

Het veroveren van een breinpositie bij de interne klant

Profilering van het Facilitair Centrum Rabobank Rotterdam

Ilze de Waard
April 2004

Haagse Hogeschool
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docent begeleider: Jaap Kloos

Medebeoordelaar: Eva van den Berg

Opdrachtgever: Rabobank Rotterdam
Blaak 333
3004 AA Rotterdam

Mentor: René van der Lem

Periode onderzoek: Januari 2004 – Mei 2004

Auteursreferaat

Kwalitatief onderzoek naar de verbetering van de klantgerichtheid en de profilering van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam. Onderzoeksvraag is op welke wijze de marketingmix van het Facilitair Centrum moet worden aangepast zodat dit organisatieonderdeel in de toekomst klantgericht kan gaan opereren.

Achterliggende doelstelling is het veroveren van een positie in de brein van de interne klant en het bereiken van het gewenste imago.

De belangrijkste conclusies die uit het onderzoek voortvloeien zijn het feit dat de identiteit van de afdeling niet overeenkomt met het gewenste imago. Daarnaast is er bij de interne klant grote onduidelijkheid over waar het Facilitair Centrum voor staat. Er wordt geadviseerd om de interne klanten pro-actiever te gaan benaderen en meer duidelijkheid te gaan scheppen over het producten- en dienstenaanbod. Daarnaast zal de zichtbaarheid moeten worden vergroot. Een digitale producten- en dienstencatalogus, accountmanagement en een duidelijk communicatiebeleid zullen hier een bijdrage aan kunnen leveren.

Indexreferaat

Accountmanagement, afstudeeropdracht, communicatiebeleid, digitale producten en diensten catalogus, Facility Management, identiteit, imago, interne klant, interne marketing, klantgerichtheid, marketingmix, marketingplan, profilering, Rabobank.

Samenvatting

Aanleiding

Het Facilitair Centrum wil zich klantgerichter en professioneler gaan opstellen. De klant staat centraal. Echter de profilering van het Facilitair Centrum binnen de bank is nog niet optimaal. De afdeling moet zich beter op de kaart zetten binnen de Rabobank Rotterdam en het imago moet veranderd worden.

Probleemstelling

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke aanpassingen in de marketingmix van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam zijn nodig om dit organisatieonderdeel in de toekomst klantgerichter te laten opereren?”

Opzet van het onderzoek

Om tot een goede beantwoording van de probleemstelling te komen is er op verschillende manieren data verzameld. Eerst heeft er literatuuronderzoek en deskresearch plaatsgevonden. Vooral de resultaten van het recent gehouden interne klanttevredenheidsonderzoek is een belangrijke bron geweest tijdens het onderzoek. Daarnaast hebben er met verschillende mensen (diepte) interviews plaatsgevonden. Verder zijn er enquêtes gehouden onder de medewerkers van het Facilitair Centrum.

Conclusies

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- De medewerkers van het Facilitair Centrum zijn klaar om verder te professionaliseren en de identiteit van de afdeling ligt in het verlengde van de ambitie van het Facilitair Centrum. Kortom de gewenste identiteit komt overeen met de werkelijke identiteit.
- Er staat nog geen duidelijke marketingmix op papier, waardoor het Facilitair Centrum zich nog onvoldoende profileert naar de interne klant toe.
- Het Facilitair Centrum wordt door de eigen medewerkers geassocieerd met de kleuren blauw en groen, ronde vormen en harde materialen. Deze gegevens zullen verwerkt moeten worden in de marketingmix.
- Het imago van het Facilitair Centrum komt niet overeen met de identiteit van de afdeling. Hoewel het Facilitair Centrum over het algemeen een positief imago heeft en de interne klant tevreden is over de dienstverlening, heerst er bij de interne klant nog teveel het idee dat het Facilitair Centrum een re-actieve “u vraagt, wij draaien” afdeling is in plaats van een pro-actieve adviserende afdeling met kennis van zaken.
- Onder de interne klanten is er heel erg veel behoefte aan informatie over de producten en diensten die het Facilitair Centrum aanbiedt, aangezien het nu vaak onduidelijk is wat de afdeling precies doet en waar ze voor staan.
- Er zijn weinig uiterlijke kenmerken van het Facilitair Centrum. Hierdoor weet de interne klant niet goed wat ze mogen verwachten. Een klant leest namelijk van de tastbare bewijzen af wat hij van de nog te leveren dienst mag verwachten.
- Door onvoldoende profilering en herkenbaarheid van het Facilitair Centrum neemt de interne klant nu zelf zaken ter hand zonder de aanwezige expertise van het Facilitair Centrum te benutten.
- De interne klanten zijn niet tevreden over de dienstverlening op het gebied van arbeidsomstandigheden en de schoonmaak. Op deze aspecten voldoet de dienstverlening dus duidelijk niet aan de wensen van de klant. Dit zijn juist de aspecten die een hoge prioriteit hebben.
- Er heerst onder de interne klanten nog onduidelijkheid met betrekking tot het gebruik van de servicedesk. Daarnaast is de bezetting van de servicedesk vanuit het Facilitair Centrum niet altijd optimaal.
- Bij de interne klanten bestaat de behoefte aan maatwerk op het gebied van evenementen, mailings, repowerkzaamheden en storingsinformatie over geldautomaten.

Adviezen

De belangrijkste adviezen zijn:

Algemene adviezen

- Om de geformuleerde marketing- en communicatiedoelstellingen goed meetbaar te kunnen maken wordt er geadviseerd om op korte termijn een extra nulmeting te houden.
- Er wordt geadviseerd om in eerste instantie alleen tot productdifferentiatie over te gaan. In de huidige situatie kunnen de overige marketinginstrumenten voor alle segmenten op dezelfde wijze worden ingezet.

Mogelijk is het in de toekomst noodzakelijk dat er ook bij de overige marketinginstrumenten een differentiatiestrategie toegepast worden.

- Ondanks dat er in dit rapport een aantal voorstellen met betrekking tot het marketingbeleid worden gedaan moet er in de toekomst beter na worden gedacht over een duidelijk beleid op lange termijn.

Adviezen op het gebied van Producten en Diensten

- Naast het standaardpakket aan producten en diensten wordt er geadviseerd om meer maatwerk te gaan leveren aan de interne klanten.
- Ontwikkelen van actieplannen op het gebied van schoonmaak en arbeidsomstandigheden.

Adviezen op het gebied van Plaats

- Het invoeren van accountmanagement kan een bijdrage leveren aan het snel inspelen op behoeften en ontwikkelingen op strategisch en tactisch niveau.

Adviezen op het gebied van Prijs

- Het vermelden van de kosten van elke dienst in de PDC zodat er op lange termijn een beter kostenbewustzijn bij de interne klant wordt gerealiseerd.

Adviezen op het gebied van Personeel

- Ondanks de gestelde randvoorwaarden met betrekking tot het personeel, wordt er geadviseerd om tijdens de implementatie van de adviezen een extra medewerker of een stagiair van de opleiding Facility Management aan te nemen.

Adviezen op het gebied van Promotie

- Om aan de behoefte van de interne klant te voldoen en dus duidelijke informatie over de producten en diensten van het Facilitair Centrum te verstrekken, wordt er geadviseerd om een digitale producten en diensten catalogus (PDC) in te voeren.
- Er wordt geadviseerd om meer bekendheid te geven aan de servicedesk.
- Er moet op korte termijn aandacht besteed gaan worden aan het promotiebeleid, aangezien promotie en communicatie veel bij kan dragen aan de herkenbaarheid en profilering van de afdeling.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeropdracht in het kader van de afronding van mijn studie Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Ik heb dit adviesrapport geschreven in opdracht van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om via deze weg een aantal mensen te bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek.

In het bijzonder wil ik René van der Lem bedanken voor de ondersteuning en feedback vanuit de Rabobank Rotterdam. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Jaap Kloos en Eva van den Berg voor de feedback en begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool.

Verder wil ik natuurlijk al mijn collega's van het Facilitair Centrum bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek en de gezelligheid tijdens het afstudeertraject.

Ilze de Waard

Rotterdam, mei 2004

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	8
AANLEIDING.....	8
PROBLEEMSTELLING.....	8
DOELSTELLING.....	8
OPZET VAN HET ONDERZOEK.....	8
LEESWIJZER	8
VERKLARING KERNBEGRIPPEN.....	9
1 ONDERZOEKSPLAN	10
1.1 ONDERZOEKSTYPEN.....	10
1.2 PROBLEEMSTELLING EN SUBPROBLEEMSTELLINGEN	10
1.3 DATAVERZAMELINGSMETHODEN.....	10
1.3.1 Desk research.....	10
1.3.2 Klanttevredenheidsonderzoek	10
1.3.3 Interviews.....	11
1.3.4 Observaties	11
1.4 STAPPENPLAN.....	12
1.5 AFBAKENING ONDERZOEKSGBIED	12
1.6 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK.....	12
1.7 RANDVOORWAARDEN	13
1.8 DOELGROEP VAN HET ONDERZOEK.....	13
2 ANALYSE RABOBANK ROTTERDAM.....	14
2.1 GESCHIEDENIS VAN DE RABOBANK.....	14
2.2 RABOBANK NEDERLAND.....	14
2.3 RABOBANK ROTTERDAM	14
2.3.1 Missie en ambitie	14
3 FACILITAIR CENTRUM.....	16
3.1 MISSIE EN AMBITIE.....	16
3.2 ORGANISATIESTRUCTUUR.....	16
3.3 AANDACHTSGEBIEDEN VAN HET FACILITAIR CENTRUM	16
3.4 PROFESSIONALISERING.....	16
4 ANALYSE INTERNE OMGEVING	18
4.1 AFDELING IN ALGEMENE ZIN.....	18
4.1.1 Missie	18
4.1.2 Beleid	18
4.1.3 Positie binnen de Rabobank Rotterdam.....	19
4.1.4 Identiteit en cultuur.....	19
4.2 MARKETINGMIX	20
4.2.1 Product.....	20
4.2.2 Plaats.....	21
4.2.3 Promotie	21
4.2.4 Prijs	22
4.2.5 Personeel	22
4.3 SAMENVATTING INTERNE ANALYSE	22
5 ANALYSE EXTERNE OMGEVING.....	24
5.1 KLANTEN	24
5.1.1 Klanttevredenheidsonderzoek	24

5.1.2	<i>Samenvatting klanten</i>	25
5.2	ROL VAN RABOBANK NEDERLAND EN RABOFACET	25
5.3	CONCURRENTEN.....	26
5.3.1	<i>Interne rivaliteit</i>	26
5.3.2	<i>Potentiële toetreders</i>	26
5.4	SAMENVATTING EXTERNE OMGEVING	26
6	SWOT ANALYSE	28
6.1	OVERZICHT STERKTEN/ZWAKTEN EN KANSEN/BEDREIGINGEN	28
6.2	CONFRONTATIEMATRIX.....	29
6.3	STRATEGISCHE AANDACHTSPUNTEN.....	30
7	INTERNE MARKETINGDOELSTELLINGEN EN STRATEGIEËN	31
7.1	DE INTERNE MARKETINGDOELSTELLINGEN	31
7.2	MARKETINGSTRATEGIE	31
7.2.1	<i>Marktbewerkingstrategie</i>	31
7.2.2	<i>Positioneringsstrategie</i>	32
7.2.3	<i>Associatie-analyse</i>	32
8	MARKETINGINSTRUMENTEN	34
8.1	PRODUCTEN EN DIENSTEN.....	34
8.1.1	<i>Segment Particulieren</i>	34
8.1.2	<i>Segment Zakelijk</i>	34
8.1.3	<i>Segment Bedrijfsvoering</i>	34
8.1.4	<i>Overige diensten</i>	34
8.1.5	<i>Tastbare kenmerken</i>	35
8.2	PLAATS.....	35
8.2.1	<i>Account Management</i>	36
8.2.2	<i>Digitale producten en diensten catalogus</i>	36
8.3	PRIJS.....	36
8.4	PERSONEEL	37
9	PROMOTIE	38
9.1	COMMUNICATIEBELEID	38
9.2	COMMUNICATIEDOELGROEPEN.....	38
9.3	COMMUNICATIE DOELSTELLINGEN	38
9.4	COMMUNICATIESTRATEGIE	39
9.5	COMMUNICATIEMIX	39
10	CONCLUSIES EN ADVIEZEN	42
10.1	CONCLUSIES	42
10.2	ADVIEZEN	42
10.3	IMPLEMENTATIE	45
10.4	CONTROLE EN BIJSTURING	46
10.4.1	<i>Input</i>	47
10.4.2	<i>Proces</i>	47
10.4.3	<i>Output</i>	47
11	FINANCIËLE GEVOLGEN	48
11.1	OPBRENGSTEN.....	48
11.2	KOSTEN.....	48
12	LITERATUUROPGAVE	50

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgesloten met een afstudeeropdracht (AO), waarbij het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem bij een organisatie centraal staat.

De opdracht, waarvan de uitkomsten worden beschreven in dit adviesrapport, is uitgevoerd bij het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam.

Aanleiding

De aanleiding van de opdracht is de wens dat het Facilitair Centrum zich klantgerichter en professioneler wil gaan opstellen. Er hebben al een aantal organisatorische veranderingen plaatsgevonden. Zo krijgt het Facilitair Centrum steeds meer een adviserende rol en wordt de uitvoerende rol steeds kleiner. Daarnaast heeft er een verschuiving plaatsgevonden van aanbod gedreven naar vraag gestuurd. De klant staat centraal. Echter de profilering van het Facilitair Centrum binnen de bank is nog niet optimaal. De afdeling moet zich beter op de kaart zetten binnen de Rabobank Rotterdam en het imago moet veranderd worden.

Probleemstelling

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke aanpassingen in de marketingmix van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam zijn nodig om dit organisatieonderdeel in de toekomst klantgerichter te laten opereren?”

Doelstelling

De belangrijkste doelstelling van het onderzoek is dat er duidelijkheid komt over het feit hoe de interne markt van het Facilitair Centrum het beste bewerkt kan worden, zodat de afdeling “Top of Mind” komt bij de interne klanten. Dit wil zeggen dat er een positie in de brein van de interne klant veroverd moet worden. Daarnaast moet het Facilitair Centrum het gewenste imago krijgen.

Opzet van het onderzoek

Om tot een goede beantwoording van de probleemstelling te komen zijn er op verschillende manieren data verzameld. Eerst heeft er literatuuronderzoek en deskresearch plaatsgevonden. Vooral de resultaten van het recent gehouden interne klanttevredenheidsonderzoek is een belangrijke bron geweest tijdens het onderzoek. Daarnaast hebben er met verschillende mensen (diepte)interviews plaatsgevonden. Verder zijn er enquêtes gehouden onder de medewerkers van het Facilitair Centrum.

Leeswijzer

- In hoofdstuk 1 van dit rapport staan de onderzoeksmethoden en –opzet centraal.
- Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de Rabobank organisatie, waarbij er tenslotte wordt ingegaan op de Rabobank Rotterdam.
- In hoofdstuk 3 volgt een beschrijving van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam.
- In hoofdstuk 4 wordt de interne omgeving van het Facilitair Centrum geanalyseerd.
- De analyse van de externe omgeving komt in hoofdstuk 5 aan de orde.
- In hoofdstuk 6 wordt op basis van de vorige twee hoofdstukken een SWOT analyse gemaakt.
- In hoofdstuk 7 worden de interne marketingdoelstellingen en strategieën geformuleerd.
- Hoofdstuk 8 geeft een beschrijving van de marketinginstrumenten.
- Het promotie instrument komt apart aan de orde in hoofdstuk 9.
- In hoofdstuk 10 worden de conclusies en adviezen nogmaals kort samengevat. Tevens is in dit hoofdstuk een implementatieplan toegevoegd.
- Tot slot worden in hoofdstuk 11 de financiële consequenties van de adviezen beschreven.

Verklaring kernbegrippen

In de dit rapport worden een aantal begrippen gebruikt. Ter verduidelijking wordt in deze paragraaf een korte definitie van deze kernbegrippen gegeven, zoals die verder in dit rapport gebruikt zullen worden.

All finanz	Hiermee wordt bedoeld dat de Rabobank een allround financiële dienstverlener wil zijn. Ze willen de klant zo breed mogelijk financieel ondersteunen en hiermee helpen de ambities van mensen waar te maken.
Interne klant	Hiermee worden alle medewerkers van de Rabobank Rotterdam bedoeld. Dit zijn dus zowel de beslissende klanten als de gebruikers. In dit rapport worden de begrippen interne klant(en) en klant(en) door elkaar heen gebruikt. In principe wordt er met het begrip klant(en) steeds de interne klant bedoeld, tenzij anders is aangegeven.
Interne marketing	Verzameling activiteiten, op het bewerkstelligen en verbeteren van interne ruilprocessen, met als doel de organisatiedoelstellingen zo efficiënt en effectief mogelijk te bereiken. ¹
Identiteit	Het geheel van waarden en normen dat ten grondslag ligt aan het gedrag van de organisatie of afdeling. ²
Imago	Innerlijke representatie van de organisatie of afdeling in het geheugen van mensen. ³
Marketingbeleid	Het beleid dat erop gericht is om in te spelen op de wensen en behoeften van de klant.
Klantgericht	Denken vanuit de markt, waarbij het voornaamste doel is om aan de wensen en behoeften van de klant tegemoet te komen. ⁴
Marketingmix	Een combinatie van vijf met elkaar samenhangende marketinginstrumenten om de markt mee te bewerken. Ook wel aangeduid als de 5 P's, namelijk Product, Prijs, Plaats, Promotie en Personeel. ⁵
Positionering	Actief trachten het aanbod van de organisatie of afdeling te plaatsen in de gedachtewereld van de klant. ⁶
Profilering	Het scheppen van duidelijkheid door de klant te informeren wie je bent, waar je voor staat en wat je voor de klant kan betekenen. ⁷

¹ Bron: Interne marketing. Hoe maakt u van uw afdeling een slagvaardige onderneming. Blz. 18

² Bron: Grondslagen van de professionele communicatie. Blz. 140

³ Bron: Grondslagen van de professionele communicatie. Blz. 143

⁴ Bron: Grondslagen van de marketing. Blz. 7

⁵ Bron: Grondslagen van de marketing. Blz. 9

⁶ Bron: Grondslagen van de marketing. Blz. 245

⁷ Bron: Een concurrerend facilitair bedrijf. In zeven stappen de markt op. Blz. 128

1 Onderzoeksplan

Om het onderzoek gestructureerd te laten verlopen is er een onderzoeksplan opgesteld. Het onderzoeksplan geeft aan hoe, bij wie, op welke manier en met welke technieken de diverse gegevens verzameld en verwerkt zijn.

1.1 Onderzoekstypen

Het onderzoek is te specificeren als een kwalitatief onderzoek, gezien het feit dat er overwegend gebruik wordt gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard met als doel onderzoeksproblemen te beschrijven en te interpreteren. Het gaat daarbij om het in kaart brengen van de aard en de eigenschappen van het onderzochte probleem. Daarnaast is er sprake van een beschrijvend onderzoek, aangezien er een analyse wordt gegeven van de huidige situatie binnen het Facilitair Centrum. Vanuit deze analyse wordt uiteindelijk de marketingmix geformuleerd die ertoe moet leiden dat het Facilitair Centrum klantgerichter opereert en zich beter profileert binnen de Rabobank Rotterdam.

1.2 Probleemstelling en subprobleemstellingen

Voor het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke aanpassingen in de marketingmix van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam zijn nodig om dit organisatieonderdeel in de toekomst klantgerichter te laten opereren?”

Aan de hand van de volgende subprobleemstelling zal deze probleemstelling worden beantwoord:

- Hoe ziet de interne omgeving van het Facilitair Centrum eruit?
- Hoe ziet de huidige marketingmix van het Facilitair Centrum eruit?
- Hoe ziet de externe omgeving van het Facilitair Centrum eruit?
- Wat zijn de interne marketingdoelstellingen van het Facilitair Centrum?
- Welke positionering wil het Facilitair Bedrijf binnen de Rabobank Rotterdam innemen?
- Hoe moet de marketingmix eruit zien zodat de gewenste interne marketingdoelstellingen bereikt kunnen worden?
- Op welke wijze kan het marketingbeleid gecontroleerd en bijgestuurd worden?
- Wat zijn de financiële gevolgen van het implementeren van het marketingbeleid?

1.3 Dataverzamelmethode

Het onderzoek valt globaal in twee hoofdvormen in te delen, namelijk het theoretisch en het empirisch onderzoek. Bij het theoretisch onderzoek is er gebruik gemaakt van bestaande informatie. Bij het empirisch onderzoek worden er gegevens verworven door middel van onderzoek aan de hand van vragen en/of observaties.⁸ Om tot een juiste beantwoording van de (sub)probleemstelling te komen zijn verschillende dataverzamelmethode gebruikt. Doormiddel van een koppeling van de theorie en de resultaten van het onderzoek is er uiteindelijk een advies geformuleerd.

1.3.1 Desk research

Bij elk onderzoek is het verstandig om eerst te kijken of er gebruik gemaakt kan worden van bestaande informatie. Gebruik maken van bestaande gegevens is vaak de goedkoopste en ook een zeer nuttige manier om aan concrete gegevens te komen.

In dit onderzoek is er veel gebruik gemaakt van basisliteratuur over het begrip interne marketing en marketing binnen facilitaire organisaties (externe literatuur). Daarnaast is er literatuuronderzoek gedaan met behulp van bestaande literatuur binnen de Rabobank Rotterdam. Dit betrof met name jaarverslagen en presentaties van het Facilitair Centrum en de strategische beleidsplannen van de segmenten Bedrijfsvoering, Particulieren en Zakelijk. Ook is er veel gebruik gemaakt van de resultaten van het recent uitgevoerde interne klanttevredenheidsonderzoek.

1.3.2 Klanttevredenheidsonderzoek

In november 2003 is er binnen de Rabobank Rotterdam een groot intern klanttevredenheidsonderzoek gehouden door een extern bureau⁹. Het onderzoek had betrekking op de tevredenheid van de medewerkers over alle ondersteunende afdelingen binnen de Rabobank Rotterdam. Met behulp van een vragenlijst zijn er gegevens

⁸ Bron: Handleiding voor de afstudeeropdracht. Blz. 33

⁹ De resultaten van het interne klanttevredenheidsonderzoek zijn opgenomen in bijlage 1

verzameld over de gehele populatie. Dit wil zeggen dat alle medewerkers van de Rabobank Rotterdam een schriftelijke enquête hebben gekregen.

Het klanttevredenheidsonderzoek richt zich op wat de interne klant belangrijk vindt ten aanzien van de ondersteunende diensten en de tevredenheid van de interne klant over verschillende aspecten. Tijdens het onderzoek zijn zowel vragen over de facilitaire dienstverlening in het algemeen, als vragen over specifieke onderdelen zoals schoonmaak en catering gesteld. Het doel van het tevredenheidsonderzoek is te komen tot een opsomming van de aspecten die voor verbetering vatbaar zijn en de prioriteitsvolgorde waarin deze stappen verbeterd moeten worden.

De resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek hebben als input gediend bij de analyse van de interne klant. Daarnaast zal het klanttevredenheidsonderzoek als nulmeting fungeren voor dit onderzoek. In principe moet de klanttevredenheid uiteindelijk hoger worden als er bewust over een marketingmix nagedacht gaat worden. Er zal tenslotte beter op de markt ingespeeld gaan worden.

1.3.3 Interviews

Interviewen leent zich goed voor het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis. Voor het beantwoorden van de probleemstelling is dit dus een goede methode aangezien er een duidelijk beeld moet ontstaan over de wensen en eisen van de interne klant en welk beeld deze interne klant van het Facilitair Centrum heeft. Daarom is er bij het onderzoeken van de wensen van de interne klant niet gekozen voor observeren. Het is immers niet te zien of iemand bepaalde wensen heeft: dit soort dingen moet je vragen.

Er hebben open interviews met interne klanten plaatsgevonden. Dit waren ongestructureerde mondelinge interviews met interne klanten uit de verschillende segmenten. Vooraf lagen de vragen nog niet precies vast. Er is van tevoren wel een topic lijst¹⁰ opgesteld, met de onderwerpen die in ieder geval aan de orde moesten komen. Deze onderwerpen zijn bepaald doormiddel van literatuurstudie en door het bestuderen van de resultaten van het interne klanttevredenheidsonderzoek.

Er is voor een mondeling interview gekozen, omdat het hierbij mogelijk is om veel open vragen te stellen. Hierdoor krijgt de geïnterviewde meer ruimte om vrij te antwoorden en kan er veel informatie verkregen worden. Daarnaast heeft de interviewer de kans om door te vragen als er iets onduidelijk is of als er onverwacht een interessant onderwerp ter sprake komt. De respons op deze interviews was 100%, alle benaderde personen hebben meegewerkt.

Naast mondelinge interviews is er naar alle medewerkers van het Facilitair Centrum een korte schriftelijke enquête¹¹ verstuurd met open vragen. Hierbij lagen de vragen dus wel al precies vast, maar door open vragen te stellen hadden de medewerkers wel de vrijheid om zelf de richting van het antwoord te bepalen. Er is voor de schriftelijke methode gekozen, omdat dit veel minder tijd kost dan mondelinge interviews. Het doel van deze enquête is het in beeld brengen van de identiteit van de afdeling. De respons op deze enquête was hoog, namelijk 80% van de uitgezette enquêtes zijn ingevuld teruggekomen.

Naast de korte enquête is aan de medewerkers tevens gevraagd om een associatie-analyse¹² in te vullen. Door de facilitaire medewerkers op deze manier al in een vroeg stadium bij het onderzoek te betrekken kan er meer betrokkenheid worden gerealiseerd. Dit heeft uiteindelijk een positieve invloed tijdens de daadwerkelijke uitvoering van het plan, aangezien de medewerkers het gevoel hebben dat er naar hun mening geluisterd is en er ook daadwerkelijk iets mee gedaan is.

1.3.4 Observaties

Naast de schriftelijke enquêtes en associatie-analyse zijn de medewerkers van het Facilitair Centrum gedurende het afstudeertraject ook geobserveerd. Deze dataverzamelmethode is met name geschikt om het gedrag van de onderzoekseenheden waar te nemen. Door te observeren is er informatie verkregen over de identiteit en de cultuur van het Facilitair Centrum.

Bij het observeren is er met name gelet op:

- Wat ze doen (gedrag)

¹⁰ De topic lijst die gebruikt is tijdens de interviews is bijgevoegd in bijlage 2

¹¹ De vragen uit de enquête zijn opgenomen in bijlage 2

¹² De associatie-analyse zal verder worden toegelicht in paragraaf 7.2.3

- Wat ze zeggen (luisteren naar gesprekken)

1.4 Stappenplan

Nadat er diverse literatuur over interne marketing is geraadpleegd is er besloten een variatie van het ZEIS-model¹³ van Marleen Bekkers¹⁴ te gaan gebruiken. Hiervoor is gekozen omdat in dit model alle stappen worden doorlopen die tot een verantwoord intern marketingplan moeten leiden, waarbij de interne klant centraal staat. De verschillende stappen in het model sluiten goed aan bij de diverse subprobleemstellingen.

Dit stappenplan bestaat grofweg uit vier stappen, namelijk:

- Zoeken
- Etsen van het beleid
- Invoeren
- Sturen

De Z staat voor zoeken. Enerzijds het zoeken naar kennis over de afdeling zelf: wat doet mijn afdeling en wat willen we. Anderzijds is dat het zoeken naar kennis over de omgeving van de afdeling; wie zijn mijn afnemers, wat willen zij en wie zijn mijn concurrenten. De resultaten van deze stap zullen worden verwerkt in een SWOT analyse¹⁵. Doormiddel van deze analyse worden de diverse sterke en zwakke punten van het Facilitair Centrum tegenover de diverse kansen en bedreigingen die zich in de omgeving voordoen gezet.

De E staat voor het etsen van het beleid. Dit houdt in dat het beleid voor de toekomst moet worden vastgelegd. Deze stap maakt duidelijk wat de afdeling op marketinggebied wil bereiken en hoe zij dat van plan is. In deze stap is een extra onderdeel toegevoegd, namelijk de associatie-analyse. Dit is gedaan omdat hierdoor de identiteit van de afdeling beter kan worden verwerkt in de marketingmix en dit uiteindelijk invloed heeft op het imago. Het resultaat van deze stap is een uitgewerkte marketingmix.

De I staat voor invoering. Tijdens deze fase wordt het opgestelde beleid ingevoerd. De plannen moeten worden omgezet naar daden.

Tenslotte staat de S voor sturen. Het is maar zelden zo dat plannen gelijk goed zijn. Vaak schort er nog wel iets aan en is bijsturing dus noodzakelijk.

In het rapport zal er aan de hand van bovenstaande stappen uiteindelijk een advies worden geformuleerd.

1.5 Afbakening onderzoeksgebied

Dit onderzoek richt zich op de profilering van het Facilitair Centrum bij de interne klanten. De aandacht zal zich met name vestigen op de huidige markt, maar wel met oog voor de toekomstige ontwikkelingen. In overleg met de opdrachtgever zal er in dit rapport vooral een beschrijving worden gegeven over hoe en met welke communicatiemiddelen het Facilitair Centrum het beste kan communiceren met de interne klant, zodat de herkenbaarheid van de afdeling wordt vergroot en het gewenste imago wordt bereikt. De P van Promotie uit de marketingmix zal een belangrijk deel van dit rapport vormen.

1.6 Relevantie van het onderzoek

In de huidige ontwikkelingen binnen het facilitaire werkveld neemt marketing een steeds belangrijkere plaats in. De omgeving waarin organisaties opereren worden steeds dynamischer en de afnemers worden steeds veeleisender. Alleen een relatief gunstige kostenpositie is niet meer voldoende om concurrerend te zijn. Het bestaansrecht van de facilitaire organisatie hangt steeds nauwer samen met de mate waarin zij het marketingconcept hanteert. Dit leidt namelijk niet alleen tot het hebben en houden van tevreden terugkerende klanten. Het leidt ook nog eens tot het concurrerend zijn met andere (commerciële) aanbieders van facilitaire diensten.

Daarnaast is er een trend in de facilitaire wereld op het gebied van winstgerichtheid. Steeds meer afdelingen worden resultaatverantwoordelijk. Deze profit-center benadering zal ook voor het Facilitair Centrum mogelijk een ontwikkeling voor de toekomst zijn, wanneer de afdeling misschien als een zelfstandige eenheid gaat

¹³ Een schematische weergave van dit model is opgenomen in bijlage 3

¹⁴ Bron: Interne marketing. Hoe maakt u van uw afdeling een slagvaardige onderneming? Blz. 35

¹⁵ De afkorting SWOT staat voor: Strength (sterke punten), Weaknesses (zwakke punten), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen)

opereren. Het profit-beginsel stimuleert ondernemerschap en marktwerving. Omdat de facilitaire organisatie zelf verantwoordelijk wordt voor de financiële resultaten, worden ze gedwongen om pro-actief na te denken over de markt. Het is hierbij wel gewenst dat de gedwongen winkelnering in de toekomst wordt losgelaten, zodat er een optimale wisselwerking tussen vraag en aanbod kan ontstaan. Het is dus heel belangrijk dat de klant centraal staat omdat een facilitaire afdeling anders niet kan overleven. Er moet dus ingespeeld worden op de wensen van de klant. Om zich te onderscheiden van de concurrent en om de klantenbehoeften beter te kunnen bevredigen zal er bij het Facilitair Centrum bewust moeten worden nagedacht over de invulling van de marketingmix. Hierbij zal de profilering en herkenbaarheid van de afdeling grote aandacht moeten krijgen.

1.7 Randvoorwaarden

De marketingmix zal aan een aantal randvoorwaarden moeten voldoen. Dit betreffen randvoorwaarden die door de organisatie zijn opgelegd:

- De resultaten van de ingevoerde plannen moeten binnen een jaar kwantificeerbaar zijn. Het interne klanttevredenheidsonderzoek dat in november 2003 is uitgevoerd zal hierbij als nul meting dienen. Daarnaast zullen de resultaten per segment meetbaar moeten zijn, zodat er een duidelijk overzicht ontstaat over het effect van het marketingbeleid in de verschillende organisatieonderdelen.
- De kosten voor het realiseren van een betere profilering van het Facilitair Centrum dienen in verhouding te staan met de omzet van het facilitaire pakket. In het eerste jaar bedraagt het budget € 25.000,-
- De personele kosten moeten neutraal zijn. Dit wil zeggen dat het beleid zal met het huidige aantal FTE's uitgevoerd moeten kunnen worden.
- Binnen de Rabobank Rotterdam is er sprake van gedwongen winkelnering. Dit wil zeggen dat alle interne klant verplicht zijn bij het Facilitair Centrum de facilitaire diensten af te nemen. Dit heeft invloed op de invulling van de marketingmix.

1.8 Doelgroep van het onderzoek

In eerste instantie wordt dit rapport voor de Facility Manager René van der Lem geschreven. Deze zal de geformuleerde adviezen uiteindelijk gaan invoeren. Daarnaast is deze scriptie uiteraard bedoeld voor de medewerkers van het Facilitair Centrum. Zij hebben uiteindelijk het meeste contact met de interne klant. Ook zal de directeur Bedrijfsvoering dit rapport inzien.

2 Analyse Rabobank Rotterdam

In dit hoofdstuk zal er een korte omschrijving worden gegeven van de Rabobank organisatie en van de Rabobank Rotterdam. Eerst zal de geschiedenis van de Rabobank aan de orde komen. Hierna zal er een toelichting op Rabobank Nederland gegeven worden. En tot slot volgt er een omschrijving van de Rabobank Rotterdam.

2.1 Geschiedenis van de Rabobank¹⁶

In de jaren negentig van de negentiende eeuw werden de eerste coöperatieve banken in Nederland opgericht. Die banken waren de voorlopers van de lokale, coöperatieve Rabobanken die we nu nog steeds kennen. Op 12 juni 1898 stichtten in Utrecht plaatselijke coöperatieve banken de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank. In Eindhoven werd op 24 december een zelfde initiatief genomen met de oprichting van de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank. Beide centrale banken werden opgericht om de reeds bestaande plaatselijke coöperatieve kredietinstellingen te ondersteunen.

In 1972 fuseerden de twee centrale banken tot de Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank, kortweg Rabobank Nederland. Samen met de lokale Rabobanken en een aantal dochterondernemingen en gespecialiseerde bedrijfsonderdelen vormt zij vandaag de Rabobank Groep. De Rabobank Groep is de grootste financiële dienstverlener op de nederlandse markt.¹⁷

2.2 Rabobank Nederland

Alle Rabobanken hebben de krachten gebundeld in de coöperatie Rabobank Nederland. Zij fungeert als ondersteuning voor de lokale Rabobanken. Rabobank Nederland ondersteunt en adviseert de Rabobanken, bijvoorbeeld op het gebied van strategie, beleid, marketing, productontwikkeling en informatietechnologie. Rabobank Nederland is de huisbankier, stemt liquiditeitsverschillen van de Rabobanken op elkaar af en doet zo nodig een beroep op de kapitaalmarkt. Namens de Nederlandsche Bank houdt Rabobank Nederland toezicht op het beheer en de administratie van de lokale Rabobanken. Onderdeel van Rabobank Nederland is Rabofacet. De rol van dit orgaan op het gebied van ICT en facilitaire dienstverlening zal verder worden toegelicht in paragraaf 5.2.

2.3 Rabobank Rotterdam

Nederland telt zo'n 340 lokale Rabobanken. Deze banken zijn allemaal zelfstandige coöperaties. Het werkgebied van de Rabobanken is beperkt tot de eigen directe omgeving. Doordat zij plaatselijk en zelfstandig opereren, kunnen de banken snel reageren en beslissen. Klanten plukken hier de vruchten van bij het aanvragen van bijvoorbeeld een financiering.

Rabobank Rotterdam is een grote stadsbank. In Rotterdam is het na de ABN-AMRO en ING de derde bank. Het werkgebied bestaat uit Rotterdam, Pernis, Hoogvliet-Poortugaal en Capelle aan den IJssel.¹⁸

Binnen de Rabobank Rotterdam zijn 3 segmenten te onderscheiden, namelijk:

- Segment Zakelijk: dit segment bedient alle zakelijke klanten. Hierbij kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de formules Bedrijven, Corporate Clients en Shipping.
- Segment Particulieren: dit segment bedient alle particuliere klanten. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen de formules Personal Banking en Private Banking.
- Segment Bedrijfsvoering: dit segment omvat alle ondersteunende afdelingen binnen de Rabobank Rotterdam. Hier valt ook het Facilitair Centrum onder.

Aangezien het Facilitair Centrum het beleid in de toekomst af wil gaan stemmen op deze verschillende segmenten, zal er in de marketingmix ook rekening moeten worden gehouden met deze drie segmenten.

2.3.1 Missie en ambitie¹⁹

Rabobank Rotterdam maakt deel uit van de Rabobank Groep. Het is dus zinvol om alvorens in te gaan op de ambities van Rabobank Rotterdam, eerst iets te vertellen over de missie van de Rabobank Groep.

¹⁶ Bron: www.Rabobank.nl

¹⁷ Het organigram van de Rabobank Groep is opgenomen in bijlage 4

¹⁸ Het organigram van de Rabobank Rotterdam is opgenomen in bijlage 5

¹⁹ Bron: Rabobank op weg naar het financiële AAA-merk, uitgave van Rabobank Rotterdam

Die luidt als volgt:

“Het mensen en ondernemingen mogelijk maken onafhankelijk en volwaardig deel te nemen aan het economische verkeer en daarmee de ambitie van haar klanten te realiseren.”

Concreet houdt dit in dat de Rabobank een all finanz dienstverlener wil zijn. Ze willen mensen helpen hun ambities waar te maken. Hoe?

- Door de best mogelijke financiële dienstverlening op maat te bieden.
- Door continuïteit te bieden en zo aan het lange termijn van de klant te denken.
- Door betrokken te zijn bij de klant en de omgeving.

De missie van de Rabobank Groep is het uitgangspunt geweest voor de ambitie van de Rabobank Rotterdam. Deze luidt:

“Rabobank Rotterdam wil het financiële AAA-merk van Rotterdam zijn.”

Rabobank Rotterdam moet straks een financiële dienstverlener zijn waar niemand omheen kan. Een bank die staat voor klantgerichtheid, kwaliteit, kennis en maatschappelijke betrokkenheid.

Om deze ambitie waar te kunnen maken zijn er drie kernwaarden geformuleerd, namelijk Aandacht, Accountability en Ambitie.

Aandacht

“We zijn oprecht geïnteresseerd in onze klanten en in onze collega's. Dit blijkt uit ons gedrag.”

Accountability

“We zijn allemaal aansprakelijk, verantwoordelijk en aanspreekbaar voor onze bank en ambities.”

Ambitie

“We willen allemaal werken aan het worden van het financiële AAA-merk van Rotterdam.”

3 Facilitair Centrum

In het nu volgende hoofdstuk zal een omschrijving worden gegeven van het Facilitair Centrum binnen de Rabobank Rotterdam. Eerst zal er een korte toelichting worden gegeven op de missie en de ambitie. Hierna komen de organisatiestructuur en de aandachtsgebieden van de afdeling aan de orde. Tot slot wordt er aandacht besteed aan de professionalisering binnen het Facilitair Centrum

3.1 Missie en ambitie²⁰

De ambitie van Rabobank Rotterdam delend, wil het facilitair centrum:

“Dé facilitaire ondersteuner en inspirator zijn van hét financiële AAA-merk van Rotterdam.”

Het Facilitair Centrum wil continue kwalitatief hoogwaardige diensten en producten leveren en deze integraal beheren, in een steeds veranderende omgeving. De dienstverlening wordt afgestemd op de behoefte van de klanten en levert een bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen van het primaire proces.

In 2004 wil het Facilitair Centrum de interne markt pro-actief gaan benaderen, zodat er een optimale klant/leveranciersrelatie ontstaat. Eind 2004 beoogt het Facilitair Centrum van Rabobank Rotterdam “The best of four” te zijn van de grote Rabobank stadsbanken in de benchmark en daarmee koploper te zijn op facilitair gebied.

3.2 Organisatiestructuur

Het Facilitair Centrum is een stafafdeling binnen de Rabobank Rotterdam. Ze vallen samen met de afdelingen Audit, Financiële administratie, Human Resource Management, ICT en Risicomanagement onder het directoraat Bedrijfsvoering. Het Facilitair Centrum wordt door de Facility Manager vertegenwoordigd in het Management Team van het segment Bedrijfsvoering.²¹ Momenteel zijn er 21 mensen werkzaam bij het Facilitair Centrum. Totaal zijn dit 16 FTE's.

3.3 Aandachtsgebieden van het Facilitair Centrum

Het facilitair centrum kent de volgende aandachtsgebieden²²:

Huisvesting

Hier worden verhuizingen, verbouwingen, nieuwbouw, budgettering etc. voorbereid en gecoördineerd. Tevens is men verantwoordelijk voor beheer en onderhoud van gebouwen. Ook advisering en uitvoering op het gebied van beveiliging en werkpleksservice (arbo etc.) valt onder deze discipline.

Advies

De adviseurs sluiten contracten en service level agreements af met derden waar de bank zaken mee doet. Te denken valt aan inkoop van materialen, drukwerk, apparatuur etc. maar ook m.b.t. diensten als schoonmaak, catering, beveiliging etc. De adviseurs bezoeken regelmatig de interne klanten om deze te adviseren, kwaliteit te bespreken, innovatieve ontwikkelingen onder de aandacht te brengen en interne servicelevels af te spreken. Verder houden de adviseurs zich met contractmanagement en inkoop bezig.

Operations

De medewerkers van dit onderdeel houden zich bezig met de dagelijkse ondersteuning op facilitair gebied zoals, post, repro en archief service, bestellingen en magazijnbeheer, koerierswerkzaamheden, service op kantoren etc. Ook valt chartale dienstverlening binnen de groep operations. Het centraal waardebeheer is hier ondergebracht. Deze laatste activiteit is uitbesteed vanuit de lijn.

3.4 Professionalisering

Een levensvatbare facilitaire organisatie is er één die er staat als een professioneel bedrijf. Het Facilitair Centrum is bezig een vertaalslag te maken naar een meer professionele facilitaire organisatie. Ze willen uitblinken in het adviseren over en regisseren van de facilitaire diensten binnen de bank en mogelijk in de toekomst ook daarbuiten.²³ Een onderdeel van deze professionaliseringsslag is het bewust bezig zijn met de identiteit en het

²⁰ Bron: Jaarplan 2004 Facilitair centrum

²¹ Het organigram van het Facilitair Centrum is opgenomen in bijlage 6

²² Een overzicht van de specifieke werkzaamheden van het Facilitair Centrum is opgenomen in bijlage 7

²³ Bron: Oriënterende interviews

imago van de afdeling en inspelen op de wensen van de interne klant. Het is dus belangrijk dat de marketingmix bewust wordt ingevuld.

Professionaliteit blijkt uit een vijftal basisfactoren²⁴:

- Bereikbaarheid: zorgen dat klanten gemakkelijk en efficiënt contact kunnen leggen met de organisatie op momenten dat zij dat willen. Hier zal dus bij de invulling van het distributiebeleid rekening mee moeten worden gehouden.
- Duidelijkheid: communiceren over wie je bent en wat je kan betekenen voor de klant. Dit is een heel belangrijk aspect binnen dit onderzoek. Hierbij gaat het erom dat het Facilitair Centrum zich duidelijk profileert en laat zien waar ze voor staan. Dit zal in de communicatie met de interne klant tot uiting moeten gaan komen.
- Bekwaamheid: uitblinken in je vak, weten wat je doet en hoe het moet. Dit punt heeft vooral betrekking op het personeelsbeleid. Om professioneel te kunnen werken is het van belang dat het personeel goed opgeleid is en weet wat er van hem verwacht wordt.
- Klantgerichtheid: ten alle tijden streven naar tevreden en terugkerende klanten. Ook dit heeft betrekking op het personeel. Klantgerichtheid heeft te maken met de communicatie, het gedrag en de houding van de medewerkers van het Facilitair Centrum ten opzichte van de interne klant.
- Verantwoordelijkheid: aansprakelijk zijn voor de handelwijze en de gevolgen. Hierbij gaat het erom dat afspraken worden nagekomen en dat problemen of misverstanden niet uit de weg worden gegaan. In hoeverre er aan dit punt wordt voldaan is ook weer voor een groot deel afhankelijk van het personeel dat in dienst is bij het Facilitair Centrum.

Vooraf op het gebied van bereikbaarheid en duidelijkheid kan er bij het Facilitair Centrum nog veel verbeterd worden. Zo wordt er nog onvoldoende met de interne klant gecommuniceerd over wat het Facilitair Centrum te bieden heeft en is er voor de interne klant nog geen mogelijkheid om interactief producten en diensten te bekijken en te bestellen. Bij de invulling van de marketingmix zullen deze punten dan ook de nodige aandacht krijgen. De uitwerking van de mix is te vinden in hoofdstuk 8 en 9.

²⁴ Bron: Een concurrerend facilitair bedrijf. In zeven stappen de markt op. Blz. 31

4 Analyse interne omgeving

In dit hoofdstuk staat het "Zoeken" van informatie over de afdeling zelf centraal. De interne analyse maakt samen met de externe analyse deel uit van de zogenaamde SWOT-analyse. Om een indruk te krijgen van de kracht en de mogelijkheden van het Facilitair Centrum moeten de algemene kenmerken van de afdeling in beeld worden gebracht. Naast de algemene kenmerken van het Facilitair Centrum zal er ook aandacht besteed worden aan de huidige invulling van de marketingmix. Het uitvoeren van een interne analyse geeft inzicht in hetgeen de afdeling kan gebruiken om zich te profileren (sterke punten) en waar nog aan gewerkt moet worden (zwakke punten). In dit hoofdstuk wordt hiermee antwoord gegeven op de deelvragen "Hoe ziet de interne omgeving van het Facilitair Centrum eruit?" en "Hoe ziet de huidige marketingmix van het Facilitair Centrum eruit?" De indeling van dit hoofdstuk is tot stand gekomen aan de hand van de gehouden literatuurstudie.

4.1 Afdeling in algemene zin

Een belangrijk deel van de interne analyse is het verschaffen van een algemeen inzicht in de afdeling zelf. Ten eerste zal de missie worden toegelicht. Hierna worden het beleid, de structuur en de positie binnen de Rabobank Rotterdam beschreven. Tot slot worden de identiteit en de cultuur van het Facilitair Centrum besproken.

4.1.1 Missie

De missie van het Facilitair Centrum is:

"Dé facilitaire ondersteuner en inspirator zijn van hét financiële AAA-merk van Rotterdam."

De interne klant zal in 2004 pro-actief benaderd gaan worden, zodat er optimale klant/leveranciersrelatie ontstaat. Hierdoor is het te verwachten dat het Facilitair Centrum een stabiele facilitaire ondersteuning kan bieden en hiermee bij kan dragen aan het behalen van de doelstellingen van de Rabobank Rotterdam.

4.1.2 Beleid ²⁵

Het beleid van het Facilitair Centrum is gekoppeld aan drie kompassen. Deze kompassen zijn afgeleid van de Balanced Score Card en sluiten aan bij de ambitie van de bank en het Facilitair Centrum:

- Het kompas *klantwaarde* vertaalt zich in meer aandacht voor de interne klant in de vorm van tevreden klanten.
- In het kompas *medewerkerswaarde* gaat het om meer aandacht voor de medewerkers in de vorm van investeren in mensen, maar ook het meer plezier in het werk hebben door het behalen van successen.
- Het derde kompas betreft de *financiële stabiliteit*. Een betere dienstverlening zal ook leiden tot een grotere financiële stabiliteit.

Om de doelwaarde van de kompassen te kunnen realiseren moet een richting worden uitgezet. Daarom zijn er bankbreed en binnen het segment Bedrijfsvoering (Facilitair Centrum maakt deel uit van dit segment) beleidspunten bepaald. Per beleidspunt zijn vervolgens thema's vastgesteld die de komende jaren bepalend zijn voor de inzet van mensen en middelen.

Beleidspunten bankbreed	Thema's bankbreed
Vergroten zichtbaarheid	▪ Vergroten zichtbaarheid
Ontwikkelen van medewerkers	▪ Leiderschap ontwikkelen ▪ Kennis ontwikkelen ▪ Medewerkerbetrokkenheid vergroten
Vergroten resultaat gerichtheid	▪ Invoering van Performance Management ▪ Vergroten doelmatigheid van werken ▪ Resultaatgericht sturen
Pro-actief maken van risicomanagement	▪ Pro-actief risicomanagement
Beleidspunten Bedrijfsvoering	Thema's Bedrijfsvoering
Profilering Bedrijfsvoering	▪ Intern relatiebeheer ▪ Kennisdeling ▪ Rapportages
Professionalisering	▪ Upgraden van de dienstverlening

²⁵ Bron: Jaarplan 2004 Facilitair Centrum

Kwaliteit van de organisatie	▪ Normorganisatie ▪ Procesbeschrijvingen en procescontroles
------------------------------	--

Tabel 1 Beleidspunten en thema's

Per kompas zijn er door het Facilitair Centrum acties geformuleerd waarbij telkens een link wordt gelegd naar de beleidspunten in de vorm van thema's. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de acties die betrekking hebben op de kwaliteit van de organisatie.²⁶

Voor de acties in het kompas Klantwaarde zijn van belang bij het opstellen van het marketingbeleid. Bij dit kompas draait het om denken vanuit de markt en inspelen op de wensen van de klant. Dit leidt uiteindelijk tot het hebben en houden van tevreden terugkerende klanten. Daarnaast is ook het kompas Medewerkerswaarde belangrijk, aangezien het personeel in de dienstverlening een onmisbare schakel is. Hoe het personeel met de klanten omgaat is van groot belang voor de kwaliteitsbeleving.

4.1.3 Positie binnen de Rabobank Rotterdam

Om een goed beeld van de positie van het Facilitair Centrum binnen de Rabobank Rotterdam te krijgen moet er eerst aandacht besteed worden aan het primaire proces van de organisatie. Dat is in dit geval financiële dienstverlening. Er vindt dus hoofdzakelijk hersenarbeid in een kantooromgeving plaats. Dit heeft invloed op de positie van het Facilitair Centrum, aangezien naarmate er meer hersenarbeid wordt verricht de behoefte en verscheidenheid aan facilitaire dienstverlening ook toe neemt. Zo is er in een kantooromgeving vaak behoefte aan een schone representatieve werkplek, een behaaglijke temperatuur, voldoende licht, goede vergaderruimtes, een goede catering etc.²⁷

Het Facilitair Centrum is onderdeel van het segment Bedrijfsvoering. De facility manager vraagt budgetten aan bij de directie van dit segment. Binnen de goedgekeurde budgetten heeft het Facilitair Centrum vrijheid van handelen.

Bij grote uitgaven (bijvoorbeeld grootschalige renovaties van kantoren) moet de opdrachtgever het budget aanvragen en treedt het Facilitair Centrum op als aannemer. Het Facilitair Centrum geeft de opdrachtgever advies en een prijsindicatie. Echter de opdrachtgever is verantwoordelijk voor de budgetaanvraag bij de directie. Het Facilitair Centrum heeft na goedkeuring van het budget wel de vrijheid om bijvoorbeeld zelf de leverancier te kiezen. Achteraf moet er wel verantwoording afgelegd worden bij de directie.

Het Facilitair Centrum wordt binnen de Rabobank Rotterdam serieus genomen door de directie en de afdeling speelt een rol binnen het MT van Bedrijfsvoering. Echter deze gunstige positie wordt momenteel nog te weinig benut. Het Facilitair Centrum profileert zich nog onvoldoende naar de interne klant toe en de behaalde resultaten worden nog onvoldoende gecommuniceerd naar de overige afdelingen.

4.1.4 Identiteit en cultuur

Iedere afdeling heeft zijn eigen identiteit en cultuur. De identiteit is het geheel van waarden en normen dat ten grondslag ligt aan het gedrag van de organisatie of afdeling. Het zegt iets over wie je bent en waar je voor staat.

Uit de korte enquête²⁸ die bij de facilitaire medewerkers is afgenomen, blijkt dat het Facilitair Centrum staat voor:

- Betrouwbaarheid
- Klantvriendelijkheid
- Kwaliteit
- Professionaliteit
- Pro-activiteit

Om uiteindelijk het gewenste imago te kunnen creëren is het van belang dat de werkelijke identiteit overeenkomt met de gewenste identiteit. Dit is erg belangrijk, aangezien iedere organisatie of afdeling ook onbewust communiceert. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het gedrag van de afdeling of door de persoonlijke communicatie

²⁶ De voorgenomen acties zijn opgenomen in bijlage 8

²⁷ Bron: Marketing van de facilitaire organisatie. Concurrenieren op een interne markt. Blz. 28

²⁸ Deze enquête is eerder toegelicht in paragraaf 1.3.3

van de medewerkers met de interne klanten. Deze onbewuste communicatie is altijd gebaseerd op de werkelijke identiteit. Als de gewenste identiteit dus niet overeenkomt met de werkelijke identiteit krijgt de ontvanger tegenstrijdige informatie, aangezien de bewuste mediale communicatie (die gebaseerd is op de gewenste identiteit) niet overeenkomt met de andere vormen van (onbewuste) communicatie. Dit heeft een negatieve invloed op het imago. Bij het Facilitair Centrum komt de werkelijke identiteit overeen met gewenste identiteit. Alle medewerkers noemden namelijk bij de enquête aspecten die veel raakvlakken vertonen met de ambities van het Facilitair Centrum. Daarnaast blijkt uit de observaties die tijdens de afstudeerperiode zijn gehouden dat de medewerkers van het Facilitair Centrum de interne klant professioneel te woord staat bij kwissen²⁹ en dat ze open staan voor nieuwe ontwikkelingen. Daaruit blijkt dat de medewerkers van het Facilitair Centrum er klaar voor zijn om verder te professionaliseren en achter de missie en ambitie van het Facilitair Centrum staan. Vanuit de identiteit kan er een positie gekozen gaan worden en kan het Facilitair Centrum de interne klant laten zien waar ze voor staan. Dit zal verder worden uitgewerkt in een positioneringsstrategie in paragraaf 7.2.2.

De waarden waar het Facilitair Centrum voor staat zijn de centrale kern van de cultuur van de afdeling. Cultuur laat zich het beste omschrijven als het geheel aan opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie.³⁰ Er is een duidelijk verschil in cultuur tussen dienstverlenende organisaties en productorganisaties. Het maakt uit of klantvriendelijkheid en goede service centraal staan in de organisatie, of dat het vooral gaat om het halen van de productienormen. Het Facilitair Centrum is een dienstverlenende afdeling. Klantvriendelijkheid en goede service staan centraal.

Binnen het Facilitair Centrum heerst er een “hard werken en spelen” cultuur (Deal en Kennedy, 1982).³¹ In deze cultuur zijn harde werkers, die klantgericht en teamgericht werken kenmerkend. Fouten mogen gemaakt worden. Daarnaast is het ook belangrijk dat er plezier wordt beleefd aan de activiteiten. Binnen het Facilitair Centrum is het belangrijk dat medewerkers verantwoordelijkheid en beslissingen durven te nemen. Fouten zijn er om van te leren en die mogen dus ook gemaakt worden. Er heerst een open cultuur met korte lijnen en een grote mate van aanspreekbaarheid. Daarnaast is de betrokkenheid en de loyaliteit van de medewerkers ten opzichte van de afdeling groot. Ook aan sfeer en gezelligheid op de afdeling wordt veel waarde gehecht. Hieruit blijkt het “spelen” aspect in de cultuur.

4.2 Marketingmix

Om de klant te beïnvloeden en ook daadwerkelijk een ruilproces tot stand te brengen zijn er een aantal marketinginstrumenten. Dit wordt ook wel de marketingmix genoemd. Door een juiste samenstelling van de mix kan de beoogde doelmarkt bewerkt worden. De marketinginstrumenten staan bekend als de 4 P's. Namelijk Product, Prijs, Plaats en Promotie. Bij de marketing van diensten komt hier ook nog eens de P van Personeel bij. In deze paragraaf worden de instrumenten toegelicht en wordt er gekeken naar de huidige invulling van de marketingmix van het Facilitair Centrum. Momenteel wordt er nog heel weinig bewust invulling gegeven aan de marketingmix binnen het Facilitair Centrum. De marketingmix is natuurlijk wel enigszins ingevuld, maar er staat nog niets duidelijk op papier.

4.2.1 Product

Bij dienstverlenende organisaties is het product de uitkomst van een bepaalde inspanning van mensen in combinatie met middelen. Een dienst heeft een aantal specifieke kenmerken, waarmee bij de formulering van het marketingbeleid rekening mee moet worden gehouden:

- Diensten zijn ontastbaar
- Er is doorgaans sprake van direct contact tussen de aanbieder en afnemer
- De afnemer is medeproducent, dat wil zeggen dat hij betrokken is bij het productieproces en de dienst ook gelijk consumeert.

Klanten komen bij je omdat je ze iets te bieden hebt, je hebt een bepaald producten- en dienstenaanbod. Voor facilitaire organisaties bestaat dit uit het beheer en het leveren van facilitaire diensten en benodigdheden. Dit geheel vormt het facilitaire assortiment.

Met het product van de facilitaire organisatie wordt een bijdrage geleverd aan de continuïteit van het primaire proces. Het product geeft ook invulling aan een bepaalde kwaliteit ofwel behoeftebevrediging van de klant.

²⁹ Kwissen staat voor: Klachten Wensen Informatie en Storingen

³⁰ Bron: Grondslagen van de professionele communicatie. Blz. 140

³¹ Bron: Blokopdracht Accommodatiemanagement uitgevoerd bij Rabobank Rotterdam, FM compact klas december 2003

Bij de Rabobank Rotterdam hangt aan ieder functieprofiel een aantal standaard faciliteiten, sommige functies hebben recht op meer faciliteiten dan andere functies. Het is bijvoorbeeld logisch dat niet iedereen recht heeft op een lease auto of mobiele telefoon. Maar zalen etc. kunnen wel weer door iedereen worden gereserveerd.

Omdat men diensten niet kan zien en niet kan voelen, kan men zich vaak moeilijk een voorstelling maken van de dienst. Aanbieders van diensten hebben een instrument om hun dienstenaanbod te concretiseren: tastbare bewijzen. Dit zijn alle zichtbare zaken waaraan de kwaliteit van de dienst is af te lezen, zoals werkruimtes, serviesgoed, kleding van het personeel, briefpapier etc. De tastbare bewijzen hebben de functie om de onzekerheid van de afnemers te verminderen. Naast de tastbare bewijzen speelt ook de verwachting van de klant een belangrijke rol bij de kwaliteitsbeleving.³²

In de huidige situatie zijn er nog bijna geen tastbare kenmerken van het Facilitair Centrum. De enige duidelijke tastbare kenmerken zijn de formulieren van het Facilitair Centrum in DORA (intern programma met standaardbrieven en formulieren). Verder wordt er niet bewust aandacht aan de tastbare kenmerken besteed. Hierdoor weet de klant niet wat hij kan en mag verwachten van de afdeling. Er wordt ook nog niet structureel productinformatie aan de klant aangeboden. Dit gebeurt tot nu toe alleen als de klant er om vraagt. Er is dus nog geen enkele vorm van een producten en diensten catalogus aanwezig. Ook dit draagt bij aan het feit dat er geen duidelijkheid bestaat over waar het Facilitair Centrum voor staat.

4.2.2 Plaats

Een distributiebeleid bij diensten lijkt in eerste instantie wat merkwaardig. Aangezien diensten ontastbaar zijn en je ze niet kan vervoeren en ook niet kan opslaan. Het draait echter bij distributie van diensten om andere zaken dan transport en opslag.

Met het distributiebeleid wordt invulling gegeven aan de bereikbaarheid en verkrijgbaarheid van de facilitaire diensten. Bij bereikbaarheid moet er gedacht worden aan de snelheid waarmee een klant geholpen wordt, via welke verschillende kanalen de facilitaire organisatie bereikt kan worden en het gemak waarmee klanten zich tot de facilitaire organisatie kunnen wenden. De verkrijgbaarheid blijkt uit de flexibiliteit van de dienstverlening. Zo is het niet flexibel als een klant eerst vijf formulieren moet invullen voordat er een verzoek ingediend kan worden.³³

Binnen het Facilitair Centrum maakt men gebruik van het "one stop shopping" principe. Dit wil zeggen dat alle medewerkers binnen de Rabobank Rotterdam één en hetzelfde aanspreekpunt hebben richting het Facilitair Centrum. Alle verzoeken met betrekking tot dienstverlening komen binnen bij de servicedesk. Dit kan zowel telefonisch als via de mailbox van de servicedesk. Deze manier van werken is erg klantvriendelijk, aangezien de interne klant slechts één keer zijn verzoek kenbaar hoeft te maken. Hierbij is het wel van belang dat de servicedesk altijd goed bezet is tijdens de openingstijden. In de huidige situatie is dit nog niet altijd het geval, omdat de medewerkers naast het draaien van de servicedesk nog heel veel andere taken hebben. De servicedesk heeft dus niet echt prioriteit nummer één.

Verder heerst er bij de interne klant nog enige onduidelijkheid met betrekking tot de servicedesk. Nog niet iedere interne klant weet namelijk waar hij moet zijn bij het Facilitair Centrum. Er worden nu soms nog medewerkers van het Facilitair Centrum rechtstreeks gebeld met verzoeken. Eigenlijk moet het juist heel simpel zijn: de service desk is voor alle verzoeken. Daarom moet hier in het promotiebeleid de nodige aandacht aan besteed gaan worden.

4.2.3 Promotie

Met het promotie-instrument wordt vorm gegeven aan de bekendheid of de profilering. De facilitaire organisatie staat ten dienste van de pandbewoners en promotie heeft dan ook primair als doel om deze klanten te informeren over het dienstenpakket dat ze kunnen afnemen en waar ze terecht kunnen om deze diensten af te nemen. Daarnaast kan dit marketing instrument goed worden ingezet om de bekendheid van de facilitaire organisatie te vergroten en uiteindelijk het gewenste imago te realiseren.

Om de promotie van een facilitaire organisatie vorm te geven en te communiceren naar verschillende klantgroepen is er een scenario nodig. Dit scenario, het communicatieplan, vormt de rode draad die wordt

³² Bron: Interne marketing. Hoe maakt u van uw afdeling een slagvaardige onderneming? Blz. 78 en 79

³³ Bron: Marketing van de facilitaire organisatie. Concurren op een interne markt. Blz. 109

gevolgd om gedurende een bepaalde periode de facilitaire organisatie te profileren en haar activiteiten bekendheid te geven.³⁴

Momenteel wordt er nog niets gedaan aan de promotie van het Facilitair Centrum. Promotie is nog niet ingebed in het proces. Er wordt natuurlijk wel gecommuniceerd met de interne klant, maar dit gebeurt vooral via de servicedesk en heeft voor het grootste deel betrekking op operationele dienstverleningsaanvragen en het oplossen van problemen. Verder wordt er met de directie en managers van de verschillende segmenten op beleidsniveau gecommuniceerd. Echter er is nog geen sprake van structurele pro-actieve informatieverstrekking naar de interne klant toe. De afdeling profileert zich nog onvoldoende. Het promotie-instrument kan hier juist goed vorm aan geven. Daarom zal dit instrument een grote rol moeten spelen binnen de marketingmix van het Facilitair Centrum.

4.2.4 Prijs

In de traditionele marketing mix is de vierde P gereserveerd voor de Prijs. De intern opererende facilitaire organisatie is er niet op uit om winst te maken, maar om ervoor te zorgen dat er geen verstoring optreedt in de productiviteit van de medewerkers. Maar de diensten die ze verlenen kosten wel geld, dus dat geld moet toch door iemand worden opgebracht. Hiervoor is de organisatie aan wie de facilitaire organisatie haar diensten verleent verantwoordelijk. In dit geval dus de Rabobank Rotterdam. Het primaire proces zal min alle daarmee verbonden kosten namelijk genoeg geld moeten genereren om de facilitaire diensten kunnen bekostigen.

De functie van de prijs voor de interne facilitaire organisatie is niet om geld te verdienen, maar om een verantwoord kostenniveau van dienstverlening te bereiken. Dit betekent dat ze in staat moeten zijn om de kosten van de facilitaire dienstverlening zo laag mogelijk te houden waarbij een bepaalde kwaliteit die als ondergrens is gesteld gewaarborgd is. Het prijsbeleid moet zich richten op het inzichtelijk maken van de kosten.³⁵

In de huidige situatie moet het Facilitair Centrum budgetten aanvragen bij de directie Bedrijfsvoering. Deze budgetten worden ingezet over de verschillende afdelingen en locaties. Het is echter niet duidelijk wie de kosten werkelijk maken, aangezien de kosten niet inzichtelijk zijn. Het kostenbewustzijn van de interne klant is laag, omdat zij niet op de hoogte zijn van wat alle diensten en producten van het Facilitair Centrum kosten. Door kosteninzichten te verstrekken aan de interne klanten zal het kostenbewustzijn toenemen en kunnen er dingen bespreekbaar worden gemaakt.

4.2.5 Personeel

De wijze waarop het personeel de contacten onderhoudt met de klanten is van grote invloed op de uiteindelijke (kwaliteits)beoordeling. Het personeel maakt dan ook een wezenlijk onderdeel uit van de dienst.

Van het facilitair personeel worden een klantgerichte instelling, een goed ontwikkeld facilitair zintuig en goede communicatieve vaardigheden verwacht. Daarnaast moeten de medewerkers een pro-actieve houding hebben, zodat er niks over het hoofd wordt gezien en dat je de klant steeds een stap voor bent. Binnen het Facilitair Centrum is het opleidingsniveau een speerpunt. Jaarlijks wordt er een budget uitgetrokken voor opleiding en training van het personeel, zodat het kennisniveau steeds hoger wordt en de interne klant dus steeds professioneler geholpen kan worden.

Voor iedere dienst binnen het Facilitair Centrum staat een aantal uren. Hierop worden het aantal FTE's gebaseerd. In de toekomst zullen er steeds meer operationele werkzaamheden uitbesteed gaan worden waardoor het aantal FTE's minder wordt. Zo ontstaat er steeds meer een regieorganisatie, waarbij er vooral op strategisch en tactisch niveau gewerkt wordt.

4.3 Samenvatting interne analyse

In deze paragraaf zullen de gevonden sterke en zwakke punten uit dit hoofdstuk worden samengevat. Samen met de gevonden kansen en bedreigingen uit het volgende hoofdstuk vormen zij de input voor de SWOT analyse.

Sterke punten

- De afdeling wordt serieus genomen binnen de bank
- Open cultuur binnen de afdeling
- Het Facilitair Centrum heeft over het algemeen een positief imago bij de interne klant.

³⁴ Bron: Marketing van de facilitaire organisatie. Concurren op een interne markt. Blz. 129 en 130

³⁵ Bron: Marketing van de facilitaire organisatie. Concurren op een interne markt. Blz. 102 en 103

- Grote loyaliteit en betrokkenheid van de medewerkers
- Aandacht voor de persoonlijke ontwikkelingen en opleidingsniveau van de medewerkers
- Werkelijke identiteit van de afdeling komt overeen met de gewenste identiteit.

Zwakke punten

- Onvoldoende profilering en bekendheid van de afdeling bij de interne klant
- Nog teveel een imago van een re-actieve “u vraagt, wij draaien afdeling”³⁶
- Geen bewuste invulling van de marketingmix voor het Facilitair Centrum
- Geen structurele productinformatie aan de interne klant
- Weinig tastbare kenmerken van het Facilitair Centrum
- Kosten zijn niet inzichtelijk

³⁶ Bron: Interviews met interne klanten (zie bijlage 10)

5 Analyse externe omgeving

In het vorige hoofdstuk kwamen de sterke en zwakke punten van de afdeling aan de orde. In dit hoofdstuk zal de externe omgeving worden omschreven. Het "Zoeken" naar informatie over de omgeving van het Facilitair Centrum zal centraal staan. Hieruit komen uiteindelijk de kansen en bedreigingen van het Facilitair Centrum voort. De markt waarin het Facilitair Centrum opereert is geen statisch geheel, maar voortdurend aan verandering onderhevig. Wanneer het Facilitair Centrum niet mee verandert met de omgeving dan zal uiteindelijk het bestaansrecht van de afdeling in gevaar komen. De meest belangrijke groepen in de omgeving van het Facilitair Centrum zijn de interne klanten, de concurrenten en Rabobank Nederland en Rabofacet. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op subprobleemstelling "Hoe ziet de externe omgeving van het Facilitair Centrum eruit?" De indeling van dit hoofdstuk komt voort uit de literatuurstudie die voorafgaand aan het onderzoek is gehouden.

5.1 Klanten

Het doel van de analyse van de klanten is het in kaart brengen van de eisen en wensen van de klant. Interne klanten worden steeds veeleisender en verwachten steeds meer van ondersteunende diensten. De interne klant is voor een deel in beeld gebracht met behulp van de resultaten van het in november 2003 gehouden interne klanttevredenheidsonderzoek.³⁷ Uit dit tevredenheidsonderzoek kwam naar voren welke aspecten van de facilitaire dienstverlening de klant nog niet tevreden is. Daarnaast werd duidelijk welke prioriteit de verschillende aspecten kregen. Aan de hand van dit onderzoek is er dus duidelijkheid ontstaan over welke punten extra aandacht verdienen, zodat er klantgerichter gewerkt kan worden en de klanttevredenheid verder verhoogd kan worden.

De kwantitatieve gegevens uit het klanttevredenheidsonderzoek zijn aangevuld met kwalitatieve gegevens uit interviews. Hieruit kwam naar voren hoe de klanten tegen het Facilitair Centrum aankijken en wat de wensen zijn. Tijdens de interviews is er een onderscheid gemaakt tussen klanten uit het segment Zakelijk, het segment Particulieren en het segment Bedrijfsvoering.

Daarnaast zijn de beleidsplannen van de verschillende segmenten doorgenomen. Hierbij is gekeken naar de ambities en doelstellingen van de drie segmenten en welke rol het Facilitair Centrum hier mogelijk in kan spelen.

In deze paragraaf zal een samenvatting gegeven worden van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. Tevens wordt er een samenvatting gegeven van de belangrijkste aandachtspunten per segment. In bijlage 9 is een overzicht opgenomen met de belangrijkste punten uit de beleidsplannen en in bijlage 10 een samenvatting van belangrijkste punten uit de interviews.

5.1.1 Klanttevredenheidsonderzoek

Uit het klanttevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat het Facilitair Centrum in het algemeen met een 7,4 wordt beoordeeld.³⁸ In vergelijking met de overige ondersteunende afdelingen is dit een vrij hoge uitkomst. Slechts één afdeling scoort hoger.

Echter bij alle afdelingen scoort het Facilitair Centrum slecht op de aspecten:

- Aandacht aan de arbeidsomstandigheden
- Schoonmaak van het kantoor
- Advies met betrekking tot arbo.

Uit de prioriteitentabel³⁹ blijkt dat juist bovenstaande aspecten door de medewerkers als belangrijk worden ervaren. Het reserveren van een zaal werd met een 8,8 als beste beoordeeld. Dit aspect staat in de prioriteitentabel helemaal onderaan, dit heeft dus een klein aandeel in de mate van tevredenheid over het Facilitair Centrum.

Daarnaast blijkt uit de prioriteitenmatrix⁴⁰ dat de tevredenheid over Facilitair Centrum een groot aandeel heeft in de algemene tevredenheid over het segment Bedrijfsvoering.

³⁷ De resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek zijn opgenomen in bijlage 1

³⁸ Een toelichting op de systematiek van het klanttevredenheidsonderzoek is opgenomen in bijlage 1

³⁹ Prioriteitentabel is terug te vinden in het interne klanttevredenheidsonderzoek in bijlage 1

⁴⁰ Prioriteitenmatrix is terug te vinden in het interne klanttevredenheidsonderzoek in bijlage 1

Als het Facilitair Centrum de aspecten die hoog in de prioriteitentabel staan meer aandacht gaat geven zal de tevredenheid over het Facilitair Centrum verder omhoog gaan.

5.1.2 Samenvatting klanten

Hier volgt een korte samenvatting van de verschillende interne klantgroepen die het Facilitair Centrum bedient. Daarnaast volgt er een samenvatting van aandachtspunten die bij iedere klantgroep aanwezig zijn. Hiermee wordt het in deze paragraaf duidelijk wat de belangrijkste punten zijn waarbij het Facilitair Centrum ondersteuning kan bieden, zodat er kan worden voldaan aan de wensen en behoeften van de verschillende segmenten.

Segment Particulieren

Dit segment omvat het grootste deel van de interne klanten van het Facilitair Centrum. Het speerpunt van deze klantgroep ligt bij “Wonen” en het verkopen van hypotheek. De komende jaren zal er veel aandacht besteed gaan worden aan huisvesting, uitstraling en zichtbaarheid van dit segment. Het Facilitair Centrum kan hier een adviserende rol in spelen.

Binnen dit segment is er behoefte aan managementinformatie met betrekking tot storingsinformatie van de geldautomaten. Het Facilitair Centrum zou tevens een grotere rol kunnen spelen in de servicing en storingsopvolging van de geldautomaten.

Segment Zakelijk

Dit segment is in de huidige situatie nog verspreid over drie locaties. In de toekomst worden de bedrijventeams mogelijk centraal gehuisvest. Hierbij is het belangrijk dat het Facilitair Centrum vanaf het begin bij dit project betrokken wordt.

Binnen het segment Zakelijk is er de behoefte dat het Facilitair Centrum een meer uitvoerende taak gaat vervullen bij het organiseren van evenementen en beurzen. Daarnaast wordt pro-actieve ondersteuning bij mailings naar klanten ed. op prijs gesteld.

Segment Bedrijfsvoering

Het Facilitair Centrum maakt zelf deel uit van dit segment. Wederzijdse communicatie is zeer belangrijk. Het Facilitair Centrum moet duidelijk laten zien waar ze voor staan en wat de interne klant mag verwachten. Aan de andere kant moet het Facilitair Centrum in een vroeg stadium betrokken worden bij veranderingsprocessen binnen de organisatie.

Het Facilitair Centrum krijgt steeds meer een adviesrol. De afdeling moet echter nog in deze rol groeien. De adviezen moeten pro-actiever worden en moeten meer diepgang krijgen.

Overige aandachtspunten

Er zijn een aantal zaken die bij iedere klantgroep naar voren kwamen. Zo is het een feit dat er veel onduidelijkheid is over wat het Facilitair Centrum precies te bieden heeft en wat ze voor de interne klant kunnen betekenen. Er is dus behoefte aan meer informatie over het dienstenpakket van het Facilitair Centrum. Verder is er bij alle segmenten behoefte aan meer pro-actieve informatie met betrekking tot arbeidsomstandigheden.

5.2 Rol van Rabobank Nederland en Rabofacet

Rabobank Nederland is de moederorganisatie die door de lokale Rabobanken is opgericht en is één van de externe partijen waar het Facilitair Centrum rekening mee moet houden. Deze overkoepelde organisatie beschikt over een aantal gespecialiseerde dochters, waarmee de Rabobank organisatie invulling kan geven aan haar all-finance strategie. Op het gebied van ICT en facilitaire diensten wordt dit gedaan door Rabofacet. Dit is een van de meest innovatieve dienstverleners van Nederland op het gebied van ICT, facility management, logistiek en inkoop.

Rabofacet sluit inkoopcontracten af met leveranciers en maakt hier prijsafspraken mee. Er bestaat voor de lokale Rabobanken echter geen gedwongen winkelen. Hierdoor zijn de prijsafspraken vaak niet erg scherp, omdat Rabobank Nederland geen garantie kan geven met betrekking tot het aantal lokale Rabobanken dat van het contract gebruik gaat maken. Dit heeft tot gevolg dat de lokale Rabobanken zelf afspraken gaan maken met andere leveranciers, omdat ze daar scherpere prijsafspraken mee kunnen maken.

Het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam kan daarnaast bij Rabofacet kennis inkopen. Zo kan er bij een renovatie bijvoorbeeld een huisvestingsadviseur worden ingehuurd.

Daarbij speelt Rabobank Nederland een rol met betrekking tot de wet- en regelgeving over bijvoorbeeld veiligheid en arbeidsomstandigheden. Hier moet het Facilitair Centrum rekening mee houden bij de bepaling van het beleid en bij de dagelijkse bedrijfsvoering.

Ook de Rabo-shop is een onderdeel van Rabobank Nederland. Hier kunnen de lokale Rabobanken kantoorartikelen inkopen die aan de huisstijl van de Rabobank voldoen. Doordat de Rabo-shop deze artikelen met zeer grote hoeveelheden inkoopt, ontstaan hier wel aantrekkelijke prijsvoordelen.

5.3 Concurrenten

Naast de analyse van de klanten is ook de analyse van mogelijke concurrenten een onderdeel van de externe analyse. Het Facilitair Centrum binnen de Rabobank Rotterdam heeft niet te maken met directe concurrentie. Dit is het gevolg van de gedwongen winkelnering. Alle afdelingen binnen de Rabobank Rotterdam zijn dus verplicht om hun facilitaire diensten bij het Facilitair Centrum af te nemen. Er zijn echter wel een aantal mogelijke bedreigingen.

5.3.1 Interne rivaliteit

Het gevecht om interne budgetten noemt men interne rivaliteit. In feite voert iedere afdeling dit gevecht afzonderlijk. Zo voert ook het Facilitair Centrum deze strijd. Alle afdelingen van het segment Bedrijfsvoering zijn dus in feite een concurrent op het gebied van de budgetten. De directie van het segment Bedrijfsvoering moet haar budget over de verschillende afdelingen verdelen. Het Facilitair Centrum moet dus hard kunnen maken waarom ze een bepaald budget nodig hebben.

Er wordt door de medewerkers een bepaalde kwaliteit van dienstverlening verlangd, maar het budget moet dan wel toereikend zijn om deze kwaliteit ook daadwerkelijk aan te kunnen bieden.

Uit het interne klanttevredenheidsonderzoek kwam bijvoorbeeld naar voren dat de medewerkers over het algemeen helemaal niet tevreden zijn over de schoonmaak van het kantoor. Er wordt dus blijkbaar een hogere kwaliteit verlangd dan aangeboden. Met dit resultaat als argument kan het Facilitair Centrum dus een hoger budget voor de schoonmaak aanvragen bij de directie Bedrijfsvoering.

5.3.2 Potentiële toetreders

De bedreiging van nieuwe toetreders is de dreiging van uitbesteding van de facilitaire dienstverlening. Facilitaire bedrijven professionaliseren zich steeds meer, met een tendens naar verzelfstandiging. Op de markt verschijnen steeds meer commerciële facilitaire dienstverleners. Voor het Facilitair Centrum heeft dit tot gevolg dat ze marktconform moeten opereren.

Rabofacet maakt onderdeel uit van Rabobank Nederland. In de huidige situatie heeft dit orgaan nog een adviesfunctie. Echter het is in de toekomst mogelijk dat er op regionaal niveau een centraal facilitair bedrijf gevormd gaat worden die meerdere lokale Rabobanken gaat bedienen. Hierdoor zullen er dus mogelijk taken van het Facilitair Centrum overgenomen gaan worden door Rabofacet. Een voordeel van een centrale organisatie zijn mogelijke schaalvoordelen die ontstaan.

5.4 Samenvatting externe omgeving

In deze paragraaf worden alle gevonden kansen en bedreigingen uit dit hoofdstuk samengevat. Samen met de gevonden sterke en zwakke punten uit het vorige hoofdstuk vormen deze punten de input van de SWOT analyse.

Kansen

- Het Facilitair Centrum heeft een groot aandeel in de algemene interne klanttevredenheid en scoort hoog in het interne klanttevredenheidsonderzoek.
- Behoeften van de interne klant veranderen; er wordt steeds meer pro-actief maatwerk verlangd. Ook blijkt dat er vanuit de interne klant de behoefte bestaat dat het Facilitair Centrum bijv. meer uitvoerende taken op zich neemt met betrekking tot repro, evenementen en andere marktwerkingsacties.
- Door op regionaal niveau een centrale facilitaire dienst te organiseren kunnen er schaalvoordelen ontstaan.
- Er bestaat een sterke behoefte aan meer informatie over het dienstenpakket van het Facilitair Centrum.

Bedreigingen

- Interne klanten weten niet precies waar het Facilitair Centrum voor staat, waardoor ze dingen zelf gaan doen en niet het Facilitair Centrum inschakelen.
- Het Facilitair Centrum scoort in het tevredenheidsonderzoek slecht op de aspecten die hoog in de prioriteitentabel staan.
- Krappe budgetten, waardoor er niet altijd aan de gewenste kwaliteit kan worden voldaan.
- Potentiële toetreders zoals Rabofacet gaan mogelijk diensten van het Facilitair centrum overnemen.

6 SWOT analyse

Een SWOT analyse is een methode om op een systematische wijze interne eigenschappen (sterktes en zwaktes) te confronteren met de externe eigenschappen (kansen en bedreigingen). Met andere woorden er wordt een verband gezocht tussen de belangrijkste sterke en zwakke punten van de afdeling en de belangrijkste kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. In dit hoofdstuk zal eerst een overzicht worden gegeven van alle sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen. Hierna worden deze punten in een confrontatiematrix tegenover elkaar gezet. Vanuit deze matrix worden de belangrijkste strategische aandachtspunten van het Facilitair Centrum bepaald. Met dit hoofdstuk wordt de stap “Zoeken” uit het ZEIS model afgesloten.

6.1 Overzicht sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen

In onderstaand schema is een overzicht gegeven van de gevonden punten uit de interne en externe analyse.

Sterkten	Kansen
▪ Werkelijke identiteit van de afdeling komt overeen met de gewenste identiteit. ▪ De afdeling wordt serieus genomen binnen de bank ▪ Open cultuur binnen de afdeling ▪ Het Facilitair Centrum heeft over het algemeen een positief imago bij de interne klant. ▪ Grote loyaliteit en betrokkenheid van de medewerkers ▪ Aandacht voor de persoonlijke ontwikkelingen en opleidingsniveau van de medewerkers	▪ Het Facilitair Centrum heeft een groot aandeel in de algemene interne klanttevredenheid en scoort hoog in het interne klanttevredenheidsonderzoek. ▪ Behoeften van de interne klant veranderen, er wordt steeds meer pro-actief maatwerk verlangd. Ook blijkt dat er vanuit de interne klant de behoefte bestaat dat het Facilitair Centrum bijv. meer uitvoerende taken op zich neemt met betrekking tot repro, evenementen en andere marktwerkingsacties. ▪ Door op regionaal niveau een centrale facilitaire dienst te organiseren kunnen er schaalvoordelen ontstaan. ▪ Er bestaat een sterke behoefte aan meer informatie over het dienstenpakket van het Facilitair Centrum.
Zwakten	Bedreigingen
▪ Onvoldoende profilering en bekendheid van de afdeling bij de interne klant ▪ Nog teveel een imago van een re-actieve “u vraagt, wij draaien” afdeling ▪ Geen bewuste invulling van de marketingmix voor het Facilitair Centrum ▪ Geen structurele productinformatie aan de interne klant ▪ Weinig tastbare kenmerken van het Facilitair Centrum ▪ Kosten zijn niet inzichtelijk	▪ Interne klanten weten niet precies waar het Facilitair Centrum voor staat, waardoor ze dingen zelf gaan doen en niet het Facilitair Centrum inschakelen. ▪ Het Facilitair Centrum scoort in het tevredenheidsonderzoek slecht op de aspecten die hoog in de prioriteitentabel staan. ▪ Krappe budgetten, waardoor er niet altijd aan de gewenste kwaliteit kan worden voldaan. ▪ Potentiële toetreders zoals Rabofacet gaan mogelijk diensten van het Facilitair centrum overnemen.

Tabel 2 Sterkten/zwakten tegenover kansen/bedreigingen

Opvallend in tabel 2 is het feit dat de gewenste identiteit overeenkomt met de werkelijke identiteit van de afdeling en dat de medewerkers klaar zijn om verder te professionaliseren, maar door de zwakke punten van de afdeling wordt dit belangrijke sterke punt niet benut. Het Facilitair Centrum wil heel graag verder professionaliseren, maar doordat er niet duidelijk genoeg gecommuniceerd wordt over wie ze zijn en wat ze doen hebben ze nog niet het gewenste imago bij de interne klanten.

6.2 Confrontatiematrix

Een hulpmiddel bij het vinden van strategische actierichtingen is de zogenaamde confrontatiematrix. In figuur 1 is aangegeven welke sterke en zwakke punten van de afdeling de kansen en bedreigingen uit de omgeving kunnen beïnvloeden. De plussen en minnen tussen de resultaten geven inzicht in de belangrijkste strategische aandachtspunten van het Facilitair Centrum. Met de plussen wordt aangegeven welke kansen kunnen worden benut en welke bedreigingen kunnen worden afgewend met de sterke punten van het Facilitair Centrum. Met de minnen wordt aangegeven dat de zwakten van het Facilitair Centrum verhinderen om bepaalde kansen te benutten of bedreigingen af te wenden. Het is dus van belang dat deze zwakten worden omgebogen tot sterke punten.

Figuur 1 Confrontatiematrix

		Kansen				Bedreigingen			
		Groot aandeel in algemene klanttevredenheid	Veranderende behoeften van interne klant	Sterke behoeften aan informatie mbt aangeboden diensten	Schaalvoorwaarden door centrale facilitaire dienst	Onbekendheid over waar het Facilitair Centrum voor staat	Slechte score op aspecten die een hoge prioriteit hebben	Krappe budgetten	Potentiele toetreders zoals Rabofacet
Sterkten	Afdeling wordt serieus genomen binnen de bank							+	
	Open cultuur binnen de afdeling								
	Positief imago bij de interne klant	+					+		
	Grote loyaliteit en betrokkenheid van medewerkers	+							
	Werkelijke identiteit = gewenste identiteit								
	Aandacht voor ontwikkeling van medewerkers								
Zwakten	Onvoldoende profilering van de afdeling	-				-			
	"U vraagt, wij draaien" imago		-			-			
	Geen bewuste invulling marketingmix	-							
	Geen structurele productinformatie aan interne klant		-	-		-			
	Weinig tastbare kenmerken Facilitair Centrum					-			
	Kosten zijn niet inzichtelijk								

6.3 Strategische aandachtspunten

Vanuit de confrontatiematrix kunnen een aantal strategische aandachtspunten worden afgeleid waar het Facilitair Centrum haar (marketing)beleid op af zal moeten stemmen. Uiteraard zijn er hierbij zeer veel mogelijkheden. Echter in deze paragraaf zullen alleen de belangrijkste strategische aandachtspunten in het kader van dit onderzoek worden genoemd. Deze aandachtspunten sluiten aan bij de beleidspunten die het segment Bedrijfsvoering heeft opgesteld (zie paragraaf 4.1.2).

De belangrijkste strategische aandachtspunten luiden als volgt:

- Het Facilitair Centrum heeft over het algemeen een positief imago bij de interne klant. Dit sterke punt moet behouden blijven en zoveel mogelijk worden benut. Door nog verder in te spelen op de wensen van de klant kan de klanttevredenheid verder omhoog gebracht worden en kan er hoger gescoord worden op de aspecten die een hoge prioriteit hebben.
- Het Facilitair Centrum profileert zich nog onvoldoende en heeft geen duidelijke marketingmix, hierdoor wordt de kans op een nog hoger in het klanttevredenheidsonderzoek te scoren niet optimaal benut. Door te weinig bekendheid te geven aan de werkzaamheden en resultaten van de afdeling weet de interne klant ook niet goed waar het Facilitair Centrum voor staat. De identiteit van de afdeling moet duidelijker worden gecommuniceerd naar de interne klant toe. Er moet dus de nodige aandacht besteed worden aan de profilering van de afdeling, zodat dit in de toekomst een sterk punt kan worden.
- Het Facilitair Centrum laat nog teveel de kans liggen om pro-actief op de veranderende behoeften van de klant in te spelen en de behoeften aan informatie over de aangeboden diensten te bevredigen. Juist door structurele productinformatie aan te bieden kan er pro-actief worden ingespeeld op de behoeften van de klant. Daarbij kan productinformatie ook een bijdrage leveren om duidelijk te maken waar de afdeling voor staat en wat ze te bieden heeft. Dit kan een bijdrage leveren aan het bereiken van het gewenste imago bij de interne klant.

7 Interne marketingdoelstellingen en strategieën

Om uiteindelijk tot een goede invulling van de marketingmix te kunnen komen zal er eerst een marketingbeleid moeten worden opgesteld. In dit hoofdstuk zullen enkele voorstellen worden gedaan voor een mogelijke invulling van dit beleid. Hiermee wordt er een begin gemaakt met stap 2 uit het ZEIS model, namelijk het etsen van het beleid. Aan de hand van de strategische aandachtspunten uit het vorige hoofdstuk zal er een beslissing moeten worden genomen over welke koers er gevolgd gaat worden. Allereerst zullen er doelstellingen worden geformuleerd. In paragraaf 7.2 wordt er ingegaan op verschillende marketingstrategieën. In dit hoofdstuk worden de subprobleemstellingen met betrekking tot de interne marketingdoelstellingen en de positionering beantwoord.

7.1 De interne marketingdoelstellingen

Wat een afdeling op marketinggebied wil bereiken wordt bepaald door de interne marketingdoelstellingen. Deze doelstellingen moeten stimulerend en realistisch zijn, verder geven ze richting aan de strategieontwikkeling van de afdeling.

In overleg met de Facility Manager zijn er voor het Facilitair Centrum de volgende interne marketingdoelstellingen geformuleerd:

- Verbeteren van de algemene interne klanttevredenheid, zodat er een 7.8 gescoord wordt in het volgende interne klanttevredenheidsonderzoek. In het afgelopen klanttevredenheidsonderzoek werd er een 7.4 gescoord.
- Op de aspecten aandacht fysieke arbeidsomstandigheden, schoonmaak van kantoor en advies met betrekking tot arbozaken minimaal een 6 scoren bij het volgende interne klanttevredenheidsonderzoek. In het afgelopen klanttevredenheidsonderzoek werd er op deze aspecten respectievelijk een 4.4, een 4.6 en een 5.1 gescoord.
- 75% van de interne klanten moet bij het volgende interne klanttevredenheidsonderzoek weten waar het Facilitair Centrum voor staat en welke diensten en producten de afdeling aanbiedt.
- Het Facilitair Centrum moet bij de volgende meting een imago hebben van een pro-actieve adviserende afdeling met kennis van zaken.

7.2 Marketingstrategie

Een marketingstrategie is een door de afdeling gekozen koers om de geformuleerde interne marketingdoelstellingen te kunnen bereiken. In deze paragraaf zullen de volgende onderwerpen worden behandeld:

- Marktbewerkingstrategie
- Positioneringsstrategie
- Associatie-analyse

7.2.1 Marktbewerkingstrategie

Voor het bewerken van de markt kunnen drie strategieën⁴¹ worden onderscheiden, namelijk:

- Ongedifferentieerde marketing: hierbij wordt de markt als geheel gezien en wordt er geen onderscheid gemaakt in verschillende doelgroepen. Men richt zich hierbij op wat de klanten met elkaar gemeen hebben in plaats van op hun onderlinge verschillen.
- Gedifferentieerde marketing: bij deze strategie worden er verschillende marketingmixen ontwikkeld, afgestemd op de verschillende segmenten, om daarmee het grootste deel van de markt te bewerken.
- Geconcentreerde marketing: hier bewerkt men slechts één of enkele segmenten.

Zoals in hoofdstuk 6 is omschreven onderscheidt het Facilitair Centrum drie segmenten, namelijk Particulieren, Zakelijk en Bedrijfsvoering. Hierna moet bepaald worden welke segmenten bediend gaan worden. Dit heet doelgroepkeuze. Echter hierbij moet in dit geval een kanttekening worden geplaatst, aangezien het Facilitair Centrum de enige aanbieder van facilitaire dienstverlening is binnen de Rabobank Rotterdam. Interne klanten kunnen zich alleen tot het Facilitair Centrum richten. Uitsluiten van klantgroepen is niet mogelijk aangezien er sprake is van gedwongen winkelnering. Alle segmenten zullen dus bediend moeten worden door het Facilitair Centrum. Het is echter ook in het geval gedwongen winkelnering wel zinvol om de verschillende klantgroepen in kaart te brengen. Immers hoe beter het inzicht in de wensen van de verschillende klantgroepen is, hoe beter hier op ingespeeld kan worden.⁴² Er zal dus een gedifferentieerde benadering worden toegepast. Uit de analyse van de interne klanten in hoofdstuk 5 is duidelijk geworden wat de specifieke wensen van de segmenten zijn. Het

⁴¹ Bron: Grondslagen van de marketing, blz. 238 t/m 240

⁴² Bron: Interne marketing. Hoe maakt u van uw afdeling een slagvaardige onderneming. Blz. 63

Facilitair Centrum zal vooral tot productdifferentiatie overgaan, waarbij alleen het productbeleid voor een deel afwijkend is voor de verschillende segmenten. Dit komt voort uit het feit dat de verschillen tussen de klantgroepen vooral in de behoefte aan bepaalde producten en diensten liggen. Daarnaast beschikt het Facilitair Centrum niet over de benodigde (financiële) middelen om iedere klantgroep met een aparte marketingmix te benaderen. De overige marketinginstrumenten zullen dus voor alle segmenten op dezelfde wijze worden ingezet. In de toekomst is het misschien wel mogelijk dat de behoeften van de interne klanten op andere gebieden ook dusdanig gaan verschillen dat ook hier de differentiatiestrategie moet worden toegepast.

7.2.2 Positioneringsstrategie

Het Facilitair Centrum wil zich beter op de kaart zetten binnen de Rabobank Rotterdam. Er moet dus een duidelijke positie worden ingenomen om de voorkeur van de klant te genieten. Nadat duidelijk is geworden welke segmenten bediend gaan worden, is het belangrijk dat er een plekje in de brein van de klant veroverd wordt. Een juiste positionering geeft “inhoud” aan hetgeen dat de facilitaire organisatie voor haar interne klanten kan betekenen.⁴³ Daarom moet er een positioneringsstrategie ontwikkeld worden. Het moet duidelijk worden waarin de afdeling zich positief onderscheidt van de potentiële concurrentie. Aangezien er bij het Facilitair Centrum sprake is van gedwongen winkelnering, zijn er in de huidige situatie niet echt gevaarlijke concurrenten die op de loer liggen. Het belang van een onderscheidende positionering lijkt in dat geval dan ook beperkt. Het formuleren van de positionering van het Facilitair Centrum geeft echter duidelijkheid over waar de afdeling voor staat. Deze duidelijkheid is niet alleen prettig voor de interne klanten, maar ook voor de medewerkers van het Facilitair Centrum. Met de positionering wordt uiteindelijk bepaald welke marketinginstrumenten op welke wijze worden ingezet om de doelen te halen. Het zegt in feite waar de organisatie, het product of de dienst voor staat.⁴⁴

Het Facilitair Centrum wil op een adequate manier marktconform inspelen op de behoefte en de wensen van de interne klant. Hierdoor helpt het Facilitair Centrum de doelstellingen van de interne klant waar te maken en daardoor uiteindelijk de doelstellingen van de externe klant te verwezenlijken.

Het Facilitair Centrum staat voor:

- Betrouwbaarheid
- Klantvriendelijkheid
- Kwaliteit
- Professionaliteit
- Pro-activiteit

Positionering is de voorbode van de herkenbaarheid en het imago van de afdeling of onderneming. Iedere afdeling of organisatie wil haar eigen identiteit naar buiten uit dragen. In de omgeving van het Facilitair Centrum vormt iedereen zich een beeld van de afdeling op basis van eigen ervaringen, verhalen van collega's, berichten op het intranet etc. Op deze manier vormt zich een imago. Dit is de innerlijke representatie van de afdeling in de hersenen van de mens.

Om het gewenste imago te kunnen bereiken, moet eerst duidelijk zijn wat het huidige imago is. Uit de analyse van de interne klanten blijkt dat het Facilitair Centrum weliswaar een positief imago heeft en dat de interne klanten over het algemeen tevreden zijn over de dienstverlening. Echter het werkelijke imago komt niet helemaal overeen met het gewenste imago. Er heerst namelijk nu nog het beeld dat het Facilitair Centrum een redelijk reactieve “u vraagt, wij draaien” afdeling is. Het Facilitair Centrum wil echter het imago krijgen van een afdeling die met de klant meedenkt en kennis van zaken heeft en die pro-actief adviezen op facilitair gebied geeft. Om dit te kunnen bereiken zal er dus meer en beter gecommuniceerd moeten worden met de omgeving en in het bijzonder de doelgroepen van het Facilitair Centrum. Kortom de identiteit van de afdeling zal beter neergezet moeten worden.

7.2.3 Associatie- analyse

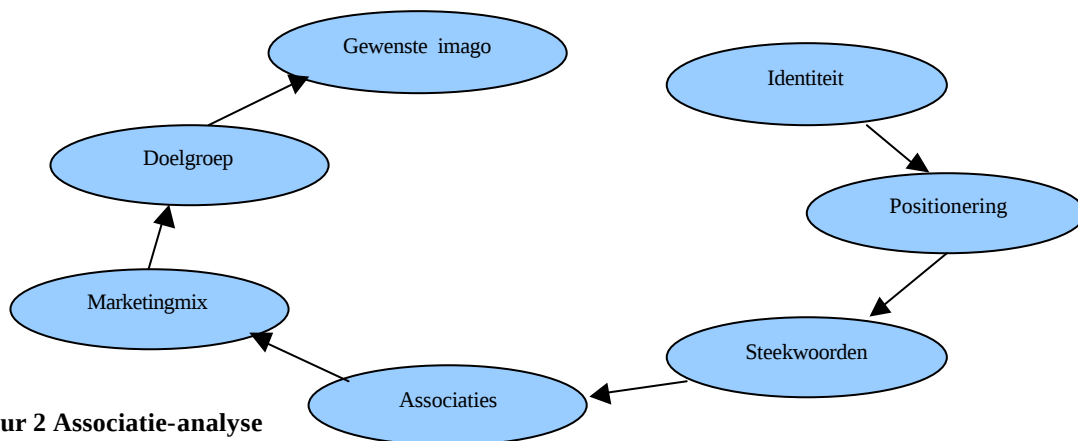
Een manier om het gewenste imago te bereiken is het toepassen van een associatie-analyse. Bij deze methode wordt er vanuit de werkelijke identiteit de positionering omschreven in een aantal steekwoorden. Bij ieder steekwoord worden een aantal associaties genoemd. Dit wordt gedaan door de medewerkers van de afdeling of organisatie. Doordat de associaties beschreven worden met behulp van de medewerkers zal de werkelijke

⁴³ Bron: Een concurrerend facilitair bedrijf. In zeven stappen de markt op. Blz. 70 t/m 72

⁴⁴ Bron: Interne marketing. Hoe maakt u van uw afdeling een slagvaardige onderneming. Blz. 65

identiteit van de organisatie of afdeling duidelijk naar voren komen. Dit heeft invloed op het imago, aangezien het imago afhankelijk is van de werkelijke identiteit en de communicatie daarover.

Een associatie kan het eerste woord zijn wat in iemand op komt als hij aan het steekwoord denkt, maar bij associatie moet ook gedacht worden aan kleur, vorm en materiaal. De uitkomst van deze analyse kan hulp bieden bij het invullen van de marketingmix en het visualiseren van de gewenste positionering. Vooral voor de invulling van de tastbare kenmerken van de dienstverlening en het communicatiebeleid kunnen de associaties een belangrijke rol spelen. Zo kunnen bijvoorbeeld bepaalde kleuren, vormen en materialen gebruikt worden in relatiegeschenken, de diensten en producten catalogus, de bedrijfskleding, logo etc. Door dit consequent toe te passen en ver door te voeren zal er één geheel ontstaan. Hierdoor wordt de herkenbaarheid van de afdeling vergroot en uiteindelijk zal dit een bijdrage leveren om het gewenste imago te bereiken. Bovenstaande is als volgt weer te geven in een schema:



Figuur 2 Associatie-analyse

De opvallendste resultaten uit de associatie-analyse zijn dat vooral de kleuren blauw en groen en ronde vormen worden geassocieerd met het Facilitair Centrum. Een overzicht van alle resultaten van de associatieanalyse zijn opgenomen in bijlage 11. In hoofdstuk 8 en 9 zullen de belangrijkste uitkomsten verder verwerkt worden in de marketingmix.

8 Marketinginstrumenten

In hoofdstuk 7 is er gekeken naar de doelstellingen (wat willen we bereiken), het bepalen van de interne doelgroepen (voor welke klanten werken we) en is de gewenste positionering vastgesteld (hoe willen we bekend staan bij onze doelgroepen). Vanuit deze positionering zijn er bepaalde kleuren, vormen, materialen en andere associaties bepaald die de gewenste positie kunnen ondersteunen. In dit hoofdstuk komt de marketingmix aan de orde. Dit instrumentarium geeft verder vorm aan de positionering. Met de invulling van de marketingmix wordt er vorm gegeven aan de gewenste situatie. De producten/diensten, distributie, prijs en personeel komen in dit hoofdstuk aan de orde. De P van promotie zal worden uitgewerkt in een apart hoofdstuk. Dit instrument krijgt namelijk extra aandacht, omdat communicatie en promotie een grote bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de profilering en herkenbaarheid van het Facilitair Centrum. In dit hoofdstuk wordt er (voor een deel) antwoord gegeven op de subprobleemstelling: “Hoe moet de marketingmix eruit zien zodat de gewenste interne marketingdoelstellingen bereikt kunnen worden?”

8.1 Producten en diensten

Naast het standaard pakket aan diensten wordt er geadviseerd om maatwerkafspraken te maken voor het leveren van specifieke diensten. Door juist op de specifieke behoeften van de verschillende segmenten in te spelen kan de klanttevredenheid nog verder omhoog worden gebracht. Alle service afspraken die gemaakt worden met de interne klanten dienen in een Service Level Agreement (SLA) omschreven te worden. Hierbij moet er expliciet aandacht besteed worden aan de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening. Daarnaast is ook de levertijd van belang. Door deze overeenkomsten ontstaat er duidelijkheid in de dienstverlening van het Facilitair Centrum en kunnen de verwachtingen van de interne klant gemanaged worden.

Daarnaast zal het Facilitair Centrum meer aandacht moeten gaan besteden aan tastbare bewijzen. De interne klant leest namelijk van de zichtbare bewijzen af wat er van de dienstverlening verwacht mag worden.

In deze paragraaf zullen eerst per segment de aanpassingen in het productbeleid worden besproken. Tevens zijn er uit het onderzoek een aantal wensen met betrekking tot het dienstenaanbod naar voren gekomen die voor alle interne klanten gelden. Hier zal in paragraaf 8.1.4 een toelichting op worden gegeven. Tot slot zal er aandacht besteed worden aan de verbetering van de tastbare kenmerken van de dienstverlening.

8.1.1 Segment Particulieren

Door dit segment pro-actief managementinformatie over storingen en storingsopvolging van geldautomaten te gaan verstrekken kan de klanttevredenheid omhoog worden gebracht. Verder moeten er door de adviseurs van het Facilitair Centrum nieuwe afspraken met dit segment gemaakt gaan worden met betrekking tot de servicing en storingsopvolging van de geldautomaten. Er moet duidelijkheid komen over wie waarvoor verantwoordelijk is en alle afspraken die gemaakt gaan worden moeten duidelijk worden vastgelegd worden in een SLA.

Tevens moeten de huisvestingsadviseurs pro-actief gesprekken aangaan met dit segment, zodat het Facilitair Centrum van het begin af aan is betrokken bij het renoveren van de verschillende vestigingen en hierin ook een expertise rol kan vervullen.

8.1.2 Segment Zakelijk

Bij dit segment bestaat er een duidelijke behoefte aan meer ondersteuning op het gebied van marktwerkingsacties en evenementen. Het Facilitair Centrum zou dus meer uitvoerende werkzaamheden kunnen gaan uitvoeren bij de voorbereiding van evenementen. Deze werkzaamheden kunnen dan bijvoorbeeld vanuit de afdeling Marketing worden gecoördineerd. Tevens zou er onderzocht kunnen worden of het mogelijk is dat de reprowerkzaamheden kunnen worden uitgebreid, zodat bijvoorbeeld de interne klant zaken volledig uit kan besteden aan het Facilitair Centrum.

8.1.3 Segment Bedrijfsvoering

Bij dit segment is er niet duidelijk een behoefte aan een nieuw soort dienst of product. Er wordt echter wel gevraagd om meer duidelijkheid over het huidige producten en dienstenaanbod. Er zal dus structureel productinformatie aangeboden moeten worden en het Facilitair Centrum moet zich duidelijk profileren bij dit segment.

8.1.4 Overige diensten

Er is gebleken dat er een aantal diensten zijn waar alle segmenten behoeften aan hebben. Dit heeft vooral betrekking op advies en activiteiten met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Er dient een duidelijk

beleid te worden opgezet op het gebied van arbeidsomstandigheden en arbo. Alle medewerkers binnen de Rabobank Rotterdam moeten pro-actief worden voorzien van informatie met betrekking tot bijvoorbeeld werkplekinstellingen en RSI. Iedere nieuwe medewerker moet tijdens de introductie direct een checklist krijgen, zodat zelfstandig de werkplek op de juiste wijze kan worden ingesteld. Tevens moet het bij iedere medewerker duidelijk zijn waar ze met vragen terecht kunnen. Het Facilitair Centrum moet hierbij een coördinerende en controlerende rol gaan vervullen. Daarnaast kunnen er activiteiten georganiseerd worden waarbij de medewerkers actief worden voorgelicht over arbo gerelateerde zaken. Op dit laatste zal in hoofdstuk 9 verder worden ingegaan.

Naast advies en activiteiten met betrekking tot arbeidsomstandigheden is ook schoonmaak een dienst van het Facilitair Centrum waar aandacht aan besteed moet worden. Hierbij moet er zowel gekeken worden naar de budgetten voor schoonmaak als naar de kwaliteit van de schoonmaak. Er zullen dus gesprekken gevoerd moeten gaan worden met zowel de directie als met het schoonmaakbedrijf. Hierbij moet wel in het achterhoofd worden gehouden dat schoonmaak geen satisfier is. Dus er moet gestreefd worden naar precies een voldoende in het volgende interne klanttevredenheidsonderzoek.

8.1.5 Tastbare kenmerken

Diensten zijn ontastbaar. Om het dienstenaanbod te concretiseren voor de interne klant heeft het Facilitair Centrum een instrument: de tastbare bewijzen. Het Facilitair Centrum moet meer tastbare kenmerken in gaan voeren, zodat de klant zich een beter beeld kan vormen wat er verwacht kan worden van de dienstverlening. Het Facilitair Centrum kan dit op de volgende wijze bewerkstelligen:

- Door veel waarde te hechten aan de kleding van de adviseurs. Deze dient representatief te zijn, zeker als er interne klanten bezocht worden. Nette kleding wordt namelijk in verband gebracht met professionaliteit. Tevens kunnen de operationele medewerkers bedrijfskleding gaan dragen, zodat er een eenheid ontstaat en de herkenbaarheid wordt vergroot. Het personeel is immers het visitekaartje van de afdeling.
- Door afspraken die met interne klanten gemaakt zijn, zoals bijvoorbeeld Service Level Agreements, duidelijk uit te werken. Hierbij moet veel aandacht besteed worden aan de lay-out, zodat het er netjes en verzorgd uitziet.
- Door relatiegeschenken aan de interne klant aan te bieden. Deze geschenken kunnen op een creatieve manier laten zien waar het Facilitair Centrum voor staat. Voor de invulling hiervan kan gebruik worden gemaakt van de resultaten van de associatie-analyse.
- Door alle producten en diensten uitgebreid en overzichtelijk in een producten en diensten catalogus te omschrijven. Dit is een hulpmiddel om de klant zelf kennis te laten maken met wat hij mag verwachten. Hiermee wordt er ingespeeld op de behoeften aan informatie over wat het Facilitair Centrum precies aanbiedt en wat de voorwaarden (zoals levertijden) zijn.

Een nadere toelichting met betrekking tot de invulling van deze tastbare kenmerken zal in hoofdstuk 9 worden gegeven.

8.2 Plaats

Bij de distributie van diensten gaat het vooral om de bereikbaarheid en verkrijgbaarheid van de dienst. Voor een groot deel zorgt de servicedesk voor de distributie. De interne klant kan gemakkelijk zijn verzoek indienen en deze frontoffice coördineert de activiteiten van de backoffice (operationele medewerkers). Door het gebruik van de servicedesk kunnen de diensten goed onderling op elkaar worden afgestemd en wordt het overzicht behouden. De diensten worden dus indirect via een kort kanaal gedistribueerd. Op deze wijze kunnen dienstverleningsaanvragen namelijk beter worden gecoördineerd en dit heeft uiteindelijk invloed op de klanttevredenheid. De servicedesk is zeer geschikt voor het verzamelen en afhandelen van standaardverzoeken op korte termijn. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld zaalreserveringen en de reservering van parkeerplaatsen. Het Facilitair Centrum wil zichzelf neerzetten als betrouwbaar. Het is dus erg belangrijk dat de afspraken die aan de servicedesk gemaakt worden ook daadwerkelijk worden nagekomen. Dit geeft de klant een stukje zekerheid.

Om aan de behoefte van de interne klant te voldoen en om de organisatie meer op strategisch en tactisch niveau te ondersteunen kunnen de diensten ook op een andere manier aangeboden worden. Deze mogelijkheden worden in onderstaande subparagrafen toegelicht.

8.2.1 Account Management

Door ook gesprekken te gaan voeren op tactisch en strategisch niveau kan er pro-actiever en beter worden ingespeeld op de behoeften van de klant. Als het Facilitair Centrum namelijk goed op de hoogte is van de toekomstplannen en ontwikkelingen binnen de segmenten dan kan de facilitaire ondersteuning daar beter op worden aangepast. Om dit te bereiken heeft men binnen het Facilitair Centrum een begin gemaakt met Account Management. Er worden drie soorten adviseurs onderscheiden namelijk Huisvesting, Chartale Dienstverlening en Producten middelen diensten. Deze adviseurs zijn een soort vertegenwoordigers van het Facilitair Centrum. Iedere adviseur heeft zijn eigen specialiteit en vertegenwoordigt een bepaald deel van de diensten van het Facilitair Centrum.

De belangrijkste taken van de adviseurs zijn:⁴⁵

- Het beheren en uitbouwen van dienstverlening aan klanten
- Het matchen van vraag en aanbod
- Het maken en terugkoppelen van jaar-/periodeafspraken
- Het monitoren van de toegevoegde waarde en kwaliteit van de dienstverlening
- Het signaleren van trends binnen en buiten de organisatie en vertalen naar de dienstverlening voor de betreffende klantgroep

De frequentie van de “adviesgesprekken” met interne klanten verschilt per niveau. Zo is het verstandig om op strategisch niveau twee keer per jaar rond de tafel te gaan zitten met de directieleden van de verschillende segmenten. Op tactisch niveau is het nuttig om eenmaal per kwartaal overleg te voeren met de managers van de diverse afdelingen. Zo kunnen alle ontwikkelingen op de voet gevolgd worden.

Door iedere accountmanager een relatiedatabase te laten bijhouden kan het inzicht in het consumptiepatroon van de klantgroepen verder worden verbeterd. Hiermee wordt dus ingespeeld op de wens om klantgerichter te gaan opereren. Hierdoor kunnen de SLA's ook beter worden afgestemd op de behoefte van de interne klant. In de relatiedatabase moeten alle contacten met interne klanten, met datum en met vermelding van de aard van het contact (zoals offerte-uitbrenging, factuurafhandeling of periodiek overleg) geregistreerd worden.

8.2.2 Digitale producten en diensten catalogus

Om de bereikbaarheid en de verkrijgbaarheid van de diensten verder te verbeteren, kunnen de diensten en producten ook via een digitale producten en diensten catalogus (PDC) worden aangeboden. Hierdoor ontstaat er een permanente bereikbaarheid van het Facilitair Centrum. Aangezien werktijden steeds flexibeler worden, wordt er ook van het Facilitair Centrum verlangd dat de bereikbaarheid hier op wordt aangepast. Een digitale PDC is hierbij een prima hulpmiddel. Hierbij kan het Persoonlijk Portaal (intranet) als distributiekanaal gebruikt worden. Iedere interne klant heeft dan permanent een overzicht van alle soorten dienstverlening die het Facilitair Centrum aanbiedt en de klant kan bestellen wanneer het hem dat uitkomt. Hiermee wordt er dus direct voldaan aan de behoefte aan informatie met betrekking tot het dienstenaanbod van het Facilitair Centrum. Door bij ieder product of dienst de kosten te vermelden, kan dit middel worden ingezet om het kostenbewustzijn van de medewerkers omhoog te brengen. Tevens kan er aan de PDC een kostenregistratiesysteem gekoppeld worden, waardoor de kosteninzichtelijkheid wordt bevorderd.

8.3 Prijs

Een echte systematiek van doorbelasten is binnen de Rabobank Rotterdam niet gewenst, omdat dit teveel tijd en geld kost. Er wordt wel gestreefd naar een systeem waarbij alle kosten geregistreerd worden. Door kosten inzichtelijk te maken ontstaat er een beeld wie de “vervuilers” zijn. De ontstane kostenoverzichten kunnen dan naar de verantwoordelijke directeuren en managers worden gestuurd en zo kunnen mensen worden aangesproken op hun gedrag. Tevens kunnen er dan ook vergelijkingen worden gemaakt tussen de verschillende afdelingen.

Door de verantwoordelijke directeuren en managers te confronteren met kostenoverzichten zal ook het kostenbewustzijn toenemen. Vaak is het namelijk zo dat als mensen eenmaal zwart op wit gezien hebben hoeveel geld ze eigenlijk uitgeven aan iets, ze pas na gaan denken over het feit dat het misschien onnodige uitgaven zijn en hoe ze het kunnen verminderen. Door ook bij alle producten en diensten in de digitale PDC te vermelden wat de kosten zijn, kan er vooraf al kostenbewustzijn bij de interne klant worden gecreëerd.

Op korte termijn heeft dit waarschijnlijk geen invloed op het gedrag van de interne klant, aangezien de facilitaire kosten niet echt doorbelast worden naar de afdelingen. Als er echter steeds per afdeling een vergelijking met het

⁴⁵ Bron: Professioneel Facility Management. Blz. 36

(facilitaire) uitgavenpatroon van andere afdelingen wordt gemaakt en de interne klant hier ook steeds mee geconfronteerd wordt zal op langere termijn het kostenbewustzijn toenemen.

8.4 Personeel

Het Facilitair Centrum moet vooral aandacht gaan besteden aan de adviseursrol. Door zoveel mogelijk standaarddiensten en -producten uit te besteden, kan de focus bij beleidsmatige zaken komen te liggen. Hierdoor kan het Facilitair Centrum steeds meer als specialist optreden naar het management van de Rabobank Rotterdam toe.

Uiteraard spelen de accountmanagers hier een belangrijke rol in. Zij vervullen feitelijk de adviseursrol en onderhouden de contacten met de interne klanten. Het is dus van belang dat deze medewerkers inlevingsvermogen hebben in de klant en kennis hebben van wat de klant wil. Kortom ze moeten klantgericht gedrag vertonen. Dit wil zeggen dat ze met de klant meedenken en hulpvaardig zijn. Hierdoor kunnen ze de klant steeds net een stapje voor zijn en pro-actief handelen. Daarnaast moeten de klanten altijd op een nette manier geholpen worden en moeten afspraken nagekomen worden.

9 Promotie

Promotie/communicatie zijn belangrijke onderdelen van de marketingmix, aangezien een goed opgezette communicatiecampagne veel bij kan dragen aan de profilering en de herkenbaarheid van het Facilitair Centrum. In dit hoofdstuk zal eerst een toelichting worden gegeven op het belang van een communicatiebeleid bij facilitaire organisaties. In de paragraaf 9.2 komen de communicatie doelgroepen aan de orde. Hierna worden de communicatiedoelstellingen besproken. Daarna zal er worden ingegaan op welke communicatiestrategie wordt gebruikt om de geformuleerde communicatiedoelstellingen te bereiken. Hieruit vloeit de communicatiemix voort. Dit hoofdstuk geeft het laatste deel van het antwoord op de vraag: “Hoe moet de marketingmix eruit zien, zodat de gewenste interne marketingdoelstellingen bereikt kunnen worden?” Met dit hoofdstuk wordt stap 2 uit het ZEIS model afgesloten.

9.1 Communicatiebeleid

Een communicatiebeleid kan een grote bijdrage leveren aan de profilering van het Facilitair Centrum. Uit de analyse van de huidige situatie bleek al dat de herkenbaarheid van de afdeling nog niet goed is. De klant weet niet precies wat er verwacht mag worden van het Facilitair Centrum. Daarnaast komt het huidige imago niet overeen met de identiteit van de afdeling. Het is dus zaak dat er verschillende communicatiemiddelen worden ingezet die er voor moeten gaan zorgen dat het gewenste imago gerealiseerd wordt en dat de interne klant dus weet waar het Facilitair Centrum voor staat.

9.2 Communicatiedoelgroepen

In hoofdstuk 5 zijn er al drie doelgroepen van het Facilitair Centrum omschreven. Namelijk de segmenten Particulieren, Zakelijk en Bedrijfsvoering. Naast deze indeling kan er bij de communicatie met de interne klant ook nog een andere indeling worden gebruikt. Hierbij wordt er gekeken naar het functieniveau van de interne klant binnen de organisatie. Dan kunnen er twee communicatiedoelgroepen worden onderscheiden, namelijk directie/ managers en de operationele medewerkers. Deze indeling is gebaseerd op het niveau waarop het Facilitair Centrum met de interne klanten communiceert. De eerste groep communiceert namelijk veel op beleidsniveau met het Facilitair Centrum en zijn uiteindelijk de beslissende klanten, terwijl er met de operationele medewerkers vooral op uitvoerend niveau wordt gecommuniceerd. Deze laatste groep zijn voornamelijk de gebruikers van de uiteindelijke dienstverlening.

Voor de directie/managers zijn een belangrijke doelgroep, aangezien deze mensen een “voorbeeldfunctie” vervullen voor de operationele medewerkers. Het is dus belangrijk dat het Facilitair Centrum bij deze groep als eerste het gewenste imago realiseert. Zij vormen als het ware een soort “kopgroep.”

Voor in de persoonlijke communicatie met de interne klant zal er rekening moeten worden gehouden met de verschillende doelgroepen. In de zogenaamde “massacommunicatie” met de interne klant zal er geen onderscheid gemaakt worden tussen de doelgroepen, omdat hiervoor de omvang van de verschillende doelgroepen te klein is.

9.3 Communicatie doelstellingen

Communicatiedoelstellingen geven aan welk resultaat er met de communicatie bereikt wil worden. De doelstellingen worden gesteld voor een periode van één jaar. Het uiteindelijke doel van dit communicatieplan is dat het Facilitair Centrum het imago krijgt van een afdeling die met de klant meedenkt en kennis van zaken heeft en die pro-actief adviezen op facilitair gebied geeft. Herkenbaarheid en profilering van het Facilitair Centrum zullen dus centraal moeten staan.

De geformuleerde communicatie doelstellingen hebben de intentie om de kennis, het gevoel en het gedrag van de interne klant ten opzichte van het Facilitair Centrum te beïnvloeden.

In overleg met de Facility Manager zijn de volgende communicatiedoelstellingen geformuleerd:

Kennis

- Over een jaar moet 85% van de directie/managers weten waar het Facilitair Centrum voor staat.
- Over een jaar moet 70% van de directie/managers weten welke diensten en producten het Facilitair Centrum aanbiedt.
- Over een jaar moet 75% van de operationele medewerkers weten waar het Facilitair Centrum voor staat.
- Over een jaar moet 70% van de operationele medewerkers weten welke diensten en producten het Facilitair Centrum aanbiedt.

- Over een half jaar moet 90% van alle interne klanten weten dat het Facilitair Centrum een servicedesk heeft en waar deze voor dient.

Gevoel

- Over een jaar moet het Facilitair Centrum onder 85% van de directie/managers het gewenste imago hebben.
- Over een jaar moet het Facilitair Centrum onder 70% van de operationele medewerkers het gewenste imago hebben.

Gedrag

- Over een jaar moet 85% van de interne klanten de servicedesk bellen/mailen voor alle verzoeken op facilitair gebied en dus niet meer direct verzoeken melden bij facilitaire medewerkers.
- Over een jaar moet het Facilitair Centrum door de interne klanten direct betrokken worden bij nieuw op te starten projecten, zodat de aanwezige expertise wordt benut en er vanaf het begin adviezen gegeven kunnen worden.

9.4 Communicatiestrategie

Om de geformuleerde doelstellingen te behalen is het belangrijk dat er een duidelijk kernboodschap wordt geformuleerd. Hierin worden de belangrijkste voordelen van het Facilitair Centrum in klantermen aangegeven.

De centrale boodschap die het Facilitair Centrum wil overbrengen op de interne klant is dat de afdeling een professioneel adviesorgaan is die op een klantvriendelijke en betrouwbare wijze kwaliteit levert. Hierbij moet er wel een onderscheid worden gemaakt tussen de twee communicatie doelgroepen. Bij de directie/managers is vooral het professionele advies van belang en bij de operationele medewerkers zijn klantvriendelijkheid en betrouwbaarheid belangrijke aspecten. Om de herkenbaarheid te vergroten is het zinvol om de boodschap te vangen in een duidelijke slogan. Hierdoor kan het Facilitair Centrum in één zin laten zien waar ze voor staan.

Met de centrale boodschap in het achterhoofd moeten de doelgroepen benaderd gaan worden doormiddel van het inzetten van verschillende communicatiemiddelen. Aangezien het vooral draait om het neerzetten van het Facilitair Centrum binnen de Rabobank Rotterdam, is het belangrijk dat er op een positieve manier met de doelgroepen gecommuniceerd wordt. Dat wil zeggen dat er gecommuniceerd wordt over wie de afdeling is, wat ze kan doen en gedaan hebben, waarom dingen gedaan worden en voor wie, op welke wijze dit gebeurt etc. Door de klant te informeren over de afdeling en haar activiteiten, in wat ze wel en niet kunnen, kan het gewenste imago bereikt worden.

9.5 Communicatiemix

Voor de herkenning en profilering van de afdeling kunnen zeer veel communicatie -instrumenten worden ingezet. In principe kan namelijk overal mee worden gecommuniceerd. De samenstelling van de verschillende toegepaste communicatiemiddelen wordt ook wel de communicatiemix genoemd. Er zal een combinatie van persoonlijke- en massacommunicatie worden ingezet. Het voordeel van massacommunicatie is dat er relatief snel een groot aantal mensen bereikt kan worden. Echter deze vorm van communicatie is alleen geschikt om de doelgroep te informeren en de mening van de doelgroep te veranderen. Een echte gedragverandering kan alleen worden bewerkstelligd door persoonlijke communicatie met de interne klant. In deze paragraaf zal een overzicht worden gegeven van de aanbevolen communicatiemiddelen, zodat de doelstellingen bereikt kunnen worden. In deze communicatiemix zullen tevens de resultaten van de associatie-analyse verwerkt worden.

Persoonlijke communicatie

Persoonlijke communicatie is de meest effectieve vorm van communicatie. Hierbij is het echter wel belangrijk dat de persoon die de boodschap brengt geloofwaardig is. De adviseurs zullen zich dus goed moeten presenteren waardoor ze professioneel overkomen. Kleding en kennis van zaken speelt hierbij een belangrijke rol. Door de inzet van adviseurs kan er op een persoonlijke directe manier op beleidsniveau gecommuniceerd worden met de directie/managers.

Daarnaast wordt er veel gecommuniceerd door middel van de servicedesk. Om de servicedesk meer bekendheid te geven is het van belang dat de facilitaire medewerkers die achter de servicedesk zitten ook steeds bij het opnemen van de telefoon vermelden dat de interne klant met de servicedesk verbonden is. Hierdoor wordt de interne klant steeds herinnerd aan het feit dat het Facilitair Centrum een servicedesk heeft. Indien een klant toch direct een facilitaire medewerker belt met een verzoek moet de klant erop worden gewezen dat hij/zij in het vervolg naar de servicedesk moet bellen/mailen.

Digitale producten en diensten catalogus

Naast een distributie instrument vormt de digitale producten en diensten catalogus (PDC) ook een communicatiemiddel. Een elektronische winkel is een geschikt medium om de klant op een dynamische wijze te informeren en het assortiment aan te bieden.

Slogan en logo

De herkenbaarheid van het Facilitair Centrum moet worden vergroot. Het gebruiken van een duidelijke slogan en een logo kan hier een bijdrage aan leveren. In het logo zullen weer de kleuren blauw en groen en ronde vormen verwerkt moeten worden. Dit bevordert de uniformiteit en herkenbaarheid van de afdeling.

Facilitair Magazine

Doormiddel van een Facilitair Magazine kunnen relatief veel interne klanten bereikt worden. Het doel van het magazine is de interne klanten te informeren over nieuwe ontwikkelingen binnen het Facilitair Centrum. De inhoud moet dus nieuws bevatten wat ook echt interessant is voor de klant en wat nog niet eerder bekend is bij de lezer.

Het is belangrijk dat er veel aandacht aan de lay-out van het blad wordt besteed, zodat het professioneel overkomt. Om het bereik te bevorderen zal de distributie op een zo persoonlijk mogelijke wijze moeten gebeuren. Zo kan het blad bijvoorbeeld verspreid worden via de interne postroute of iedere medewerker krijgt het magazine thuisgestuurd.

Bedrijfskleding

Zoals al in paragraaf 8.1.5 werd aangegeven kan het inzetten van bedrijfskleding voor de operationele medewerkers bijdragen aan herkenbaarheid en uniformiteit. Er wordt geadviseerd om voor het operationele facilitaire medewerkers blauwe truien of blouses aan te schaffen met hierop een duidelijke badge met de naam en functie van de medewerker en de naam van de afdeling.

Voorlichtingsbijeenkomsten

Voorlichtingsbijeenkomsten zijn bij uitstek geschikt om te laten zien waar je als afdeling voor staat. Door deze bijeenkomsten te koppelen aan artikelen uit het Facilitair Magazine kan het effect worden vergroot. In het geval van het Facilitair Centrum kan er via deze weg bijvoorbeeld aandacht worden besteed aan het arbobeleid. Hierdoor laat de afdeling zien dat ze de interne klant serieus nemen en dat er wat gedaan wordt met de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek. Er wordt geadviseerd om per afdeling (bij kleine locaties per locatie) een bijeenkomst te organiseren, zodat de groepen niet al te groot worden en de medewerkers ruimte krijgen om vragen te stellen.

Digitaal Prikbord

Door op het persoonlijk portaal een speciaal Facilitair Prikbord te maken, kan er snel en relatief goedkoop een grote groep interne klanten bereikt worden. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat medewerkers over het algemeen het "prikbord" als medium hoog waarderen.⁴⁶

Op het prikbord kunnen mededelingen, nieuwtjes en acties geplaatst worden. Zoals bijvoorbeeld de behaalde resultaten van het Facilitair Centrum en geplande activiteiten. Daarnaast kunnen ook de belangrijkste telefoonnummers, zoals van de servicedesk, worden vermeld. Daarnaast moet natuurlijk de slogan van het Facilitair Centrum heel duidelijk te lezen zijn. Tot slot kan er maandelijks een stelling worden geplaatst waar de interne klanten op kunnen reageren. Hierdoor kan extra informatie over de wensen van de klant verkregen worden. Om het aantal reacties te stimuleren kan er een prijs worden verloot onder de mensen die gereageerd hebben.

Klantenpanel

Een klantenpanel is een vaste groep interne klanten die regelmatig onder begeleiding van een facilitair adviseur van gedachten wisselt. Het klantenpanel is bedoeld om feedback over de dienstverlening uit te wisselen. Klanten worden hierdoor betrokken bij de afstemming van het dienstverleningspakket op de organisatie en bij de ontwikkelingen van nieuwe producten en diensten.

Relatiegeschenken

Door alle interne klanten een klein geschenkje te geven kan de herkenbaarheid worden vergroot. Op het artikel moet de slogan van het Facilitair Centrum komen te staan en verder moet het telefoonnummer van de

⁴⁶ Bron: Collegedictaat Communicatiemanagement mei 2003

servicedesk er duidelijk zichtbaar op gezet worden. Er moet voor een artikel gekozen worden dat frequent gebruikt wordt en wat mensen op hun bureau zetten en dus niet ergens in een la verdwijnt. Hierdoor zien ze het steeds staan en zullen ze uiteindelijk de slogan gaan onthouden en associëren met het Facilitair Centrum.

10 Conclusies en adviezen

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste conclusies en adviezen worden gegeven die voortvloeien uit het onderzoek. De adviezen geven antwoord op de in de inleiding geformuleerde probleemstelling: “Welke aanpassingen in de marketingmix van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam zijn nodig om dit organisatieonderdeel in de toekomst klantgerichter te laten opereren?” Tevens zal er aandacht worden besteed aan de implementatie van de geformuleerde adviezen. Tot slot komt de controle en bijsturing van het marketingbeleid in dit hoofdstuk aan de orde. Dit laatste geeft antwoord op de subprobleemstelling: “Op welke wijze kan het marketingbeleid gecontroleerd en bijgestuurd worden?”

10.1 Conclusies

Uit het onderzoek kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Deze conclusies zijn gebaseerd op:

- Interviews met interne klanten
- Resultaten van het interne klanttevredenheidsonderzoek
- Uitkomsten van de enquêtes onder de medewerkers van het Facilitair Centrum
- Uitkomsten associatie analyse
- Beleidsplannen van de verschillende afdelingen en segmenten

De belangrijkste conclusies zijn:

- De medewerkers van het Facilitair Centrum zijn klaar om verder te professionaliseren en de identiteit van de afdeling ligt in het verlengde van de ambitie van het Facilitair Centrum. De gewenste identiteit komt dus overeen met de werkelijke identiteit.
- Er staat nog geen duidelijke marketingmix op papier, waardoor het Facilitair Centrum zich nog onvoldoende profileert naar de interne klant toe.
- Het Facilitair Centrum wordt door de eigen medewerkers geassocieerd met de kleuren blauw en groen, ronde vormen en harde materialen. Deze gegevens zullen verwerkt moeten worden in de marketingmix.
- Het imago van het Facilitair Centrum komt niet overeen met de identiteit van de afdeling. Hoewel het Facilitair Centrum over het algemeen een positief imago heeft en de interne klant tevreden is over de dienstverlening, heerst er bij de interne klant nog teveel het idee dat het Facilitair Centrum een re-actieve “u vraagt, wij draaien” afdeling is in plaats van een pro-actieve adviserende afdeling met kennis van zaken. Aangezien het imago voort komt uit de identiteit en de communicatie hierover kan er worden geconcludeerd dat het Facilitair Centrum te weinig communiceert over haar identiteit, waardoor het gewenste imago niet bereikt wordt.
- Onder de interne klanten is er heel erg veel behoefte aan informatie over de producten en diensten die het Facilitair Centrum aanbiedt, aangezien het nu vaak onduidelijk is wat de afdeling precies doet en waar ze voor staan.
- Er zijn weinig uiterlijke kenmerken van het Facilitair Centrum. Hierdoor weet de interne klant niet goed wat ze mogen verwachten. Een klant leest namelijk van de tastbare bewijzen af wat hij van de nog te leveren dienst mag verwachten.
- Door onvoldoende profilering en herkenbaarheid van het Facilitair Centrum neemt de interne klant nu zelf zaken ter hand zonder de aanwezige expertise van het Facilitair Centrum te benutten.
- De interne klanten zijn niet tevreden over de dienstverlening op het gebied van arbeidsomstandigheden en de schoonmaak. Op deze aspecten voldoet de dienstverlening dus duidelijk niet aan de wensen van de klant. Dit zijn juist de aspecten die een hoge prioriteit hebben.
- Er heerst onder de interne klanten nog onduidelijkheid met betrekking tot het gebruik van de servicedesk. Daarnaast is de bezetting van de servicedesk vanuit het Facilitair Centrum niet altijd optimaal.
- Bij de interne klanten bestaat de behoefte aan maatwerk op het gebied van evenementen, mailings, reprojectieapparatuur en storingsinformatie over geldautomaten.

10.2 Adviezen

Naar aanleiding van de conclusies zullen in deze paragraaf de belangrijkste adviezen op een rijtje worden gezet. Deze adviezen geven antwoord op de probleemstelling: “Welke aanpassingen in de marketingmix van het Facilitair Centrum van de Rabobank Rotterdam zijn nodig om dit organisatieonderdeel in de toekomst klantgerichter te laten opereren?”

Algemene adviezen

- Om de geformuleerde marketing- en communicatiedoelstellingen goed meetbaar te kunnen maken wordt er geadviseerd om op korte termijn een extra nulmeting te houden. Aangezien in het al gehouden interne klanttevredenheidsonderzoek niet alle gewenste gegevens gemeten zijn. Daarnaast zullen in het volgende

interne klanttevredenheidsonderzoek vragen moeten worden toegevoegd in de vragenlijst, zodat de resultaten van de invoering van de marketingmix duidelijk gemeten kunnen worden.

- Er wordt geadviseerd om in eerste instantie alleen tot productdifferentiatie over te gaan. In de huidige situatie kunnen de overige marketinginstrumenten voor alle segmenten op dezelfde wijze worden ingezet. Mogelijk is het in de toekomst noodzakelijk dat er ook bij de overige marketinginstrumenten een differentiatiestrategie toegepast wordt.
- Ondanks dat er in dit rapport een aantal voorstellen met betrekking tot het marketingbeleid worden gedaan moet er in de toekomst beter na worden gedacht over een duidelijk beleid op lange termijn. Vragen die hierbij o.a. gesteld moeten worden zijn:
 - Welke producten en of dienstverleningsprocessen levert het Facilitair Centrum?
 - Voor welke doelgroepen?
 - Zijn er doelstellingen geformuleerd per product of per dienstverleningsproces?
 - Positioneert de facilitaire organisatie haar producten ten opzichte van die van de concurrent?
 - In welke mate levert de facilitaire organisatie toegevoegde waarde aan het primaire proces?
 - Welke rol vervult de facilitaire organisatie?

Adviezen op het gebied van Producten en Diensten

- Naast het standaardpakket aan producten en diensten wordt er geadviseerd om meer maatwerk te gaan leveren aan de interne klanten. Door juist op de specifieke behoeften van de klanten in te gaan kan de klanttevredenheid verder omhoog worden gebracht. Daarom moet er onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn op het gebied van extra dienstverlening tijdens (de voorbereiding op) evenementen, mailings naar externe klanten, reprowerkzaamheden en steringen en servicing van geldautomaten.
- Er moet actie ondernomen worden op het gebied van schoonmaak. Hierbij moet er gekeken worden naar de budgetten die beschikbaar zijn en naar de kwaliteit van de schoonmaak. Er zullen dus gesprekken gevoerd moeten worden met zowel de directie als met het schoonmaakbedrijf. Alle afspraken dienen duidelijk te worden vastgelegd in een SLA.
- Op het gebied van arbeidsomstandigheden dient er een actieplan te worden opgesteld. Hiervoor kan de inmiddels uitgevoerde arbo risico inventarisatie als input dienen. Alle medewerkers van de Rabobank Rotterdam moeten pro-actief worden voorzien van informatie met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Dit kan worden gedaan door middel van het onderwerp “arbo” op te nemen in het introductieprogramma van nieuwe medewerkers, het overhandigen van een checklist aan alle interne klanten zodat de werkplek op de juiste wijze kan worden ingesteld.

Adviezen op het gebied van Plaats

- Het invoeren van accountmanagement kan een bijdrage leveren aan het snel inspelen op behoeften en ontwikkelingen op strategisch en tactisch niveau. Er wordt geadviseerd om tweemaal per jaar op directie niveau overleg te voeren en eenmaal per kwartaal op tactisch niveau gesprekken te voeren met de managers van de verschillende afdelingen. Om klantgerichter te gaan werken en inzicht te krijgen in het consumptiepatroon van de verschillende klantgroepen is het nuttig als iedere adviseur een relatiedatabase bijhoudt.

Adviezen op het gebied van Prijs

- Het vermelden van de kosten van elke dienst in de PDC kan op lange termijn een beter kostenbewustzijn bij de interne klant realiseren. Er wordt daarnaast geadviseerd om te onderzoeken of het mogelijk is om het kostenregistratiesysteem te koppelen aan de PDC. Bij de invoering van de PDC is het van belang dat de voordelen op korte termijn voor de interne klant worden gecommuniceerd. De belangrijkste voordelen voor de interne klant zijn duidelijkheid en gemak.

Adviezen op het gebied van Personeel

- Ondanks de gestelde randvoorwaarden met betrekking tot het personeel, wordt er geadviseerd om tijdelijk tijdens de implementatie van de adviezen een extra medewerker aan te nemen. Aangezien de huidige medewerkers van het Facilitair Centrum dusdanig veel taken hebben zal er weinig tijd beschikbaar zijn voor de implementatie van de adviezen. Daarnaast zou deze extra medewerker de bezetting van de servicedesk kunnen versterken.

Adviezen op het gebied van Promotie

- Om aan de behoefte van de interne klant te voldoen en dus duidelijke informatie over de producten en diensten van het Facilitair Centrum te verstrekken, wordt er geadviseerd om een digitale producten en diensten catalogus (PDC) in te voeren. Hierdoor wordt de bereikbaarheid van het Facilitair Centrum enorm vergroot en kunnen interne klanten duidelijk zien wat de afdeling te bieden heeft. In de PDC moet per dienst of product aandacht besteed worden aan:
 - de inhoud van het product of dienst
 - leverwijze
 - levertijd
 - bestelwijze
 - de prijs
 - indien van toepassing de specifieke bestelvoorwaarden
 - mogelijkheid om interactief diensten en producten te bestellen en/of te reserveren

Er zal veel aandacht aan de lay-out moeten worden besteed. Hierbij moet er gebruik worden gemaakt van de associatie-analyse. Dat wil zeggen dat de kleuren blauw en groen en ronde vormen duidelijk in de catalogus terug moeten komen.

Bij de introductie van de digitale producten- en diensten catalogus is het erg belangrijk dat er duidelijk naar de interne klant toe wordt gecommuniceerd wat de digitale PDC precies is en hoe deze gebruikt kan worden. Hierbij moeten vooral de voordelen op korte termijn voor de interne klant aan de orde komen. Het belangrijkste voordeel is dat de klant op ieder gewenst moment de catalogus kan raadplegen en zijn of haar bestelling kan plaatsen.

- Er wordt geadviseerd om meer bekendheid te geven aan de servicedesk. Dit kan voor een deel bereikt worden door de medewerker die servicedesk “dienst” heeft steeds de telefoon op te laten nemen met de vermelding dat de klant verbonden is met de servicedesk. Indien een interne klant toch direct een medewerker belt of mailt met een verzoek dient deze klant erop gewezen te worden op het feit dat er een servicedesk is voor verzoeken tot dienstverlening. Daarnaast moet er op al het (promotie)materiaal dat het Facilitair Centrum aan haar interne klanten verstrekt het telefoonnummer en het e-mail adres van de servicedesk vermeld worden.
- Om de herkenbaarheid en de profilering van het Facilitair Centrum te verbeteren wordt de inzet van de volgende communicatiemiddelen geadviseerd:
 - Persoonlijke communicatie met de interne klant door middel van de servicedesk en de adviseurs. De servicedesk kan worden ingezet in de communicatie met de gebruikers. De adviseurs verzorgen de communicatie met de beslissende klanten.
 - Het gebruiken van een slogan waarin de boodschap die het Facilitair Centrum wil uitdragen is samengevat.
 - Het invoeren van een logo, waar de resultaten van de associatie-analyse in verwerkt zijn.
 - Tweemaal per jaar een Facilitair Magazine uitgeven, waarin de interne klant op de hoogte wordt gebracht van de ontwikkelingen binnen het Facilitair Centrum. Hierbij is het erg belangrijk dat de artikelen echt nieuwe en interessante informatie voor de interne klant bevatten. De opzet en sfeer van het magazine moeten in overeenstemming zijn met de identiteit en de cultuur van de afdeling. Verder moet er veel aandacht besteed worden aan de lay-out, zodat het er professioneel uitziet. Hierbij moeten ook weer de kleuren blauw en groen terugkomen. Daarnaast wordt er geadviseerd om het magazine naar het huisadres van de interne klanten te verzenden, hierdoor zal het bereik groter worden. Deze distributiewijze past goed binnen de Rabobank, aangezien ook de overige personeelsbladen bij de medewerkers thuis worden bezorgd.
 - Bedrijfskleding voor de operationele medewerkers. Dit bevordert de herkenbaarheid en schept duidelijkheid.
 - Invoeren van een digitaal Facilitair Prikbord op het persoonlijk portaal met hierop de laatste nieuwtjes, mededelingen, resultaten en acties. Hierbij is het erg belangrijk dat de informatie regelmatig wordt ververs, aangezien het anders zijn nieuwsaarde verliest.
 - Samenstellen van een klantenpanel die periodiek samenkomt onder leiding van een facilitair adviseur. Op deze manier kan er feedback op de dienstverlening gecreëerd worden. In het klantenpanel moeten klanten uit alle lagen van de organisatie plaatsnemen. Dus zowel beslissende

klanten als gebruikers. Hierdoor ontstaat er namelijk een goed beeld van de ervaringen met de facilitaire diensten vanuit verschillende punten in de organisatie.

- Alle interne klanten moeten een klein relatiegeschenk krijgen waar duidelijk de slogan van het Facilitair Centrum en het telefoonnummer van de servicedesk op staan. Er moet een product worden gekozen wat de interne klanten ook daadwerkelijk gaan gebruiken en het liefst op het bureau plaatsen, zodat ze continue aan het Facilitair Centrum worden herinnerd. Ook in het relatiegeschenk moeten de kleuren blauw en groen weer terugkomen. Verder kwam uit de associatie-analyse naar voren dat vooral harde materialen, zoals steen, staal en glas door de medewerkers geassocieerd worden met het Facilitair Centrum. Hiermee kan ook rekening worden gehouden bij de keuze van het relatiegeschenk.
- Er wordt geadviseerd om voorlichtingsbijeenkomsten op het gebied van bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden te organiseren, zodat de medewerkers op een persoonlijke manier worden benaderd. Op deze manier laat het Facilitair Centrum haar interne klanten ook zien dat de resultaten van het interne klanttevredenheidsonderzoek serieus genomen worden en dat er daadwerkelijk iets mee gedaan wordt.

Over het algemeen onthouden mensen alleen informatie als het ze ook daadwerkelijk iets oplevert. Daarom wordt er geadviseerd om voorafgaand aan een voorlichtingsbijeenkomst te inventariseren wat de problemen en vragen omtrent het onderwerp op de betreffende afdeling zijn, zodat de presentatie hier op aangepast kan worden en aansluit op de behoeften van de interne klant.

Na afloop moeten de medewerkers een duidelijke hand-out krijgen met hierin de belangrijkste punten uit de presentatie, zodat ze het nog eens rustig kunnen doornemen. Daarnaast kan er aan iedere medewerker een kleine gadget worden uitgedeeld in het thema van de bijeenkomst. Ook hier op moet duidelijk de slogan van het Facilitair Centrum op worden gezet.

- In alle tastbare kenmerken, zoals bedrijfskleding, PDC, relatiegeschenken, Facilitair Magazine en het digitaal prikbord, moeten consequent de resultaten van de associatie analyse worden verwerkt. Dit wil zeggen dat er geadviseerd wordt om de kleuren blauw en groen, ronde vormen en harde materialen te gebruiken.

10.3 Implementatie

Tijdens de implementatiefase wordt de geformuleerde marketingmix ingevoerd. Hiermee zijn we aangekomen bij stap 3 van het ZEIS model, namelijk de “Invoering”. Tijdens de invoering is het belangrijk dat iedere medewerker van het Facilitair Centrum weet wat er van hem verwacht wordt. Actief tweerichtingsverkeer is in dit stadium van belang. Niet alleen om de medewerkers op de hoogte te houden, maar ook om ze te motiveren. Er moeten dus regelmatig team besprekingen worden gehouden over de voortgang van de invoering van het marketingbeleid. Medewerkers van het Facilitair Centrum moeten ook de mogelijkheid krijgen om zelf ideeën aan te dragen en initiatieven moeten worden gestimuleerd en ondersteund. Bij de voorbereiding en uitvoering van de communicatiecampagne is het verstandig om een projectgroep te formeren. Hierin moeten in ieder geval de Facilitair Manager en een aantal enthousiaste facilitaire medewerkers plaatsnemen. Deze groep vormt de “trekker” van de veranderingen en kan helpen om de medewerkers, die nog niet helemaal overtuigd zijn, het nut van de veranderingen in te laten zien. Daarnaast kan er mogelijk iemand van de afdeling communicatie plaatsnemen in de projectgroep.

Om mogelijke weerstanden bij de medewerkers van het Facilitair Centrum zoveel mogelijk weg te nemen is het belangrijk om in de implementatiefase aandacht te besteden aan:

- Het relatieve voordeel op korte termijn voor de medewerkers.
- Er moet ruimte zijn om met eigen ogen te zien wat het marketingbeleid doet.
- De positieve resultaten van de vernieuwingen moeten zichtbaar zijn.

De geformuleerde adviezen zijn in onderstaand schema omgezet in activiteiten en resultaten. Bij iedere activiteit wordt aangegeven wanneer ermee gestart moet worden. Bovendien wordt aangegeven wie voor een bepaalde activiteit het initiatief neemt. In het tijdsplan is de maand juli als vakantiemaand beschouwd, hierin zijn dan ook geen activiteiten gepland.

Activiteit	Resultaat	Start	Initiatief	Opmerkingen
Bijeenkomst met alle facilitaire medewerkers	Presentatie marketingplan en planning	Mei 2004	Facilitair Manager	
Brainstorm sessie met alle facilitaire medewerkers	Slogan, relatiegeschenk, creatieve ideeën	Mei 2004	Facilitair Manager	
Opstellen van een actieplan op het gebied van schoonmaak en arbo	Duidelijk plan van aanpak voor de verbetering van de klanttevredenheid op deze aspecten	Mei 2004	Facilitair Manager	
Servicedesk medewerkers nemen telefoon aan met “Servicedesk” en interne klanten worden gewezen op het feit dat verzoeken bij de servicedesk moeten worden ingediend	Meer bekendheid servicedesk onder de interne klanten en minder rechtstreekse verzoeken	Juni 2004	Medewerkers servicedesk	
Beschrijven van alle producten en diensten van het Facilitair Centrum	Input voor PDC	Juni 2004	Adviseurs	Deze activiteit kan ook een stage opdracht voor een student Facility Management zijn
Ontwikkelen van een digitale PDC	Gebruiksvriendelijke digitale PDC	Augustus 2004	Projectgroep	Hierbij moeten experts worden ingeschakeld, bijv. van Rabo Nederland of de afdeling ICT
Onderzoek naar mogelijkheden uitbreiding dienstenaanbod: gesprekken voeren met interne klanten en leveranciers	Duidelijk overzicht van wensen en mogelijkheden. Op basis hiervan worden keuzes gemaakt en SLA's afgesloten.	Augustus 2004	Facilitair Manager / adviseurs	
Digitaal Facilitair Prikbord ontwerpen	Digitaal Facilitair Prikbord	September 2004	Projectgroep	In samenwerking met afdeling ICT
Bedrijfskleding	Operationele medewerkers dragen allemaal bedrijfskleding	September 2004	Projectgroep	
Invoering van Digitaal Facilitair Prikbord	Digitaal Facilitair Prikbord is online	Oktober 2004	Projectgroep	In samenwerking met de afdeling ICT
Samenstellen en laten drukken van het Facilitair Magazine	1 ^e uitgave van het Facilitair Magazine is gereed	Oktober 2004	Projectgroep	
Uitzoeken en bestellen van relatiegeschenken	Geschikt relatiegeschenk dat de identiteit van het Facilitair Centrum ondersteunt	Oktober 2004	Projectgroep	
Start communicatiecampagne: ▪ Invoering PDC ▪ 1^e uitgave Facilitair Magazine ▪ Uitdelen relatiegeschenken ▪ Voorlichtingsbijeenkomsten	Het Facilitair Centrum profileert zich duidelijk en is herkenbaar voor de interne klant	November 2004	Projectgroep	De invoering van de PDC moet ondersteund worden met artikelen in het Facilitair Magazine en voorlichtingsbijeenkomsten. De nadruk moet hierbij liggen op de voordelen voor de interne klant op korte termijn.
Evaluatie van proces	Overzicht van knelpunten die tijdens de implementatie naar voren zijn gekomen	December 2004	Projectgroep	

Tabel 3 Overzicht implementatie van het marketingplan

10.4 Controle en bijsturing

Na de invoering van het marketingplan en de daaruit voortvloeiende veranderingen moet de laatste stap nog worden gezet. Er moet namelijk in de gaten worden gehouden of de invoering de juiste resultaten oplevert. Hiermee wordt de laatste stap in het ZEIS model gezet, namelijk “Sturing”.

Door regelmatig te meten is te achterhalen of de marketing- en communicatiedoelstellingen worden bereikt. In het gunstigste geval kan een meting leiden tot de conclusie dat de doelen inderdaad zijn behaald. In een minder gunstig geval is er reden tot het bijstellen van de strategie.

10.4.1 Input

Om de gewenste resultaten überhaupt te kunnen behalen moet de input wel in orde zijn. Het is dus van belang dat de inputstromen aan de juiste kwaliteit voldoen. Een goede kwaliteitscontrole vooraf is daarom altijd noodzakelijk. De input voor de invoering van het marketingplan bestaat uit mensen en middelen.

De betrokken medewerkers van het Facilitair Centrum zullen over voldoende kennis en vaardigheden moeten beschikken, zodat de vernieuwingen goed uitgevoerd kunnen worden. Als blijkt dat dit niet het geval is zullen er opleidingen en/of cursussen aangeboden moeten worden of het personeelsbestand zal uitgebreid moeten worden met geschikte mensen. Ook de middelen moeten aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen. Is dit niet het geval dan moet er gekeken worden welke andere middelen er eventueel kunnen worden ingezet om de gewenste doelen te kunnen behalen.

Verder zal er, zoals in de adviezen al werd aangegeven, voorafgaand aan de invoering van het marketingbeleid een extra nulmeting moeten plaatsvinden. Hierdoor kunnen uiteindelijk de effecten van het marketingbeleid goed gemeten worden en wordt er duidelijk of de geformuleerde doelstellingen zijn behaald.

10.4.2 Proces

Na de controle van de input moeten in principe de juiste mensen en middelen zijn ingezet om tot het gewenste resultaat te komen. Bij de procescontrole wordt er gekeken of de uitvoering van het beleid aan de verwachtingen voldoet.

De controle van het proces moet starten zodra de doelstellingen zijn geformuleerd, doelgroepen zijn vastgesteld, middelen zijn toegewezen en mensen zijn voorgelicht en getraind. Kortom de procescontrole begint zodra het marketingbeleid is ingevoerd.

Bij procescontrole moet er gelet worden op:

- Hoeveel mensen van de gekozen doelgroepen daadwerkelijk worden bereikt.
- De kwaliteit van de prestaties moeten overeenkomen met de geformuleerde doelstellingen.
- Het beleid moet voldoen aan de gestelde randvoorwaarden.

Als uit de controle blijkt dat het proces niet verloopt als gepland kan dit aan de doelstellingen liggen. Deze kunnen te ambitieus geweest zijn. Daarnaast kan de oorzaak in de mensen en middelen liggen. Als dit het geval is, is de inputcontrole niet goed genoeg uitgevoerd. Om de doelen toch nog te kunnen behalen zal het proces moeten worden aangepast. Tenslotte kan het zo zijn dat het geplande proces wel klopt, maar dat de medewerkers niet voldoende meewerken. Er moet dan geprobeerd worden om de medewerkers alsnog te motiveren.

10.4.3 Output

De outputcontrole richt zich op het belangrijkste, namelijk de resultaten. Tijdens deze controle worden de resultaten vergeleken met de, in de inputcontrole uitgevoerde, nulmeting. Hieruit wordt duidelijk of de geformuleerde doelstellingen zijn behaald. Als dit niet het geval is, is het belangrijk dat de oorzaken achterhaald worden. Zodat de fouten niet nogmaals gemaakt worden in een volgend invoeringstraject.

Er zijn diverse manieren om de resultaten te meten, o.a.:

- Intern klanttevredenheidsonderzoek door middel van enquêtes
- Intern klanttevredenheidsonderzoek door middel van gesprekken met interne klanten
- Evaluatiegesprekken met de medewerkers van het Facilitair Centrum
- Financiële gegevens

11 Financiële gevolgen

In dit hoofdstuk staan de financiële gevolgen van de in het vorige hoofdstuk gegeven adviezen centraal. Eerst zal er aandacht besteed worden aan de opbrengsten van de het marketingbeleid. Hierna komen de kosten die verbonden zijn aan de geformuleerde adviezen aan de orde. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de laatste subprobleemstelling: “Wat zijn de financiële gevolgen van het implementeren van het marketingbeleid?”

11.1 Opbrengsten

De opbrengsten van het marketingplan zijn moeilijk in geld uit te drukken. Het marketingplan heeft ten eerste niet als doel om het aantal dienstverleningsaanvragen fors te zien stijgen, aangezien het Facilitair Centrum aan de kostenkant van de organisatie opereert en dus niet als doel heeft om winst te maken.

Het gevolg van het implementeren van de adviezen is dat het gewenste imago uiteindelijk zal worden bereikt en er bij de interne klant duidelijkheid ontstaat over waar het Facilitair Centrum voor staat en wat ze te bieden hebben. Daarnaast zal er een efficiencyverbetering gerealiseerd kunnen worden, aangezien door de invoering van de PDC de interne klant sneller zijn verzoek kan indienen en de werkzaamheden van het Facilitair Centrum minder ad hoc zullen worden. Hierdoor kan er meer verdieping in de werkzaamheden plaatsvinden, wat weer tot een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening zal leiden.

Door consequent de interne klant te confronteren met kostenoverzichten zal het kostenbewustzijn toenemen. Dit kan op langere termijn besparingen opleveren.

Door de inzet van accountmanagers en de PDC ontstaat er een beter inzicht in de wensen van de klant en het consumptiepatroon. Ook het inzicht in het dienstenaanbod van het Facilitair Centrum zal verbeteren, omdat alle diensten en producten duidelijk omschreven zijn in de PDC. Dit heeft tot gevolg dat vraag en aanbod beter op elkaar kunnen worden afgestemd, dit zal een positieve invloed hebben op de interne klanttevredenheid.

11.2 Kosten

De kosten van het implementeren van de geformuleerde adviezen kunnen onderverdeeld worden in eenmalige investeringen en jaarlijkse exploitatiekosten.

Eenmalige investeringen	Berekening	Kosten
Extra nulmeting	80 manuur * € 25,- ⁴⁷	€ 2.000,-
Opzetten digitale PDC	300 manuur * € 25,-	€ 7.500,-
Opzetten digitaal Facilitair Prikbord	40 manuur * € 25,-	€ 1.000,-
Opzetten Facilitair Magazine (lay-out ed.)	40 manuur * € 25,-	€ 1.000,-
Bedrijfskleding	7 medewerkers * 2 truien / blouses * € 50,-	€ 700,-
Totaal		€ 12.200,-

Tabel 4 Eenmalige investeringen

Exploitatiekosten 1 ^e jaar	Berekening	Kosten
Extra medewerker implementatie	36 manuur * € 25,- * 52 wk / 12 mnd * 8 mnd	€ 31.200,-
Uitgeven Facilitair Magazine	2 maal per jaar oplage van 500 * € 1060,- ⁴⁸	€ 2.120,-
Relatiegeschenken	Oplage van 500 * € 5,-	€ 2.500,-
Afschrijven bedrijfskleding	€ 700,- / 2 jaar	€ 350,-
Totaal		€ 36.170,-

Tabel 5 Exploitatiekosten 1^e jaar

⁴⁷ Er is bij de berekening van de kosten een uurloon van € 25,- gehanteerd

⁴⁸ Bron: www.reclame.studiowitte.nl

Jaarlijkse exploitatiekosten vanaf 2 ^e jaar	Berekening	Kosten
Uitgeven Facilitair Magazine	2 maal per jaar oplage van 500 * € 1060,- ⁴⁹	€ 2.120,-
Relatiegeschenken	Oplage van 500 * € 5,-	€ 2.500,-
Afschrijven bedrijfskleding	€ 700,- / 2 jaar	€ 350,-
Totaal		€ 4.970,-

Tabel 6 Jaarlijkse exploitatiekosten vanaf het 2^e jaar

Er is bij de exploitatiekosten geen specifieke post opgenomen voor het onderhouden van de PDC en het digitaal Prikbord, aangezien er na de implementatie van de adviezen efficiënter gewerkt zal gaan worden waardoor er tijd vrijkomt voor deze werkzaamheden.

⁴⁹ Bron: www.reclame.studiowitte.nl

12 Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D.B. en Goede de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1995. ISBN 90 207 2589 0
- Bekkers, M.: Interne Marketing. Hoe maakt u van uw afdeling een slagvaardige onderneming? Utrecht: Lemma, 1996. ISBN 90 5189 527
- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003-2004. 9^e herz. druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2003. ISBN 90 73077 09 5
- Corpeleijn, F.H.M.: "De klant als middelpunt." Marketingbeleid voor facilitaire organisaties. Vereniging Facility Management Nederland, 1999.
- Doorn van, A.: Maken van een communicatieplan. Groningen: Wolters-Noordhoff BV, 2002. ISBN 90 01 255 000
- Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages. Organisatieveranderingen als leerproces. 2^e druk. Groningen: Wolters-Noordhoff bv, 2000. ISBN 90 01 46822 5
- Kok, H.B.: Een concurrerend facilitair bedrijf. In zeven stappen de markt op. Alphen aan de Rijn: Samson bedrijfsinformatie, 1997. ISBN 90 140 6202 8
- Kok, H.B.: Marketing van de facilitaire organisatie: concurreren op een interne markt. Alphen aan de Rijn: Samson bedrijfsinformatie, 1997. ISBN 90 14 05657 5
- Kooij van, C.R. e.a.: Het marketingplan. Strategie en implementatie voor dienstverlenende organisaties. 5^e herz. druk. Amsterdam: Uitgeverij SWP, 2001. ISBN 90 6665 3671
- Lenselink, M. en Veeke, R.: Professioneel Facility Management. Praktijkvoorbeelden en aanbevelingen voor het creëren van toegevoegde waarde. Arko Uitgeverij BV, 2001. ISBN 90 72047 87 7
- Veenman, R. en Doorn van, A.: Grondslagen van de professionele communicatie. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 1998. ISBN 90 313 1930 9
- Verhage, B.: Grondslagen van de marketing. 4^e druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1999. ISBN 90 207 2818 0

Syllabi

- Brink van den, K.: Marketing Facilitaire Diensten. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2001/2002. Code: 2341
- Genet, C.M.: MVO en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001. Code: 2384
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001. Code 2318

Internet

- www.rabobank.nl
- www.rabobankgroep.nl
- www.reclame.studiewitte.nl
- www.learnit.nl
- www.loonwijzer.nl
- www.vandale.nl

Rapporten

- Beer de, M.F.E.: Beleidsplan formule Bedrijven 2003-2005. Rotterdam: Rabobank Rotterdam, 2003.
- Executive Summary Performance Monitor. Rabobank Rotterdam Interne klanttevredenheid. Rotterdam: Effectory, 2003.
- Everards, G. en Niesten, H.: Rabobank lokale banken. Strategisch businessplan facility management. Amersfoort: Twynstra Gudde Management Consultants, 2001.
- Gommers, G.A. en Schippers W.J.: Beleidsplan formule Shipping 2004. Rotterdam: Rabobank Rotterdam, 2002.
- Lem van der, R.J.: Jaarplan 2004 Facilitair Centrum Rotterdam: Rabobank Rotterdam, 2004.
- Linden van der - Veneman, M.W.H.: Beleidsplan segment Particulieren 2004-2007. Rotterdam: Rabobank Rotterdam, 2003.
- Loo van der. W.H.: Beleidsplan formule Corporate Clients 2003-2005. Rotterdam: Rabobank Rotterdam, 2002.
- Vliet van. H.C.L.: Strategisch Plan Bedrijfsvoering 2004+. Rotterdam: Rabobank Rotterdam, 2003.

Overig

- Interviews interne klanten Rabobank Rotterdam
- Interviews Facilitair Manager Rabobank Rotterdam
- Enquête medewerkers Facilitair Centrum
- Associatie-analyse medewerkers Facilitair Centrum
- Observaties medewerkers Facilitair Centrum
- Collegedictaat communicatiemanagement mei 2003
- Blokopdracht Accommodatiemanagement uitgevoerd bij Rabobank Rotterdam, FM compact klas december 2003
- Rabobank op weg naar het financiële AAA-merk, uitgave van de Rabobank Rotterdam

13 Inhoudsopgave

Bijlage 1	Resultaten interne klanttevredenheidsonderzoek	53
Bijlage 2	Vragenlijsten	55
Bijlage 3	ZEIS model	56
Bijlage 4	Organigram Rabobank Groep	57
Bijlage 5	Organigram Rabobank Rotterdam	58
Bijlage 6	Organigram Facilitair Centrum	59
Bijlage 7	Overzicht specifieke werkzaamheden Facilitair Centrum	60
Bijlage 8	Voorgenomen acties van het Facilitair Centrum	62
Bijlage 9	Doelstellingen van de segmenten	64
Bijlage 10	Samenvatting interviews	66
Bijlage 11	Associatie analyse	68

15 Bijlage 1 Resultaten interne klanttevredenheidsonderzoek

Toelichting op de systematiek van het interne klanttevredenheidsonderzoek

Om de leesbaarheid van de resultaten van het interne klanttevredenheidsonderzoek te bevorderen wordt er een korte toelichting op gegeven.

In ieder hoofdstuk van de resultaten van het tevredenheidsonderzoek wordt er eerst een overzicht gegeven van de algemene beoordeling van de ondersteunende afdelingen. Daarnaast wordt er steeds per ondersteunende afdeling aangegeven wat de scores waren op het gebied van diensten en medewerkers. De scores worden alleen aangegeven indien n hoger is dan 5.

De verschillende kleuren in de kolommen geeft het verschil met het gemiddelde weer.

Totaal hebben er 241 mensen meegewerkt aan het onderzoek.

Samengevatte resultaten

In dit hoofdstuk wordt er een samenvatting gegeven van het gehele onderzoek. In de eerste kolom worden de gemiddelde resultaten van de huidige meting gepresenteerd. Aangezien dit de eerste meting is, is de tweede kolom leeg. In kolom C worden de resultaten van de Nationale Tevredenheidsindex gegeven. Deze index is opgesteld door onderzoeksbureau Effectory en is gebaseerd op alle interne klanttevredenheidsonderzoeken die dit bureau heeft uitgevoerd. Kolom D geeft het gemiddelde van de top 3 van andere Rabobanken weer. Hierbij moet echter wel vermeld worden dat er verder geen grote stadsbanken in deze top 3 opgenomen zijn. De laatste kolom is logischer wijs leeg, aangezien dit de eerste meting is.

Medewerkers - Leidinggevenden

In dit hoofdstuk worden de scores onderverdeeld in de groepen medewerkers en leidinggevenden. Onder leidinggevenden worden teamleiders, managers en directieleden verstaan. Alle overige mensen die aan het onderzoek hebben meegewerkt vallen onder de groep medewerkers.

In de eerste kolom worden de gemiddelde resultaten weergegeven. Deze komen overeen met de resultaten uit het hoofdstuk “Samengevatte resultaten”, aangezien het in beide hoofdstukken dezelfde groep betreft. Echter in dit hoofdstuk wordt er een onderscheid gemaakt in functie.

Kolom B en C geven de scores per groep weer en tevens wordt met de verschillende kleuren de afwijking van het gemiddelde resultaat weergegeven.

Medewerkers

In dit hoofdstuk zijn alleen de scores van alle medewerkers opgenomen. Hierbij is er een indeling naar afdeling gemaakt.

In de eerste kolom zijn de gemiddelde scores opgenomen. Deze komen overeen met de resultaten uit kolom B uit het hoofdstuk Medewerkers-Leidinggevenden. In de overige kolommen staan de scores per afdeling vermeld.

- Tot het segment Zakelijk behoren de kolommen B, D, E, F en Q.
- Tot het segment Particulieren behoren de kolommen K, L, M, N en O.
- Tot het segment Bedrijfsvoering behoren de kolommen C, G, H, I, J en P

De verschillende kleuren geven de afwijking met het gemiddelde uit kolom A aan.

Leidinggevenden

In dit hoofdstuk staan de cijfers die de leidinggevenden hebben gegeven centraal. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de directie, managers en teamleiders. In kolom A worden de gemiddelde scores van alle leidinggevenden weergegeven. Deze komen overeen met de resultaten in kolom C van het hoofdstuk medewerkers – leidinggevenden. In de overige kolommen worden de resultaten per groep gepresenteerd.

Ook hier geven de verschillende kleuren weer de afwijking met het gemiddelde uit kolom A aan.

Prioriteitenmatrix

In de prioriteitenmatrix wordt het aandeel van de verschillende ondersteunende afdelingen in de algemene tevredenheid over Bedrijfsvoering weergegeven. Nadere toelichting hierop wordt er in het interne klanttevredenheidsonderzoek gegeven.

Prioriteitentabel

In deze tabel worden de verschillende aspecten in volgorde van prioriteit weergegeven. Nadere toelichting hierop wordt er in het interne klanttevredenheidsonderzoek gegeven.

16 Bijlage 2 Vragenlijsten

Topic lijst interviews

Tijdens de interviews met de interne klanten uit de verschillende segmenten is er over onderstaande onderwerpen gesproken:

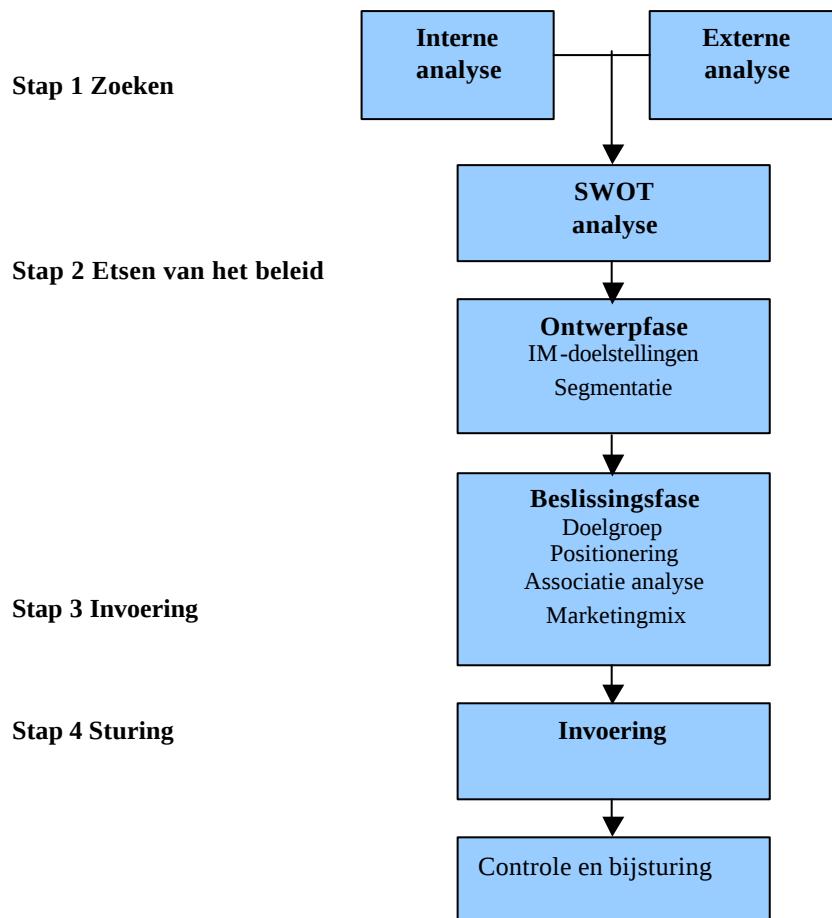
- Functie
- Beeld/imago van het Facilitair Centrum
- Positieve punten van het Facilitair Centrum
- Wensen/eisen/verwachtingen mbt de facilitaire dienstverlening
- Arbeidsomstandigheden
- Schoonmaak
- Verbeterpunten / mogelijkheden

Enquête facilitaire medewerkers

Onderstaande vragen zijn aan alle medewerkers van het Facilitair Centrum gesteld. Dit is gedaan om een beeld te krijgen hoe de medewerkers van het Facilitair Centrum hun eigen afdeling zien en wat zij belangrijk vinden. Op deze manier is er een beeld ontstaan over de identiteit van de afdeling. De vragen waren als volgt:

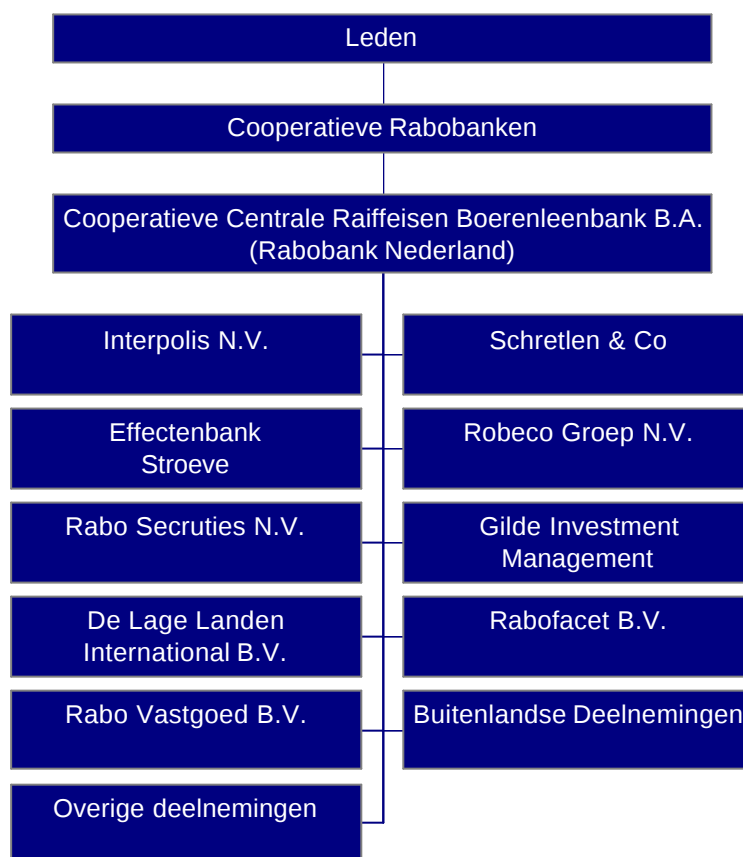
- Wat versta je onder het begrip “Facilitaire dienstverlening”?
- Wat kan het Facilitair Centrum, naar jouw mening, voor de interne klant van de Rabobank Rotterdam betekenen?
- Waar staat, naar jouw mening, het Facilitair Centrum voor? (beantwoord deze vraag zoveel mogelijk in steekwoorden)

17 Bijlage 3 ZEIS model



18 Bijlage 4 Organigram Rabobank Groep

19

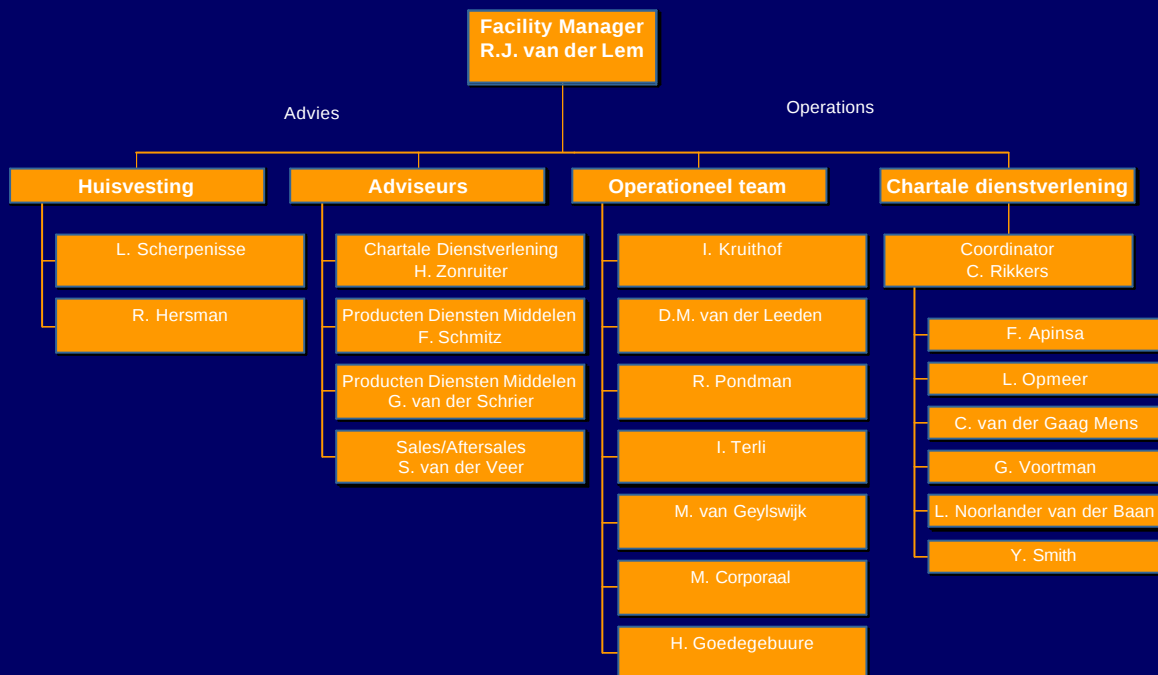


Bijlage 5 Organigram Rabobank Rotterdam

20



Bijlage 6 Organigram Facilitair Centrum



R

21 Bijlage 7 Overzicht specifieke werkzaamheden Facilitair Centrum

22

Huisvesting	Specifieke deeltaken
Gebouwbeheer	- Sleutelbeheer - Contractmanagement (onderhouds- en huurcontracten) - Schoonmaak - Toegangscontrole - Beveiliging - Kwaliteitszorg - Storingen
Onderhoud gebouwen	Begroten, controle en rapportage
Verhuizingen	Voorbereiden en begeleiden van verhuizingen
Verbouwingen	Voorbereiden, begeleiden en uitvoeren van verbouwingen
Geldautomaten plaatsen	
Werkpleksservices	- Volgens Arbo-normen ondersteunen van medewerkers op gebied van werkplekken - Voorstellen doen op het gebied van arbeidsomstandigheden
Advies	
SLA's	- Beschrijven SLA's - Bewaken SLA's - Implementeren SLA's Aandachtsgebieden: parkeren, mobiele telefonie, catering
Benchmarken	
Kostenreductie	
Facturering	
Storingen aan apparatuur	
Inplannen van extra koeriersritten	
Zaalreserveringen / reserveren parkeerplaatsen	Alleen het reserveren
Ondersteuning manager	- Behandelen dagelijks binnengekomen post, verspreiden over de afdeling - Verzorgen uitgaande correspondentie - Bijhouden agenda Facilitair Manager / maken van afspraken - Maken van agenda's en verslagen van vergaderingen - Archiveren - Bijhouden verlofkaarten / vakantieplanning - Behandelen van faciliteitenformulieren
Operationeel team	
Faciliteren kantoren (inclusief Blaak)	- Postdistributie - Bevoorraden materialen - Koffieautomaten - Afvoeren materialen - Afvoeren archief - Tellerstanden kopieermachines - Toezicht op netheid van kantoren en geldautomaten Aandachtsgebieden: Buitenzijde (graffiti, vandalisme, zwerfvuil) Binnenzijde (schoonmaak, verlichting etc.)

Koerierswerk	
Postservice	
Repro	
Archief	
Zaalreserveringen	▪ Ombouwen van kamers
Bevoorraden centrale werkplekken	▪ Zoals kopieerapparaten e.d.
Bestellingen Raboshop	
Chartale dienstverlening	
Operationele contacten met waardevervoerders	
Verwerking van sealbags	
Bevoorrading van 45 geldautomaten en 6 kantoren	
Saldobeheer en kascontroles van Olga's ⁵⁰	
Afvoer van overtollige geldvoorraden	
Adviesvertrekking aan de formules particulieren en bedrijven	

⁵⁰ Olga staat voor Openbare locatie geldautomaat. Dit zijn geldautomaten zonder kantoor.

23 Bijlage 8 Voorgenomen acties van het Facilitair Centrum

Kompas klantwaarde

- Transparanter en toegankelijker maken van diensten, producten en middelen. Binnen het Persoonlijk Portaal zal het Facilitair Centrum haar diensten, middelen en producten digitaal aan gaan bieden.
- Verhogen van de interne klanttevredenheid naar aanleiding van de resultaten van het gehouden interne klanttevredenheidsonderzoek.
- Structureel klantbezoeken af gaan leggen binnen jaarcyclus. De adviseurs van het Facilitair Centrum zullen gaan starten met klantbezoeken, inventariseren van ontwikkelingen, aanbieden van nieuwe producten en inzicht geven in de kosten en vorderingen.
- Service levels invoeren. Van alle diensten wordt een service level beschreven en aangeboden aan de interne klant, zodat kwaliteit en kwantiteit kunnen worden gemeten en beoordeeld.

Kompas Medewerkerswaarde

- Het opstellen van een persoonlijk Ontwikkelingsplan per medewerker. Per medewerker wordt een POP samengesteld zodat het facilitair team op- en uitgebouwd kan worden. Daarnaast zal het de medewerkertevredenheid vergroten.
- Pilot Performance Management. Vooruitlopend op organisatiebrede invoering in 2004 gaan werken volgens de principes van performance management en de daarbij behorende beoordelings- en beloningssystematiek.
- Opleidingsniveau van de medewerkers is een belangrijk speerpunt binnen de afdeling.

Kompas Financiële Stabiliteit

- Beschrijven, meten en benchmarken van de facilitaire kosten volgens de NEN normering.
- Standaard producten en dienstenassortiment samenstellen.
- Inzichtelijk maken van de facilitaire kosten en toewijzing aan kostenplaatsen zodat het kostenbewustzijn toeneemt.
- Pro-actief maken van risicomanagement door het opzetten van programma's ten behoeve van controle in de lijn.

Acties van de voor de Kwaliteit van de Organisatie

- Herinrichten van centraal waardekantoor waardoor de risico's worden verminderd en er wordt aangesloten op het beleid van Rabobank Nederland.
- Implementatie van Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS).
- Het realiseren van een centrale geautomatiseerde beheerinstallatie om beveiligingsinstallaties van kantoren centraal te bedienen en te onderhouden.
- Alle geldautomaten dezelfde look en feel geven waardoor uniformiteit verbetert en de zichtbaarheid wordt vergroot.
- Het upgraden van de kantoren aan de B. dorpsstraat en Stadsplein.
- Renovatie van het hoofdkantoor. Interieur en voor een deel het exterieur.
- Het creëren van een boegbeeldgebouw. Een wooneventcentrum waar diverse partijen onder het dak van de Rabobank worden gehuisvest.
- Uitbreiding van het aantal geldautomaten, met name op High traffic punten zoals metrostations.
- De veiligheid van de automaten servicing vergroten en het bestrijden van fraude door het toepassen van camerasystemen en transponderkluizen. Hierdoor wordt het mogelijk éénpersoons servicing te verrichten.
- Beschrijven van de facilitaire processen.
- Uitvoering en rapportage van geïntegreerde controles.

25 Bijlage 9 Doelstellingen van de segmenten

Zoals al eerder vermeld worden er binnen de Rabobank Rotterdam drie segmenten onderscheiden. Namelijk de segmenten Particulieren, Zakelijk en Bedrijfsvoering.

Deze segmenten hebben allemaal een eigen beleidsplan met hierin hun doelstellingen. Het Facilitair Centrum levert met haar dienstverlening een bijdrage aan de realisatie van deze doelstellingen. Per segment is er gekeken naar de doelstellingen die het Facilitair Centrum mogelijk pro-actief kan ondersteunen.

Segment Particulieren

Dit segment bedient de particuliere klant. Hiervoor is een tweetal formules ingericht namelijk Personal Banking voor de massamarkt en Private Banking voor de vermogende klanten.

Personal Banking

Centraal bij de formule Personal Banking staat het “event” Wonen (aan- en verkoop van een woning, verbouwingen etc.). Aangezien de focus op Wonen ligt, vormt verdubbeling van het marktaandeel hypotheek binnen 5 jaar het hoofddoel van Personal Banking.

Er zijn een aantal ontwikkelingen binnen Personal Banking waarbij het Facilitair Centrum een rol kan spelen, namelijk:

- Het segment Particulieren initieert een Wonen-experience - omwille van de zichtbaarheid - gesitueerd op een toplocatie in Rotterdam (bijv. Maastheater). De Wonen-experience biedt tevens gelegenheid voor de organisatie van woonbeurzen, seminars, tentoonstellingen etc.
- Zichtbaarheid wordt door de consumenten deels afgemeten aan de aanwezigheid van geldautomaten. Hiertoe dient de Rabobank Rotterdam enerzijds haar bestaande geldautomaten te faceliftten naar herkenbare en uniforme automaten. Anderzijds moet het huidige netwerk worden uitgebreid met nieuwe geldautomaten op de juiste locaties.
- Bestaande vestigingen zullen gefacelift worden (in - en exterieur) zodat ze meer uitstraling krijgen en zichtbaarder worden.
- De formule Personal Banking wil op een professionele wijze aanwezig zijn bij alle beurzen en evenementen die met Wonen te maken hebben en/of deze zelf organiseren.

Private Banking

Centraal binnen het beleidsplan Private Banking is de focus op bestaande klanten. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat welgestelde nauwelijks van financiële dienstverlener switchen bij een “event”.

Punten waarbij het Facilitair Centrum een rol zou kunnen spelen zijn:

- Een verhuizing van het kantoor naar een meer zichtbare villalocatie in Kralingen.
- Het mogelijk openen van een extra Private Banking kantoor in Hillegersberg.

Segment Zakelijk

Binnen het segment Zakelijk wordt gewerkt met een drietal formules, te weten Bedrijven (welke weer is onderverdeeld in Kleinzakelijk en Middenzakelijk), Corporate Clients en Shipping.

Kleinzakelijk

In de kleinzakelijke markt gaat het om de verhoging van de efficiency bij de verkoop en de verwerking van producten en diensten teneinde om de kosten te reduceren. Daarnaast is hier groei van de marktpenetratie een belangrijk doel.

Er zijn binnen de formule Kleinzakelijk een aantal ontwikkelingen waar het Facilitair Centrum mogelijk op in kan spelen:

- De kleinzakelijke klant wordt gestimuleerd om zoveel mogelijk gebruik te gaan maken van zelfbediening. Dit zal onder andere gaan gebeuren via automaten.

- De klanten uit de klantgroep Kleinzakelijk krijgen vier keer per jaar een mailing. Hierbij kan het Facilitair Centrum mogelijk een grotere rol gaan spelen.

Middenzakelijk

In het Middenzakelijke segment is het doel om te komen tot een vergroting van de koopkracht door meer gerichte pro-activiteit hetgeen moet resulteren in een hogere afzet. Daarnaast wordt er gestreefd naar een uitbreiding van het marktaandeel.

Binnen de formule Middenzakelijk kan het Facilitair centrum de volgende punten mogelijk ondersteunen:

- De klant moet voor niet complexe transacties gebruik maken van zelfbediening, zoals de automaten.
- Vier keer per jaar krijgen de klanten een mailing. Hierbij kan het Facilitair Centrum mogelijk een grotere rol gaan spelen.
- Voor middenzakelijke klanten zullen specifieke lokale relatie-onderhoudende evenementen worden georganiseerd.
- Op dit moment bedient Middenzakelijk haar klanten vanaf drie locaties. Gezien de huisvestingsplannen van de bank (aankoop van Blaak 333) zal er worden onderzocht of de bedrijventeams centraal gehuisvest kunnen worden.

Corporate Clients

Corporate clients omvat de grootzakelijke markt. Deze formule heeft de ambitie om groter en beter te worden op de Rotterdamse markt. Om dit te kunnen bereiken staan acquisitie en cross-selling centraal.

In het beleid van Corporate Clients zijn niet echt aanwijsbare punten te vinden waarbij het Facilitair Centrum direct pro-actief ondersteuning kan bieden. Echter door veel gesprekken met dit segment te blijven voeren kan er wel snel op eventuele ontwikkelingen worden ingespeeld.

Shipping

De formule Shipping richt zich op de bediening van de nationale en internationale scheepvaartmarkt. Het doel van Shipping is het om een marktleider te blijven in met name de bovenkant van de binnenscheepvaartmarkt en één van de belangrijkste spelers te worden in de bovenkant van de Short Sea sector. Belangrijke bouwstenen daarvoor zijn medewerkers- en klanttevredenheid.

Vooraf op het gebied van medewerkerstevredenheid kan het Facilitair Centrum mogelijk een rol spelen. Medewerkers zijn namelijk een belangrijke kritische succesfactor van Shipping. Zij vormen het gezicht naar de branche. Daarom is het belangrijk dat deze mensen goed worden gefaciliteerd, zodat ze goed hun werk kunnen uitvoeren en tevreden zijn over de facilitaire dienstverlening. Dit resulteert uiteindelijk weer in tevreden interne en externe klanten.

Segment Bedrijfsvoering

De afdelingen binnen Bedrijfsvoering staan voor de interne klant. De acties van het Facilitair centrum zijn afgeleid vanuit het beleidsplan van het segment Bedrijfsvoering.

De volgende beleidspunten zullen ook invloed hebben op de bedrijfsvoering van het Facilitair Centrum:

- Krachtigere positionering.
- Grote aandacht aan de profilering
- Toename van de professionaliteit.

26 Bijlage 10 Samenvatting interviews

Uit de interviews die met medewerkers uit de verschillende segmenten zijn gehouden is er extra informatie verkregen over hoe de klant tegen het Facilitair Centrum aankijkt en wat de wensen zijn. De belangrijkste conclusies per segment zijn:

Particulieren

- Dat een groot deel van de interne klant werkzaam is bij het segment Particulieren.
- Dat het Facilitair Centrum als professioneel ervaren wordt. De afdeling wordt echter wel gezien als “u vraagt, wij draaien”.
- Dat er een goede ondersteuning in de breedste zin van het woord wordt verwacht. Waarbij professionaliteit en snelheid erg belangrijk zijn.
- Dat de medewerkers ontevreden zijn over de schoonmaak. Vooral bij het Klant Contact Centrum (KCC) is dit het geval. De oorzaak hiervan is waarschijnlijk dat hier heel veel mensen op een klein oppervlak werken. De schoonmaak zal hier dus op afgestemd moeten worden.
- Dat het Facilitair Centrum een belangrijke rol zou kunnen spelen in de servicing en storingsopvolging van geldautomaten. Het duurt nu te lang voordat Brinks aanwezig is om dingen te herstellen als er een automaat uit de lucht is.
- Dat er een behoefte bestaat aan managementinformatie met betrekking tot storingen van de geldautomaten.
- Dat het Facilitair Centrum meer een expertise rol moet gaan vervullen. Dat er dus meer pro-actief gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis.

Zakelijk

- Dat het Facilitair Centrum als bereidwillig en competent wordt gezien.
- Dat er nog vooral re-actief gehandeld. Er wordt nog te weinig advies en actieve ondersteuning vanuit het Facilitair Centrum zelf gegeven.
- Dat de medewerker zelf nog teveel informatie moet ophalen. De werknemer moet meer actief benaderd worden. Bijvoorbeeld met betrekking tot arbeidsomstandigheden.
- Dat er meer pro-actief maatwerk geleverd moet worden. Bijvoorbeeld bij het ondersteunen van marktbeperkingsacties zoals mailings naar externe klanten.
- Dat het niet duidelijk is welke diensten en producten het Facilitair Centrum aanbiedt en welke kwaliteit er verwacht mag worden.
- Dat het nuttig zou zijn als het Facilitair Centrum meer taken op zich zou nemen met betrekking tot evenementen zoals beurzen en tentoonstellingen. Nu is deze taak nog teveel versnipperd door de bank.
- Dat de afdelingen niet weten waarvoor ze het Facilitair Centrum allemaal kunnen inschakelen en het daarom maar zelf doen.

Bedrijfsvoering

- Dat het Facilitair Centrum als flexibel en toegankelijk gezien wordt. Altijd bereid om te ondersteunen.
- Dat wederzijdse communicatie erg belangrijk is. Het Facilitair Centrum moet pro-actief aangeven wat er op facilitair gebied gaande is, wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn. De andere afdelingen moeten vroegtijdig contact opnemen met het Facilitair Centrum bij veranderingen binnen de organisatie. Er moet dus een wisselwerking gaan ontstaan.
- Dat uit de open vragen van het klanttevredenheidsonderzoek naar voren kwam dat er nog veel onduidelijkheid bestaat over waar mensen moeten zijn bij het Facilitair Centrum. De functie van de Servicedesk is dus nog niet geheel duidelijk.
- Dat schoonmaak per definitie een uitknijppost is. Maar daar staat tegenover dat schoonmaak geen satisfier is. Dat wil zeggen dat werknemers niet meer plezier in hun werk krijgen als de schoonmaak helemaal perfect is. Alleen als de schoonmaak niet in orde is heeft dit wel een negatieve invloed op de arbeidsvreugde. Daarom is het van belang dat schoonmaak precies voldoende scoort.

- Dat de aandacht aan de arbeidsomstandigheden de laatste jaren een ondergeschoven kindje is geweest. Er moet tijdens de introductie van medewerkers al aandacht worden besteed aan arbeidsomstandigheden.
- Dat er duidelijkheid moet ontstaan over waar het Facilitair Centrum voor staat, wat ze bieden, wat ze kunnen leveren en wat de levertijden zijn.
- Dat er een behoefte bestaat dat de reprowerkzaamheden worden uitgebreid. Zodat afdelingen dingen totaal kunnen uitbesteden aan de repro. Dat een afdeling een rapport in feite alleen digitaal hoeft aan te leveren en dat verder alles wordt geregeld door de repro tot aan de verzending toe.
- Dat de kwaliteit van de adviezen nog moet groeien in pro-activiteit en diepgang. De behoeften moeten nog beter doorgrond worden.

27 Bijlage 11 Associatie - analyse

In onderstaand schema zijn de uitkomsten van de associatie-analyse samengevat :

Steekwoord	Waar denk je direct aan bij dit woord?	Welke kleur zie je bij dit steekwoord?	Welke vorm zie je bij dit steekwoord?	Welk materiaal zie je bij dit steekwoord?
Betrouwbaar	Afspraken nakomen	Groen	Vierkant	Steen
	Zekerheid	Blauw	Cirkel	Beton
Professionaliteit	Kennis	Blauw	Cirkel	Hout
	Deskundigheid	Rood	Auto	Staal
Klantvriendelijkheid	Smile	Geel	Gezicht	Glas
	Op een nette manier klanten behandelen	Blauw	Telefoon	Stof
Kwaliteit	Hoogwaardig	Blauw	Cirkel	Aluminium
	Klasse		Vierkant	RVS
Pro-actief	Stap voor zijn	Blauw	Pijl	Plastic
	Meedenken	Groen	Cirkel	Glas

Figuur 3 Samenvatting associatie-analyse

Uit de associatie-analyse blijkt dat de kleuren groen en blauw , ronde vormen en vooral harde materialen door de medewerkers van het Facilitair Centrum worden geassocieerd met de aspecten waar de afdeling voor staat. Deze kenmerken zullen dus zoveel mogelijk moeten worden verwerkt in de uiterlijke kenmerken van het Facilitair Centrum.