen zijn in de onderstaande tabel opgeteld. Deze tabel is een standaardlijst waarop de customer service de telefonische klachten/opmerkingen kan turf. Bij de originele categorieën van de klachtenlijst zijn nog enkele categorieën toegevoegd, omdat hierover vanuit het vier-vragenonderzoek en de klantenrapporten ook klachten/opmerkingen kwamen.

Tabel I Klachtenrubricering

001-010	Distributie	Telefonisch November 2004	4-vragen 2004	Klanten- rapport 2004	Totaal
1	Distributie: Niet/ te laat/ verkeerd geleverd	8	23	8	39
2	Distributie: verkeerde locatie	2	1	8	11
3	Distributie: chauffeur onbeleefd	1	0	0	1
4	Distributie: frequentie levering	0	1	3	4
011-020	Bewassing				
11	Bewassing: kleding niet schoon	2	5	6	13
12	Bewassing: kleding gekrompen	0	3	1	4
13	Bewassing: kleding verkleurd	1	0	2	3
14	Bewassing: reflectie slecht zichtbaar	0	0	0	0
15	Bewassing: waterafstotendheid verdwenen	0	0	0	0
16	Bewassing: anti-statisch verdwenen	0	0	0	0
021-030	Reparatie				
21	Reparatie: niet uitgevoerd	1	7	4	12
22	Reparatie: slecht uitgevoerd	0	5	3	13
23	Reparatie: reparatiekaartje/ servicezak niet uitgevoerd	0	1	1	2
24	Reparatie: knopen/ drukkers ontbreken/ kapot	1	0	0	1
25	Reparatie: rits kapot	0	0	0	0
26	Reparatie: zakken/ naden kapot	0	0	0	0
27	Reparatie: te lang doorgerepareerd	1	0	0	1
031-040	Mutatie				
31	Mutatie: niet uitgevoerd	8	1	7	16
32	Mutatie: verkeerd uitgevoerd	2	0	2	4
33	Mutatie: niet via mutatieformulier	0	2	36	38
041-050	Manco				
41	Manco: huurkleding	26	2	32	60
42	Manco: eigen goed kleding	6	2	0	8
43	Manco: huurdoeken	0	0	2	0
44	Manco: eigen doeken	1	0	1	2
45	Manco: Artikelen van andere klant ontvangen	1	0	0	1
051-060	Factuur				
51	Factuur: prijs te hoog	1	3	3	7
52	Factuur: leesbaarheid/ onduidelijk	4	4	0	8
53	Factuur: niet correct	3	4	4	11
061-070	Vervang				
61	Vervang: kwalitatief slecht	2	2	1	5
62	Vervang: niet correctheid uitgeleverd	1	2	2	5
63	Vervang: levertijd te lang	10	3	2	15
071-080	Kastvak				

'Partnerships: veranderingsmanagement binnen Berendsen Helmond'

71	Kastvak: kleding niet in juiste vak	3	4	5	13
72	Kastvak: kast kapot	1	1	9	11
081-090	Emblemen				
81	Embleem: ontbreekt	3	1	5	9
82	Embleem: laat los	0	0	1	1
83	Embleem: verkleurd	0	0	0	0
091-100	Nieuwe orders				
91	Nieuwe orders: levertijd te lang	20	10	11	41
92	Nieuwe orders: verkeerde artikel geleverd	1	1	4	6
93	Nieuwe orders: verkeerde maten geleverd	1	1	7	9
94	Nieuwe orders: verkeerde emblemen op kleding	0	0	2	2
95	Nieuwe orders: geen emblemen op kleding	0	0	0	0
101-100	Klachten overige vestigingen				
101	Klacht: veroorzaakt door Vloer- & Bedrijfshygiëne	0	3	1	4
102	Klacht: veroorzaakt door Milieu Service	0	0	0	0
103	Klacht: veroorzaakt door Berendsen Safety	1	0	0	1
104	Klacht: veroorzaakt door andere vestiging K&B	0	0	0	0
111-120	Overige klachten				
111	Klacht: overige klacht	19	5	4	28
112	Klacht: problemen met Unimat	0	0	0	0
113	Klacht: slordig gevouwen (nieuwe vouwmethode)	1	4	31	36
114	Klacht: plaats van het barcodelabel	0	2	2	4
115	Klacht: ontevreden over de servicezak	0	0	0	0
121-130	Communicatie				
121	Communicatie: CS	2	8	4	14
122	Communicatie: AS	3	6	6	15
131-140	Foutleggingen				
131	Verkeerd ingepakt/ verkeerde container/ verkeerde route	5	0	9	14
132	Artikelen van andere klant ontvangen	0	1	4	5
141-150	Afgeboekte klachten				
140	Klacht geboekt: ongegrond	3	0	0	3
141	Klacht geboekt: kwijt geraakt	0	0	0	0
151-160	Wensen/informatiebehoefte				
151	Wens van de chauffeur	12	0	13	25
152	Wens/ informatiebehoefte	69	7	13	89
161-170	Kwaliteit				
161	Kwaliteit/ draagcomfort	0	11	4	15
162	lengte pijpen/ mouwen	0	2	6	8
171-180	Waszakken				
171	Waszakken: verdwenen	0	0	12	12
172	Waszakken: te weinig	0	0	9	9
173	Waszakken: te veel	0	0	2	2

Bijlage III Het Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van het doel van het onderzoek, daarnaast is een onderzoeksmodel van belang bij het vaststellen van de theoretische achtergronden van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 1995). Voor dit project dienden twee onderzoeksmodellen te worden opgesteld. Eén voor de diagnostische fase en de ander voor de ontwerpfase, de opzet van deze modellen was in beide gevallen hetzelfde, maar de invulling verschillend.

Het stappenplan van het onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:

1. Typeer het doel van het onderzoek;
2. Stel het onderzoeksobject vast;
3. Stel de aard van de onderzoeksoptiek vast;
4. Bepaal op basis van welke ingrediënten de onderzoeksoptiek wordt ontwikkeld;
5. Visualiseer het onderzoeksmodel;
6. Verwoord het onderzoeksmodel;
7. Stel het onderzoeksmodel na controle eventueel bij (iteratie).

Het diagnostisch model

Stap 1 Het doel

Het doel van de diagnostische fase is het onderzoeken van de uit de analyse voortkomende problemen, om uiteindelijk te komen tot oplossingsrichtingen die de basis zijn voor de ontwerpfase.

Stap 2 De onderzoeksobjecten

Een onderzoeksobject is het fenomeen dat bestudeerd wordt en waarover, op basis van het uit te voeren onderzoek, uitspraken worden gedaan.

In deze fase komen de onderzoeksobjecten voort uit de problemen die voortkwamen uit de eerder uitgevoerde analyse. Daaruit blijkt dat één van de hoofdproblemen de manier van communiceren of het gebrek eraan, daaruit komen irritaties en onbegrip voort, zowel bij de klanten als bij het personeel. Een ander hoofdprobleem is de focus op het aantal stuks per uur, waardoor de nadruk wat minder op de kwaliteit, en de daarmee samenhangende klanttevredenheid, ligt. De onderzoeksobjecten zijn in dit geval de communicatie (ook naar de klant) en de handhaving van de kwaliteit.

Stap 3 De onderzoeksoptiek

Een onderzoeksoptiek is een bril waarmee de onderzoeker naar de onderzoeksobjecten gaat kijken. Dit geeft aan vanuit welke invalshoek de onderzoeksobjecten belicht worden en welke facetten daarbij worden bestudeerd en welke niet.

De problemen die spelen in het magazijn (zie bijlage I-B) worden in de diagnostische fase niet onderzocht, deze vallen buiten de afbakening van het project. Ook het probleem van de leverperformance van het BLC valt buiten de afbakening. De bril die gehanteerd zal worden, is die van de objectieve onderzoeker.

Stap 4 De ingrediënten

Er zijn verschillende informatiebronnen voor het opbouwen van een onderzoeksoptiek. De belangrijkste bron hiervoor is de bestaande wetenschappelijke literatuur. Vaak is er over een onderwerp een scala aan vakliteratuur aanwezig. Daaruit moet dan een zinvolle selectie worden gemaakt. Het belangrijkste hulpmiddel hierbij is het gebruik van kernwoorden. Deze worden dan gebruikt als trefwoorden, waarmee gezocht zal worden naar relevante theoretische kaders, documenten en bestaande deskundigen.

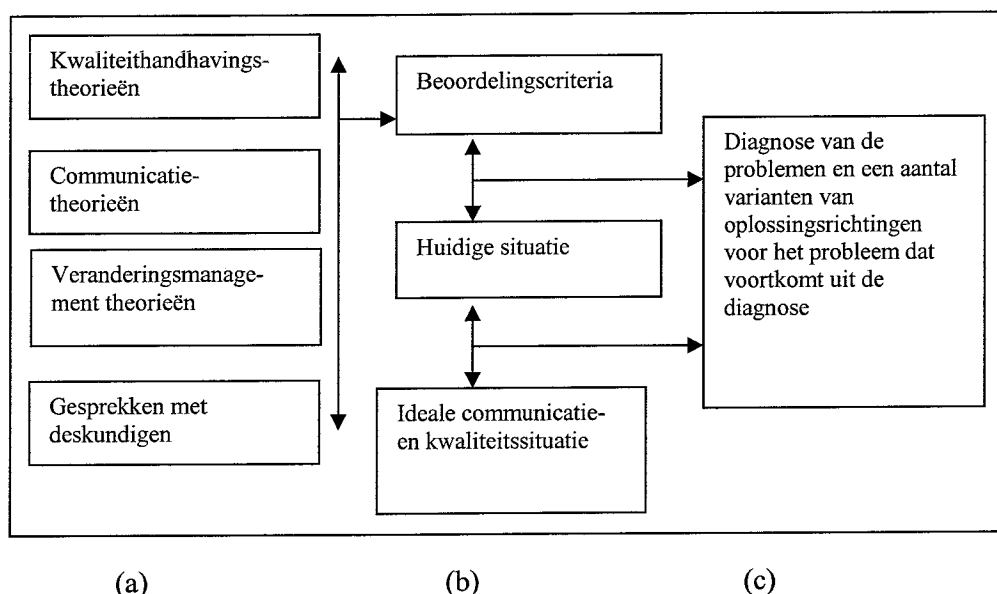
Voor dit onderzoek gelden de volgende kernbegrippen en theoretische kaders:

Tabel II Kernbegrippen en theoretische kaders

Kernbegrip	Theoretisch kader
- Kwaliteitshandhaving	- Kwaliteitshandhavingstheorieën
- Communicatie	- Communicatie-theorieën
- Verandering	- Veranderingsmanagement theorieën

Stap 5 en 6 Visualisering en verbalisering

De laatste twee stappen van het bouwen van een onderzoeksmodel zijn de visualisering en de verbalisering van het model. Voor de verwoording wordt gekozen voor een formulering in aparte zinsneden. In de eerste zinsnede (a) worden de ingrediënten, waaruit de onderzoeksoptiek zal worden ontwikkeld, geformuleerd. De tweede (b) geeft aan op welke onderzoeksobjecten de onderzoeksoptiek wordt toegepast. Tenslotte geeft de laatste zinsnede (c) aan wat het doel is van het onderzoek.



Figuur I Het onderzoeksmodel voor de diagnostische fase

Dit model kan als volgt worden verwoord:

Een nadere analyse van verschillende theorieën en gesprekken met deskundigen om te komen tot (b) een vergelijking tussen de huidige situatie en een ideale situatie op het gebied van communicatie, veranderingsmanagement en kwaliteit (c), van hieruit kan een diagnose worden gemaakt en kunnen oplossingsrichtingen worden gegenereerd.

Het ontwerpmodel

Stap 1 Het doel

Het doel van het onderzoek is te komen tot een gestructureerd ontwerp van een procedure om de kwaliteit van de input te verbeteren. Ook het proces van veranderen dient beschreven te worden, zodat het als uitgangspunt kan dienen voor gebruik binnen Berendsen Helmond.

Stap 2 De onderzoeksobjecten

Een onderzoeksobject is het fenomeen dat bestudeerd wordt en waarover, op basis van het uit te voeren onderzoek, uitspraken worden gedaan.

In deze fase komen de onderzoeksobjecten uit de oplossingsrichting en de daaruit voortkomende opdrachtformulering. Daaruit blijkt dat de aandacht vooral gericht zal worden op de participatie van het personeel bij veranderingen en de communicatie naar de klant toe. De onderzoeksobjecten zijn in dit geval de communicatie (naar de klant), participatie en het managen van veranderingen.

Stap 3 De onderzoeksoptiek

Een onderzoeksoptiek is een bril waarmee de onderzoeker naar de onderzoeksobjecten gaat kijken. Dit geeft aan vanuit welke invalshoek de onderzoeksobjecten belicht worden en welke facetten daarbij worden bestudeerd en welke niet.

De bril die gehanteerd zal worden, is die van de objectieve onderzoeker.

Stap 4 De ingrediënten

Er zijn verschillende informatiebronnen voor het opbouwen van een onderzoeksoptiek. De belangrijkste bron hiervoor is de bestaande wetenschappelijke literatuur. Vaak is er over een onderwerp een scala aan vakliteratuur aanwezig. Daaruit moet dan een zinvolle selectie worden gemaakt. Het belangrijkste hulpmiddel hierbij is het gebruik van kernwoorden. Deze worden dan gebruikt als trefwoorden, waarmee gezocht zal worden naar relevante theoretische kaders, documenten en bestaande deskundigen.

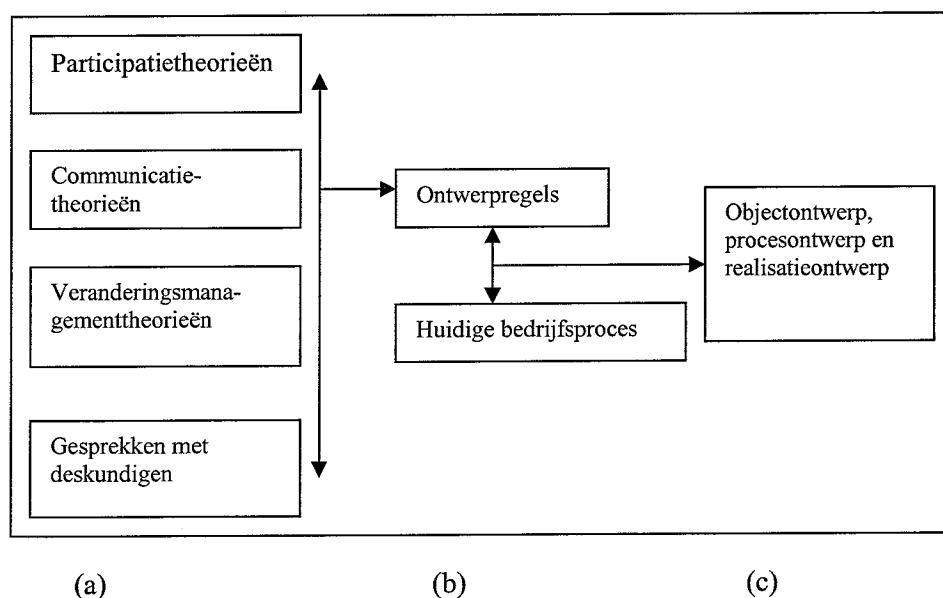
Voor dit onderzoek gelden de volgende kernbegrippen en theoretische kaders:

Tabel III Kernbegrippen en theoretische kaders

Kernbegrip	Theoretisch kader
- Participatie	- Participatietheorieën
- Verandering	- Veranderingsmanagementtheorieën
- Communicatie	- Communicatie-theorieën

Stap 5 en 6 Visualisering en verbalisering

De laatste twee stappen van het bouwen van een onderzoeksmodel zijn de visualisering en de verbalisering van het model. Voor de verwoording wordt gekozen voor een formulering in aparte zinsneden. In de eerste zinsnede (a) worden de ingrediënten, waaruit de onderzoeksoptiek zal worden ontwikkeld, geformuleerd. De tweede (b) geeft aan op welke onderzoeksobjecten de onderzoeksoptiek wordt toegepast. Tenslotte geeft de laatste zinsnede (c) aan wat het doel is van het onderzoek.



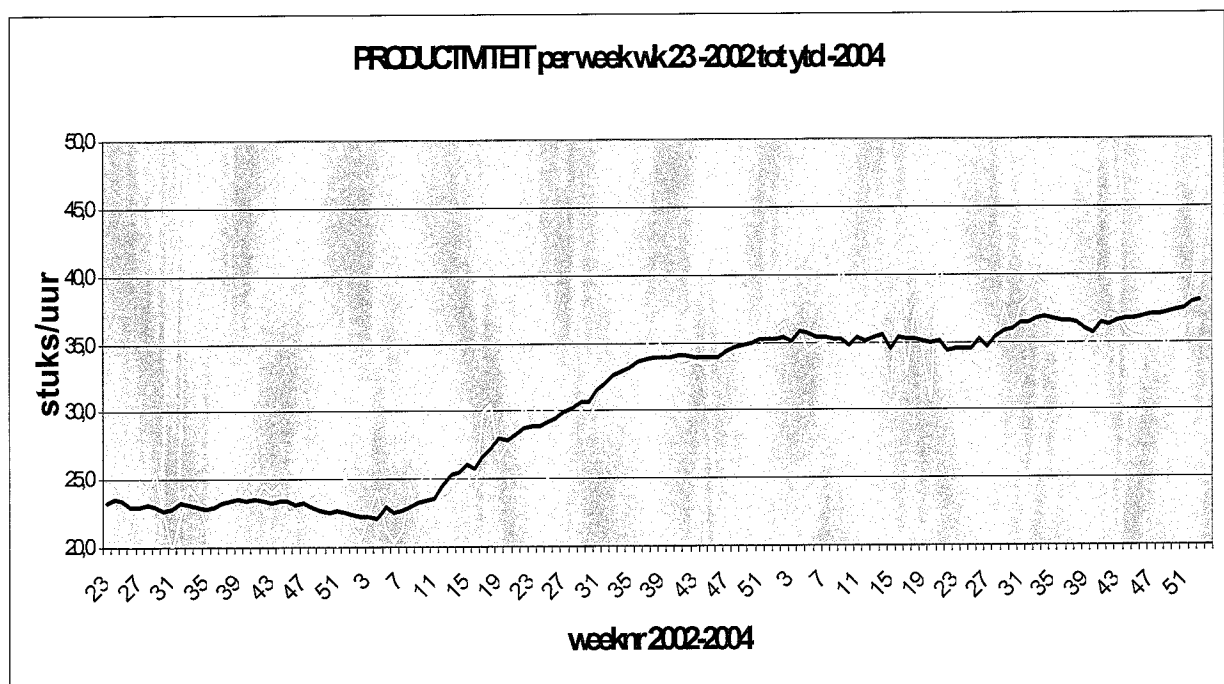
Figuur II Het onderzoeksmodel voor de ontwerpfase

Dit model kan als volgt worden verwoord:

Een nadere analyse van verschillende theorieën en gesprekken met deskundigen om (b), via bepaalde ontwerpregels die toegepast worden op de huidige bedrijfsprocessen (c), te komen tot een object-, een proces- en een realisatieontwerp.

Bijlage IV De productiviteit

De productiviteit van een lijn of vestiging wordt gemeten als de verhouding tussen het aantal verwerkte stuks per periode, en het aantal benodigde directe arbeidsuren. Het doel dat Berendsen nastreeft met het sturen op productiviteit is een forse daling van de directe loonkosten. De productiviteitscijfers worden wekelijks per vestiging en per lijn gecalculleerd. Terugkoppeling wordt, wisselend per vestiging, mondeling of schriftelijk gedaan. Maandelijks verschijnt een centraal opgesteld overzicht van de productiviteitscijfers. Door de maandelijkse terugkoppeling wordt het effect van variatie in de input en/of storingen op de productiviteit verminderd. Het gebruik van productiviteit als op zichzelf staande indicator kent het risico van suboptimalisatie. Een eenzijdige focus op productiviteitsstijging kan leiden tot een daling in de productkwaliteit, bijvoorbeeld door consequent minder reparaties uit te voeren. Dit kan weer leiden tot een relatief hoog klantverlies. Door de grote verschillen in het productpakket per vestiging of lijn, vormt de huidige productiviteitsmaat een ongeschikte indicator voor benchmarking (Hermans, 2003) In de onderstaande figuur is de productiviteit van Berendsen Helmond weergegeven van week 23 in 2002 tot en met 2004.

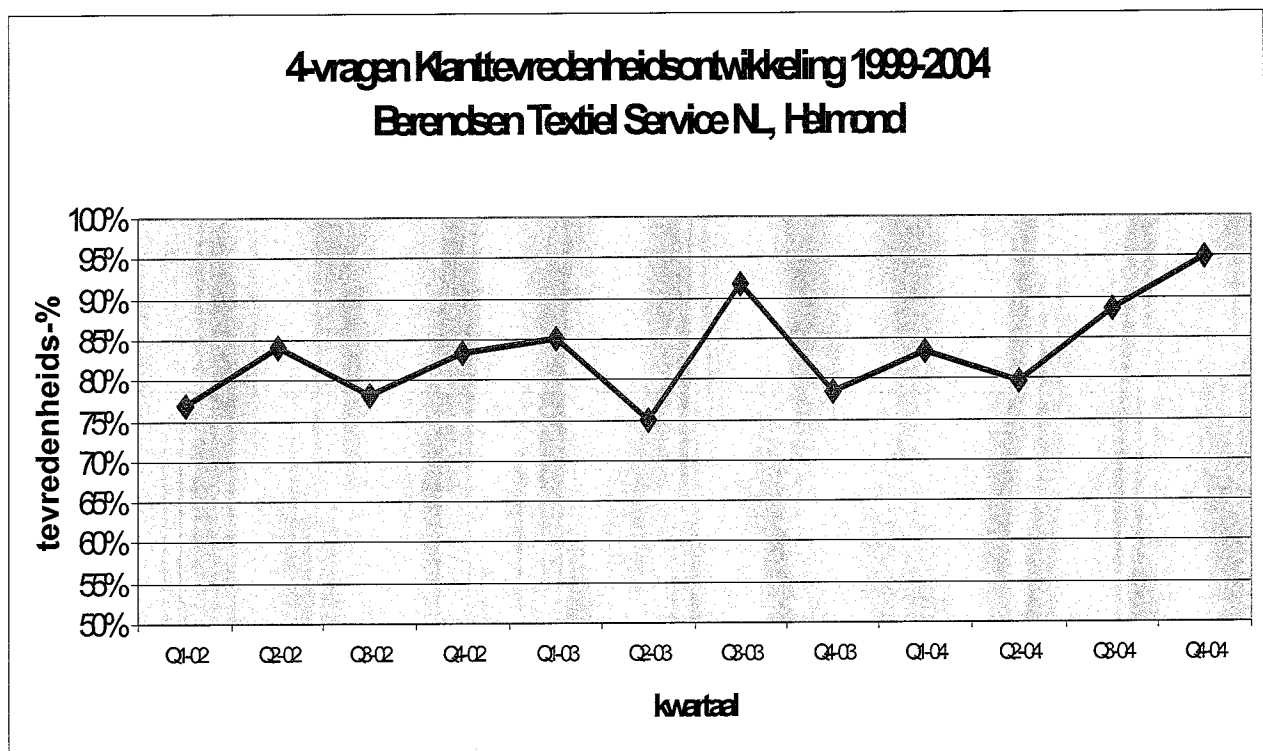


Figuur III Productiviteit van Berendsen Helmond van week 23 2002 tot en met 2004

In deze figuur zijn een aantal gebeurtenissen duidelijk terug te vinden. Het is bijvoorbeeld goed te zien dat door de invoering van het CL2000-concept in januari 2003 de productiviteit significant is gestegen. Eind 2002 was het aantal stuks per uur nog 23, eind 2003 34,2 en 35,6 eind 2004. Vervolgens was er in het tweede kwartaal van 2004 een klein dipje te zien, van 35,2 in het eerste kwartaal naar 34,4 in het tweede kwartaal. Deze is toe te schrijven aan de veranderde manier van vouwen. Het laatste kwartaal van 2004 was er een gemiddelde gehaald van 36,7 stuks per uur.

Bijlage V Klanttevredenheid

Berendsen meet de tevredenheid van haar klanten door middel van het zogenaamde vier-vragenonderzoek (De Neef, 1999-2004). Elke maand wordt steekproefsgewijs een selectie van klanten een viertal vragen voorgelegd, waarmee de tevredenheid over leveringsservice, productkwaliteit en service algemeen wordt gepeild. De vierde vraag laat ruimte voor commentaar. Terugkoppeling over de totale resultaten van het onderzoek wordt centraal verzorgd na het aflopen van de maand. Per jaar worden 228 van de ongeveer 1200 klanten telefonisch geïnterviewd. Dit is een percentage van bijna 20%, het is plausibel om te concluderen dat er sprake is van enige representativiteit. Een nadeel van de steekproef is dat er geen richtlijnen worden gehanteerd bij de keuze van de klantgroepen die betrokken worden in het onderzoek naar klanttevredenheid. Ook wordt er niet bij alle klanten vermeld met wie er is gesproken en op welk tijdstip, op deze manier wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek geschaad. De resultaten zijn door de brede invalshoek van de vragen slechts matig beïnvloedbaar door de teams. De resultaten van het onderzoek bieden voldoende mogelijkheden tot benchmarking tussen vestigingen. In onderstaande grafiek worden de resultaten van het 4-vragen onderzoek voor de vestiging van Helmond weergegeven.



Figuur IV Klanttevredenheidsontwikkeling voor Berendsen Helmond

De vragen die gesteld worden in het vier-vragenonderzoek zijn:

1. Bent u tevreden over onze leveringsservice?
2. Bent u tevreden over de kwaliteit van onze producten?
3. Bent u tevreden over onze service in het algemeen?
4. Heeft u eventueel nog een ander commentaar?

Een ontevreden klant is een klant die op de eerste drie vragen minimaal één keer nee heeft geantwoord, een tevreden klant antwoord op de eerste drie vragen ja.

Vergeleken met andere vestigingen scoort Helmond wat klanttevredenheid betreft hoog. In 2004 waren er uit het vier-vragenonderzoek 32 ontevreden klanten naar voren gekomen. De andere vestigingen Schiedam, Hoogeveen, Uden en Klarenbeek scoorde hier respectievelijk 88, 49, 90 en 46 ontevreden klanten.

In mei 2004 is men begonnen met het toekennen van rapportcijfers aan een vestiging door de ondervraagde klanten. Helmond scoorde het rapportcijfer 7,1 terwijl het gemiddelde een 6,9. Helmond is hiermee de hoogst scorende vestiging.

Ook als er gekeken wordt naar het percentage van tevreden klanten (drie keer ja geantwoord) per vestiging scoort Helmond weer boven gemiddeld. Schiedam, Hoogeveen, Uden en Klarenbeek scoorden respectievelijk 79%, 79%, 78% en 80%. Helmond zat hier ver boven met een gemiddelde van 87%.

Uit deze gegevens blijkt dat de klanttevredenheid van de vestiging Helmond de afgelopen jaren redelijk is gestegen, en in vergelijking met de andere vestigingen boven gemiddeld is.

Bijlage VI Vergelijking klantenrapporten

In onderstaande tabel staat de vergelijking van de klantenrapporten van 2001 en 2002 ten opzichte van 2004. Daarvoor zijn alle klantenrapporten van 2004 bekeken en een ongeveer gelijk aantal klantenrapporten uit zowel 2001 als 2002. Ook is er voor gezorgd dat uit alle maanden een ongeveer gelijk aantal rapporten is vergeleken. Op deze manier ontstaat er een representatief beeld van de klachten/opmerkingen van klanten die per jaar binnenkomen.

Tabel IV Vergelijking van de klantenrapporten 2001/2002 t.o.v. 2004

001-010	Distributie	2001-2002	2004
1	Distributie: Niet/ te laat/ verkeerd geleverd	6	8
2	Distributie: verkeerde locatie	5	8
3	Distributie: chauffeur onbeleefd		
4	Distributie: frequentie levering		3
011-020	Bewassing		
11	Bewassing: kleding niet schoon	3	6
12	Bewassing: kleding gekrompen	27	1
13	Bewassing: kleding verkleurd		2
14	Bewassing: reflectie slecht zichtbaar		
15	Bewassing: waterafstotendheid verdwenen		
16	Bewassing: anti-statisch verdwenen		
021-030	Reparatie		
21	Reparatie: niet uitgevoerd	4	4
22	Reparatie: slecht uitgevoerd	2	3
23	Reparatie: reparatiekaartje/ servicezak niet uitgevoerd		1
24	Reparatie: knopen/ drukkers ontbreken/ kapot		
25	Reparatie: rits kapot	2	
26	Reparatie: zakken/ naden kapot		
27	Reparatie: te lang doorgerepareerd	2	
031-040	Mutatie		
31	Mutatie: niet uitgevoerd		7
32	Mutatie: verkeerd uitgevoerd		2
33	Mutatie: niet via mutatieformulier	41	36
041-050	Manco		
41	Manco: huurkleding	31	32
42	Manco: eigen goed kleding		
43	Manco: huurdoeken		2
44	Manco: eigen doeken		1
45	Manco: artikelen van andere klant ontvangen		
051-060	Factuur		
51	Factuur: prijs te hoog	3	3
52	Factuur: leesbaarheid/ onduidelijk	3	
53	Factuur: niet correct	4	4
061-070	Vervang		
61	Vervang: kwalitatief slecht	1	1
62	Vervang: niet correctheid uitgeleverd	2	2
63	Vervang: levertijd te lang	5	2
071-080	Kastvak		
71	Kastvak: kleding niet in juiste vak	5	5
72	Kastvak: kast kapot	12	9
081-090	Emblemen		
81	Embleem: ontbreekt	1	5
82	Embleem: laat los		1
83	Embleem: verkleurd	1	
091-100	Nieuwe orders		
91	Nieuwe orders: levertijd te lang	13	11
92	Nieuwe orders: verkeerde artikel geleverd		4

93	Nieuwe orders: verkeerde maten geleverd	6	7
94	Nieuwe orders: verkeerde emblemen op kleding	6	2
95	Nieuwe orders: geen emblemen op kleding	4	
101-100	Klachten overige vestigingen		
101	Klacht: veroorzaakt door Vloer- & Bedrijfshygiëne	2	1
102	Klacht: veroorzaakt door Milieu Service		
103	Klacht: veroorzaakt door Berendsen Safety	3	
104	Klacht: veroorzaakt door andere vestiging K&B		
111-120	Overige klachten		
111	Klacht: Overige klacht	5	4
112	Klacht: Problemen met Unimat	2	
113	Klacht: Slordig gevouwen (nieuwe vouwmethode)	1	14
114	Klacht: Plaats van het barcodelabel		2
115	Klacht: Ontevreden over de servicezak		
121-130	Communicatie		
121	Communicatie: CS	3	4
122	Communicatie: AS	6	6
131-140	Foutleggingen		
131	Verkeerd ingepakt/ verkeerde container/ verkeerde route	4	9
132	Artikelen van andere klant ontvangen	1	4
141-150	Afgeboekte klachten		
140	Klacht geboekt: ongegrond		
141	Klacht geboekt: kwijt geraakt		
151-160	Wensen/informatiebehoefte		
151	Wens van de chauffeur	10	13
152	Wens/ informatiebehoefte	11	13
161-170	Kwaliteit		
161	Kwaliteit/ draagcomfort	5	4
162	lengte pijpen/ mouwen	7	6
171-180	Waszakken		
171	Waszakken: verdwenen	3	12
172	Waszakken: te weinig	3	9
173	Waszakken: te veel	1	2

De eerste categorie uit de tabel, *distributie*, hangt nauw samen met de categorie *foutleggingen*. Als er namelijk een foutlegging is, resulteerde dit automatisch in een fout bij de distributie. Uit de tabel blijkt dat de klachten over deze categorie het afgelopen jaar zijn toegenomen. Door de focus op het aantal stuks is het mogelijk dat er tijdens het vouwen de kleding minder nauwkeurig weg wordt gelegd, waardoor de kleding in de verkeerde container of op de verkeerde route terecht komt. Over de categorie *bewassing* kwamen in 2004 minder klachten binnen, dan in 2001/2002. In 2001 is er een periode geweest waarin klanten klachten hadden over was die gekrompen zou zijn. Na een aantal maanden verdwenen deze klachten, aangenomen is dat hierin een verbetering was opgetreden. Ook de categorie *reparatie* vertoont geen spectaculaire veranderingen. Deze categorie is wel belangrijk om de kwaliteit te meten. Als namelijk alle aandacht gevestigd wordt op de verhoging van de productiviteit, zou het aantal klachten over de reparaties moeten toenemen. De categorie *manco's* (vermiste kleding) is in 2003 (32) met één klacht gestegen ten opzichte van 2001/2002 (31). In 2004 is er een steekproef gehouden onder klanten die klachten hadden over vermiste kledingstukken. Hierbij zijn drie weken lang alle kledingstukken van de betreffende klanten zowel ingescand, als uitescand. Uit deze proef bleek dat alle kledingstukken die binnen waren gekomen ook weer naar de klant terug zijn gegaan. Over de categorieën *factuur*, *vervang*, *emblemen*, *nieuwe orders* en *klachten overige vestigingen* zijn over het algemeen niet veel klachten/opmerkingen, behalve over de levertijd. Zoals eerder is aangegeven valt de leverperformance van het BLC buiten de onderzoeksafbakening. Eén klacht die in 2001/2002 niet voorkwam, is een klacht over de manier van vouwen. In 2004 is er een nieuwe manier van vouwen gekomen. Vanuit het topmanagement was besloten dat deze manier bij alle Berendsen vestigingen moest worden ingevoerd in het kader van het CL2000-concept. Door op deze manier te vouwen kan het aantal stuks per uur worden verhoogt en

daarmee dus ook de productiviteit van een vestiging. Elke verandering roept weerstand op, zowel bij het personeel als bij de klanten. Uit de analyse komt dit inderdaad naar voren. In 2004 kwamen 14 klachten binnen via klantenrapporten. Ook de chauffeurs vinden de nieuwe methode niet prettig. Bij kastvak-klanten passen sommige kledingstukken niet meer in de vakken, hierdoor moet er extra worden gevouwen door de chauffeur of komen de kledingstukken slordig in de kast te liggen. Bij de nieuwe vouwmethode zijn bovendien het kastnummer en het vaknummer niet altijd goed zichtbaar, waardoor er makkelijker fouten kunnen ontstaan. Dat de nieuwe vouwmethode sneller is dan de oude, wordt niet door alle werknemers ervaren. Enkele beweren dat de nieuwe methode niet sneller is dan de oude. Hierbij dient uiteraard rekening gehouden te worden met de leercurve. Iemand die al jaren lang op een bepaalde manier vouwt, zal op een nieuwe manier in het begin zeker niet sneller vouwen. Door de klachten van de klanten (en de dreiging van opzegging van het contract) is besloten om bij bepaalde klanten de oude vouwmethode te handhaven. Een gevolg hiervan is dat het leerproces van vouwen vertraagd wordt. Ook de kans op fouten wordt groter. Elke lijn moet precies weten welke klant op welke manier gevouwen dient te worden, de kans dat er verkeerd wordt gevouwen is hierdoor groter. Wat verder nog opvalt uit de analyse is dat er veel mutaties van kledingstukken via de customer service gaan of via de chauffeurs. Klanten hebben hier aparte mutatieformulieren voor, alleen worden die niet of niet op de juiste wijze gebruikt.

De klachten/opmerkingen in de categorie *informatiebehoefte*, voor zowel de klant als de chauffeurs, zijn in 2001 tot en met 2004 een terugkomend verschijnsel. Hieruit blijkt dat, zowel de communicatielijnen binnen Berendsen als naar de klant niet optimaal zijn.

Bijlage VII Onderzoeksstrategie & Bronnen

In paragraaf 4.1 is aangegeven hoe het onderzoek is uitgevoerd, in deze bijlage wordt duidelijk welke onderzoeksstrategie gevolgd is en welke bronnen bij het bedrijfskundig praktijkonderzoek kunnen worden gebruikt.

Onderzoeksstrategie

Een onderzoeksstrategie is een geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek zal worden uitgevoerd. Daarmee wordt met name gedoeld op het verkrijgen van relevant materiaal en de verwerking van dit materiaal tot antwoorden op de onderzoeksvragen en de opdrachtformulering. Dit is vooral van belang voor de diagnostische fase en de daaruit komende oplossingsrichtingen. Voor een afstudeerproject zijn er vijf belangrijke strategieën (Verschuren & Doorewaard, 1995), dit zijn:

1. Survey;
2. Experiment;
3. Casestudy;
4. Gefundeerde theoriebenadering;
5. Bureauonderzoek.

Om een strategie te kunnen bepalen voor een onderzoek dienen een aantal kernbeslissingen genomen te worden. Zo dient er een keuze te worden gemaakt tussen *breedte* of *diepgang* van het onderzoek, een *kwantitatief* of een *kwalitatief* onderzoek en de keuze op de vraag of het meer een *empirisch* onderzoek gaat worden of een *bureauonderzoek*.

Voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een combinatie van strategieën. Dit zijn het survey-onderzoek, de casestudy en de gefundeerde theoriebenadering. Het survey-onderzoek creëert een breed overzicht en het ligt voor de hand dat er een kwantitatieve verwerking en analyse van de gegevens zal plaatsvinden (empirisch onderzoek). Na het breedte overzicht zal er ook diepgang moeten zijn, dit kan met behulp van de casestudy-strategie. De nadruk zal dan meer liggen op de kwalitatieve methode van onderzoek. Als de 'praktijk' in beeld is gebracht, zal deze (voor een afstudeerproject) gekoppeld dienen te worden aan een theorie. Dit gebeurt in de gefundeerde theoriebenadering. Kenmerkend voor deze benadering is dat er voortdurend zaken uit de werkelijkheid vergeleken worden met de theoretische uitgangspunten, om zo de verschillen aan te duiden, dan wel te verklaren.

Bronnen bij een bedrijfskundig praktijkonderzoek

Bij een bedrijfskundig praktijkonderzoek worden allerlei soorten bronnen gebruikt om informatie te verkrijgen. Deze paragraaf is bedoeld om op een verantwoorde manier te kunnen kiezen uit de verschillende bronnen, aan de hand van acceptabele argumenten. Er zijn vijf bronnen van informatie (Verschuren & Doorewaard, 1995):

Personen;
Media;
Werkelijkheid;
Documenten;
Literatuur.

Goed kiezen van bronnen dient de kwaliteit en de doelmatigheid. Bronnen worden gekozen met het oog op deugdelijkheid (kun je er op vertrouwen) en toegankelijkheid.

Personen

De eerste, en misschien wel de belangrijkste, bron van informatie is personen. En wel om twee redenen. Personen kunnen een zeer grote diversiteit van informatie verschaffen en dat kan op relatief snelle wijze totstandkomen.

Er zijn drie manieren waarop personen kunnen fungeren als bron:

1. Respondent, informatie over de persoon zelf;
2. Informant, informatie over anderen of over een gekende situatie, voorwerp of proces;
3. Deskundige, leverancier van kennis.

Andere voordelen buiten de diversiteit en snelheid zijn de stuurbaarheid door de onderzoeker en daarmee de zekerheid dat zijn vraagstelling beantwoord zal worden. Nadelen van personen als bron kunnen zijn dat de informatie subjectief is, mensen niet gemakkelijk praten over een onderwerp of niet bij machte zijn om zinvolle informatie te verschaffen (kinderen, bejaarden, sommige ziekten en verstandelijk gehandicapten).

Media

Met media zijn bedoeld overbrengers van informatie die bestemd is voor een breder publiek. Het verschil tussen media en documenten is dat bij documenten in principe sprake is van óf een geadresseerde óf er is in het geheel geen geadresseerde. Media kunnen gedrukt zijn of elektronisch. Hierbij valt te denken aan: kranten, tijdschriften, brochures, radio, tv, e-mail, internet, etc.

De voordelen van media als informatiebron zijn dat het doorgaans een hoge informatiedichtheid heeft, de hoge mate van actualiteit en het brede geografische bereik zonder dat de onderzoeker zich hoeft te verplaatsen. Een beperking is dat niet voor alle type vraagstelling relevante media-inhouden zijn te vinden. Ook met het vluchtige karakter van media dient de onderzoeker rekening te houden.

De werkelijkheid

Er zijn twee redenen om de werkelijkheid als aparte categorie op te nemen in het rijtje van bronnen. De eerste is omdat de werkelijkheid soms direct object van meting is. In dat geval is de onderzochte werkelijkheid zelf databron. De tweede reden is dat soms situaties, voorwerpen en processen op indirecte wijze iets te zeggen over personen. Deze gevallen worden ook wel 'unobtrusive measures' genoemd.

Het grootste voordeel van directe meting en van 'unobtrusive measures' is de hoge objectiviteitswaarde van de resultaten. Een beperking van de werkelijkheid als informatiebron is dat deze slechts kan dienen als databron en niet als kennisbron. Van de 'unobtrusive measures' is het een nadeel dat ze alleen indirect iets zeggen over wat de onderzoeker wil weten.

Documenten

Deze bron van informatie lijkt op de mediabron, maar verschilt daarin dat ze een duidelijke adressering hebben, waar media een publieke bestemming hebben.

Het voordeel van documenten is dat ze vaak in grote hoeveelheden en diversiteit beschikbaar zijn en dat het relatief goedkoop is om ze te verkrijgen. Een ander voordeel is dat er geen sprake is van uitgelokt gedrag, zoals dat wel voorkomt als de onderzoeker personen vragen stelt. Bovendien zijn ze 'slijtvast'. Het voordeel van de grote hoeveelheid kan ook een nadeel zijn. Dit kan de onderzoeker lastige keuzeproblemen geven.

Literatuur

Het verschil met documenten is dat bij literatuur informatie is vastgelegd voor specifiek gebruik. Vakliteratuur heeft een reflectief karakter. Daarom ligt het voor de hand om literatuur vooral te gebruiken als kennisbron. Er zijn verschillende vormen van literatuur, zo zijn er: monografieën, redactiebundels, papers, artikelen in vaktijdschriften en handboeken.

Een voordeel van literatuur als kennisbron is dat de onderzoeker het wiel niet constant opnieuw hoeft uit te vinden. Een nadeel van literatuur is dat door de manier waarop het is verpakt (moeilijk toegankelijke taal, indrukwekkende kaften en grootte, etc) de onderzoeker een te groot vertrouwen heeft in de literatuur en het klakkenloos voor waar aanneemt.

Bijlage VIII ‘Bevindingenformulier’

In het bevindingenformulier kan het personeel van de uitschud aangeven welke veranderingen er bij de klanten, die aangewezen zijn voor het partnershiptraject, plaatsvinden.

Bevindingenformulier							
Klant	Stam	Datum	Route	1	2	3	4

1) Wit - Bont gescheiden --> 1 = enkele kleding stukken tot 5 = niet gescheiden

2) Broeken - kielen gescheiden --> 1 = enkele kleding stukken tot 5 = niet gescheiden

3) Zakken --> gevaarswaarde + hoeveelheid
Gevaarswaarden: pennen/stiften = 5, messen = 5, metaal = 4, plastic = 4, etenswaren = 3
handschoenen = 3, haarnetjes = 2, papier = 2, touw = 2, oordopjes = 1, textiel = 1.
Hoeveelheid: 1 = weinig, 2 = redelijk, 3 = veel

4) Kleding goed gedraaid --> 1 = enkele kleding stukken tot 5 = allemaal niet

Bijlage IX 'Partnershiptrajectformulier'

In het partnershiptrajectformulier kan het personeel samen met de klant bespreken welk traject gevolgd gaat worden in de partnership. Aangegeven kan worden welke verbeteringen behaald kunnen worden, op welke manier feedback gegeven kan worden en hoe vaak.

Partnershiptrajectformulier

Klantnaam:.....

Klantnummer:.....

Datum:.....

Datum begin controleperiode:.....

Datum direct de wasmachine in:.....

Verbeteringen:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Wit – bont scheiden | <input type="radio"/> Broeken – kielen scheiden |
| <input type="radio"/> Zakken legen | <input type="radio"/> Kleding goed draaien |
| <input type="radio"/> Uit plastic | <input type="radio"/> Theedoeken apart |

Manier van feedback:

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Mail | <input type="radio"/> Telefonisch |
|----------------------------|-----------------------------------|

Frequentie van feedback:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Wekelijks | <input type="radio"/> Twee wekelijks |
|---------------------------------|--------------------------------------|

Bijlage X 'Feedbackformulier'

Door middel van het feedbackformulier kan het personeel van de customer service de klanten op de hoogte houden van de bevindingen.

<h2>Feedbackformulier</h2>					
Klantnaam:.....					
Klantnummer:.....					
Datum:.....					
Datum begin controleperiode:.....					
Datum direct de wasmachine in:.....					
Verbeteringen:					
1) Wit - Bont gescheiden → 1 = enkele kleding stukken tot 5 = niet gescheiden					
2) Broeken - kielen gescheiden → 1 = enkele kleding stukken tot 5 = niet gescheiden					
3) Zakken → pennen/stiften, messen, metaal, plastic, etenswaren, handschoenen, haarnetjes, papier, touw, oordopjes, textiel. Hoeveelheid: 1 = weinig, 2 = redelijk, 3 = veel					
4) Kleding goed gedraaid → 1 = enkele kleding stukken tot 5 = allemaal niet					
Welke bevindingen:					
1)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
2)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
3)	voorwerpen:.....				
	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3		
4)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Actie bedrijf:.....					
Vanaf datum:.....					

Bijlage XI 'Direct-wasmachine-formulier'

Het direct-wasmachine-formulier is een brief waarmee het personeel van de customer service de klanten op de hoogte kan brengen van het feit dat de kleding vanaf een bepaalde datum direct de wasmachine in gaat.

Klantnaam:

Adres:

Postcode en woonplaats:

Klantnummer:

Geachte (naam contactpersoon),

Middels deze brief willen we u op de hoogte brengen dat vanaf (datum) uw te reinigen aangeboden kleding direct de wasmachine in gaat. Na de controleperiode is uit de bevindingen gebleken dat de kleding op een acceptabele manier wordt aangeboden.

Met vriendelijke groet,

Berendsen Helmond

Bijlage XII Servicezak en/of instructieposter introductie

In deze bijlage is een tabel opgenomen met daarin de klanten die een brief hebben ontvangen met daarin de instructies voor het gebruik van de servicezak en hoe de te reinigen kleding aangeboden dient te worden. Tevens hebben deze klanten een instructieposter ontvangen over het gebruik van de servicezak hoe de kleding ingeleverd dient te worden, zodat het personeel van die klanten kan zien wat de bedoeling is van de servicezak en er aan herinnerd wordt om de kleding goed te draaien en de zakken te legen.

Tabel V klanten waar de servicezak en de instructieposter zijn ingevoerd

Klantnummer	Routenummer	Afhaaldag
15402	13	Dinsdag
Vanaf 34211	12	Dinsdag
Vanaf 34215	12	Dinsdag
34213	12	Dinsdag
01900	14	Dinsdag
Vanaf 18141	42	Vrijdag
88871	02	Maandag
09707	02	Maandag
03345	16	Dinsdag
Vanaf 23002	16	Dinsdag
03792	16	Dinsdag
05037	16	Dinsdag
41215	16	Dinsdag
00508	16	Dinsdag
81925	16	Dinsdag
82107	25	Woensdag
02021	25	Woensdag
48557	25	Woensdag
46086	25	Woensdag
62426	25	Woensdag
61022	25	Woensdag
71023	25	Woensdag
47012	25	Woensdag
31462	25	Woensdag
33852	25	Woensdag
61335	25	Woensdag
52501	25	Woensdag
94647	25	Woensdag

Bijlage XIII Standaardbrief Servicezak

In deze bijlage is de standaardbrief weergegeven. Deze brief gaat naar de klant, wanneer deze klant nog geen gebruik maakt van de servicezakken.

Betreft: Berendsen dienstverlening

Geachte klant,

Middels deze brief willen wij u informeren over een verbetering in onze bedrijfskledingservice. Ondanks alle inspanningen blijkt het niet signaleren van noodzakelijke reparaties nog steeds een voornaamste bron van ontevredenheid in onze dienstverlening.

Om u in de toekomst nog beter van dienst te kunnen zijn, is ter vervanging van het reparatiekaartje de servicezak ontwikkeld. Door uw reparaties aan te bieden in een servicezak worden moeilijk zichtbare reparaties of andere specifieke wensen niet langer over het hoofd gezien. De door u gewenste reparaties kunnen zodoende naar tevredenheid en met een buitengewoon hoge betrouwbaarheid worden uitgevoerd.

Op korte termijn zullen onze chauffeurs u een instructieposter en voldoende servicezakken doen toekomen. Wanneer de voorraad servicezakken niet langer toereikend is, kunt u onze chauffeur om nieuwe servicezakken vragen.

Om de kwaliteit van de bedrijfs- en veiligheidskleding, onze productiemiddelen en een veilige werkomgeving voor onze medewerkers te waarborgen, mogen geen vreemde voorwerpen in de kleding worden achtergelaten. Wij vragen u dan ook alle zakken te legen en de kleding goed te draaien, voordat u de kleding ter reiniging aanbiedt. Op de instructieposter staat aangegeven hoe de kleding ingeleverd dient te worden. Wanneer veelvuldig vreemde voorwerpen in de kleding blijft zitten, kan dit gevolgen hebben voor de kwaliteit van de kleding.

Hoe werkt de servicezak?

De servicezak kan worden gebruikt voor het laten repareren of coderen van een kledingstuk, of voor het laten aanbrengen of vervangen van een embleem. De drager of contactpersoon doet het specifieke kledingstuk in de servicezak en noteert de reparatiewens op de achterzijde. Vervolgens deponert deze de servicezak in de waszak of vuilgoedverzamelaar. Een uitgebreide instructie staat beschreven op de achterzijde van de servicezak.

Voor het laten doen van mutaties kunt u gebruik maken van het mutatieformulier, dat u kunt doorfaxen naar de klantenadministratie van Berendsen Helmond op faxnummer 0492-528709.

Heeft u nog vragen of opmerkingen met betrekking tot het gebruik van de servicezak, dan kunt u telefonisch contact opnemen met onze klantenadministratie op 0492-593300.

Met vriendelijke groet,

Berendsen Helmond

Bijlage XIV De instructieposter

In deze bijlage is een voorbeeld van de instructieposter weergegeven.

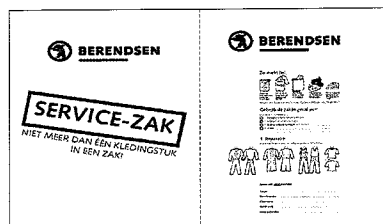
Bedrijfskleding

Afhaaldag: _____ dag (behalve feestdagen)

Zorg ervoor dat uw kleding één dag van te voren klaar staat.

Denk eraan om uw zakken leeg te maken (gereedschap, pennen, munten, sieraden, etc.).

Service-zak



Gebruik een servicezak als er iets aan uw kledingstuk moet gebeuren:

- Reparatie knopen, zakken, naden, etc.
- Coderen (evt. opnieuw) voorzien van Berendsen-barcode-label.

Wij zorgen er dan voor dat uw kleding gerepareerd of gecodeerd wordt.

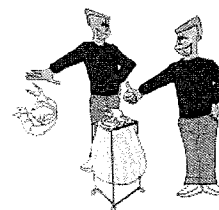
In andere gevallen:

Neem contact op met uw kledingcontactpersoon.

Met vriendelijke groet,
Berendsen Textiel Service B.V.



Mouwen afrollen en niet binnenstebuiten



In de waszak of container

Berendsen
Textiel Service B.V.