

VERTROUWELIJK

***"Communicatie richting winkelorganisatie
vraagt om optimalisatie."***

Christel Bekker

Titelblad

Titel: Communicatie richting winkelorganisatie vraagt om optimalisatie

Auteur: Christel Bekker
Studentnummer: 1059353
Periode: 01-01-2014 – 26-05-2014

Instituut: Hogeschool Leiden
Opleiding: Communicatie
Begeleider: Anna Kowalska

1^e lezer: Piet Hein Coebergh
2^e lezer: Wies Edam

Opdrachtgever: Retailbedrijf
Begeleider: E. Oosterbaan

Plaats: Den Haag

Datum: 23 mei 2014

Versie: Definitief

Voorwoord

Vijf maanden geleden startte mijn afstudeerstage bij het Retailbedrijf. Inmiddels ruim 850 uur, 4500 kilometer en exact 142.740 woorden verder ben ik bijna bij de finish: mijn hbo-diploma Communicatie.

De afgelopen vijf maanden heb ik intensief gewerkt aan mijn afstudeerscriptie bij het bedrijf. Ik bestempel deze periode als een drukke, gezellige, maar vooral leerzame periode, die ontzettend snel voorbij is gegaan. Dat ik zo positief terugkijk op mijn afstudeerperiode is te danken aan een aantal personen. Deze personen hebben mij begeleid en ondersteund tijdens mijn afstudeerperiode. In dit voorwoord wil ik graag van de gelegenheid gebruikmaken om deze personen te bedanken.

Allereerst wil ik Ellen en Ilse bedanken voor het feit dat zij mij uit meerdere sollicitanten kozen voor de afstudeeropdracht bij de organisatie. Hierbij wil ik Ellen in het bijzonder bedanken voor haar begeleiding. Ook wil ik de rest van de afdeling, Nadia en Ilse bedanken, omdat zij mij vanaf het begin af aan een welkom gevoel hebben gegeven in hun team. Ook waren zij van het begin tot eind betrokken bij mijn scriptie.

Tevens wil ik mijn docente van Hogeschool Leiden, Anna Kowalska, bedanken voor haar begeleiding. Zij stond altijd in de startpositie om mijn vragen te beantwoorden en mij steeds weer te voorzien van feedback, adviezen en nieuwe inzichten: bedankt! Ook wil ik de afstudeercoördinator, Martien Schriemer, bedanken voor zijn tips.

Bovendien wil ik alle respondenten van mijn onderzoek bedanken voor hun deelname en openhartigheid, want zonder hen had ik geen onderzoek gehad.

Tot slot wil ik mijn moeder en zus bedanken voor de tijd en moeite die ze gestoken hebben in het controleren op begrijpelijkheid van mijn scriptie.

Hopelijk kijkt u uit naar het lezen van mijn scriptie. Ik zal u dan ook niet langer ophouden, want u heeft genoeg om door te lezen.

Ik wens u veel leesplezier!

Christel Bekker

Samenvatting

Opdrachtnemer Christel Bekker heeft een intern onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Retailbedrijf. Het onderzoek gaat over het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld dat via intranet gecommuniceerd wordt naar de winkels, oftewel de Winkelorganisatie van het Retailbedrijf.

Uit eerder onderzoek kwam naar voren dat er sprake was van gefragmenteerde communicatie op intranet. Ondanks aanpassingen op de interne website, kwam vanuit de Winkelorganisatie het (blijvende) signaal dat er sprake was van gefragmenteerde communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld op intranet. Zodoende kwam dit onderzoek voor de opdrachtgever tot stand: *“Wat zijn de knelpunten in het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld op intranet die zorgen voor gefragmenteerde communicatie?”*

De theorie van het Shannon-Weaver's Model of Communication sloot perfect aan op dit intern communicatieprobleem (Eggink, 1983). In dit model wordt onder andere gesproken over de informatiebron (zender), de boodschap, de informatiebestemming (de ontvanger) en het kanaal (medium). In dit proces kan door verschillende redenen 'ruis' ontstaan. Deze ruis is in dit geval bij deze organisatie de gefragmenteerde communicatie.

De opdrachtnemer heeft gekozen om, naast deskresearch, kwalitatief onderzoek uit te voeren onder 17 medewerkers van het Retailbedrijf die (in)direct dagelijks te maken hebben met dit interne taakgerichte communicatieproces. Zodoende heeft de opdrachtgever vijf werknemers die werkzaam zijn in het distributiecentrum geïnterviewd; hier ontstaat de taakgerichte informatie. Drie medewerkers van de afdeling Communicatie, omdat deze afdeling de berichten vanuit het distributiecentrum controleert, redigeert en publiceert op intranet voor de Winkelorganisatie. Zeven (assistent-) winkelmanagers en een regiomanager van de Winkelorganisatie geïnterviewd, omdat zij dagelijks werken met de taakgerichte informatie op intranet en hier het signaal vandaan komt dat deze interne taakgerichte communicatie gefragmenteerd is. En heeft de opdrachtgever een medewerker van de Helpdesk geïnterviewd, omdat hier de vragen vanuit de Winkelorganisatie binnenkomen naar aanleiding van de gepubliceerde berichten op intranet.

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling was het van belang om het volgende uit te zoeken:

1. Hoe is de Retailketen bij het bedrijf ingericht?
2. Hoe verloopt op dit moment de interne taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld richting de winkelorganisatie?
3. Waaraan herkennen de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum het signaal dat de interne communicatie op intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld gefragmenteerd is?
4. Hoe ervaren de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum de huidige taakgerichte communicatie op intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?
5. Waar ligt de behoefte van alle betrokken partijen (de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum) als het gaat om taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?

Opvallende resultaten kwamen naar voren tijdens dit onderzoek. De meeste respondenten hadden een mening over en ervaring met gefragmenteerde communicatie bij het Retailbedrijf. Gefragmenteerde communicatie is te herkennen aan te late, slecht vindbare, onduidelijke of onvolledige berichtgeving. Tevens is gefragmenteerde communicatie te herkennen aan het feit

dat er meerdere (onnodige) berichten over hetzelfde onderwerp verschijnen. Dit komt mede doordat afdelingen niet met elkaar overleggen en de communicatie niet afstemmen. Verder is er niemand die het interne taakgerichte communicatieproces coördineert of controleert. Daarnaast gaf de Winkelorganisatie aan dat zij dagelijks veel informatie via veel verschillende kanalen ontvangen. Uit onderzoek blijkt ook dat het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld niet via een vast proces verloopt en dat het onduidelijk is wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft in dit proces.

Op basis van bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat de knelpunten in het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld zijn:

- de interne taakgerichte communicatie verloopt in de praktijk niet via een vast proces;
- het is onduidelijk wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft in het interne communicatieproces;
- er is niemand die het interne communicatieproces coördineert en controleert, maar hier is wel behoefte aan;
- richting de winkelmanagers wordt te veel informatie gecommuniceerd via te veel verschillende kanalen;
- de hele dag door worden er berichten op intranet gepubliceerd;
- de tijdigheid van de berichten is onvoldoende, omdat het distributiecentrum achter de feiten aanloopt;
- de volledigheid van de berichten is onvoldoende, omdat tekst en uitleg of de reden waarom iets moet gebeuren ontbreekt;
- de vindbaarheid van berichten op intranet wordt op dit moment ervaren als slecht, vanwege de lastige zoekfunctie;
- afdelingen werken en overleggen op dit moment onvoldoende samen, waardoor de communicatie niet afgestemd is.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te geven in hoe het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet naar de Winkelorganisatie geoptimaliseerd kan worden middels een adviesrapport. De opdrachtgever heeft naar aanleiding van de resultaten en conclusies de volgende aanbevelingen gedaan:

- actualiseer de organogram en functieomschrijvingen;
- werk samen;
- zorg voor een gatekeeper;
- communiceer op één moment van de dag;
- maak een communicatieplanning;
- stel een checklist op;
- verstuur een dagelijks nieuwsoverzicht;
- vergemakkelijk de zoekfunctie;
- benut de communicatiekanalen effectiever.

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de knelpunten in het interne taakgerichte communicatie proces (dat gefragmenteerde communicatie veroorzaakt) niet alleen door knelpunten op communicatief vlak voorkomt, maar ook door het feit dat er onduidelijkheid is intern op organisatorisch vlak. Wanneer het bedrijf ervoor kiest om alleen de communicatie-aanbevelingen uit te voeren, dan zal het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld aanzienlijk verbeteren. Maar om tot het ideale communicatieproces te komen, volgens het Shannon-Weaver's Model of Communication, is aan te bevelen om zowel de organisatorische aanbevelingen als de communicatieve aanbevelingen uit te voeren.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
Hoofdstuk 1: Situatieschets	9
1.1 Organisatie.....	9
1.2 Probleembeschrijving.....	9
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Doelstelling.....	9
1.5 Onderzoeksvragen	9
1.6 Doelgroep.....	10
1.7 Grenzen van het onderzoek.....	10
1.8 Definities	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	12
2.1 Relevante modellen.....	12
2.2 Keuze model.....	14
2.3 Literatuurreview	15
2.4 Conceptueel model.....	16
2.5 Hypotheses	17
Hoofdstuk 3: Methodologie.....	18
3.1 Onderzoeksdesign	18
3.1.1 Deskresearch.....	18
3.1.2 Fieldresearch.....	18
3.2 Voor- en nadelen.....	19
3.2.1 Desk- en literatuurresearch.....	19
3.2.2 Kwalitatief onderzoek.....	19
3.3 Onderzoekspopulatie	19
3.3.1 De Winkelorganisatie	19
3.3.2 Afdelingen Communicatie en Helpdesk.....	19
3.3.3 Het distributiecentrum	20
3.4 Steekproef.....	20
3.4.1 Selecte steekproef.....	20
3.4.2 Selectie respondenten.....	20
3.4.3 Verloop steekproef	21

3.4.4	Uitwerking interviews	21
Hoofdstuk 4: Resultaten.....		22
4.1	Doelgroep.....	22
4.2	Deelprobleem.....	22
4.2.1	Interne taakgerichte communicatie	22
4.2.2	Gefragmenteerde communicatie	23
4.2.3	Interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld.....	24
4.2.4	Behoeft respondenten	26
Hoofdstuk 5: Conclusies		28
Deelvraag 1		28
Deelvraag 2		28
Deelvraag 3		28
Deelvraag 4		29
Deelvraag 5		29
Concluderend.....		30
Hypothesen.....		30
Hoofdstuk 6: Aanbevelingen.....		32
6.1	Aanbevelingen voor organisatie.....	32
6.1.1	Actualiseer organogram en functieomschrijvingen.....	32
6.1.2	Werk samen.....	32
6.1.3	Zorg voor een gatekeeper	33
6.2	Aanbevelingen voor communicatie.....	33
6.2.1	Maak een communicatieplanning	33
6.2.2	Stel een checklist op	33
6.2.3	Verstuur een dagelijks nieuwsoverzicht	33
6.2.4	Vereenvoudig de zoekfunctie.....	34
6.2.5	Benut de communicatiekanalen effectiever.....	34
6.3	Het ideale interne communicatieproces	34
6.4	Verder onderzoek vereist.....	35
Hoofdstuk 7: Implementatieplan.....		36

Literatuurlijst	40
Artikelen	40
Boeken	40
Internet.....	40
 Bijlagen	 42
Bijlage I: Resultaten deskresearch.....	43
Bijlage II: Topic Guide.....	44
Bijlage III: Interviews uitgewerkt.....	50
Bijlage IV: Respondentschema's	51
<i>Schema 1: Ruimte voor de respondent om iets te zeggen over de interne communicatie.....</i>	<i>51</i>
<i>Schema 2: Weet de respondent hoe de interne communicatie loopt?.....</i>	<i>54</i>
<i>Schema 3: Weet de respondent wat gefragmenteerde communicatie inhoudt?.....</i>	<i>56</i>
<i>Schema 4: Heeft de respondent ervaring met gefragmenteerde communicatie?.....</i>	<i>58</i>
<i>Schema 6: Hoe denkt de respondent over de hoeveelheid berichten?.....</i>	<i>64</i>
<i>Schema 7: Hoe denkt de respondent over de tijdigheid van de berichten?</i>	<i>67</i>
<i>Schema 8: Hoe denkt de respondent over de volledigheid van de berichten?</i>	<i>70</i>
<i>Schema 9: Hoe denkt de respondent over de begrijpelijkheid van de berichten?</i>	<i>73</i>
<i>Schema 10: Hoe denkt de respondent over de vindbaarheid van de berichten?</i>	<i>75</i>
<i>Schema 11: Kan de respondent de kaartjes op volgorde van relevantie leggen van wat hij/zij nodig heeft om zijn/haar werk goed te doen?</i>	<i>78</i>
<i>Schema 12: Wat zijn de gevolgen van onvolledige of onduidelijke communicatie?</i>	<i>82</i>
<i>Schema 13: Hoe zou de respondent de interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld willen zien?</i>	<i>85</i>
<i>Schema 14: Hoe staat de respondent tegenover het nieuwsoverzicht?</i>	<i>92</i>
<i>Schema 15: Kan de respondent voordelen benoemen?.....</i>	<i>94</i>
<i>Schema 16: Kan de respondent nadelen benoemen?.....</i>	<i>96</i>
<i>Schema 17: Wanneer wil de respondent de nieuwsbrief ontvangen?</i>	<i>97</i>
<i>Schema 18: Ruimte voor de respondent om iets te zeggen over de interne communicatie</i>	<i>99</i>
Bijlage V: Voorbeelden interne taakgerichte berichten Intranet	101

Inleiding

Opdrachtnemer

Student Christel Bekker van Hogeschool Leiden voert in opdracht van het bedrijf onderzoek uit naar het interne taakgerichte communicatieproces..

Opdrachtgever

Het Retailbedrijf heeft in totaal 1200 medewerkers, een webwinkel en tientallen winkels.

Aanleiding

Afdeling Communicatie is verantwoordelijk voor de PR en communicatie van en naar alle verkoopkanalen, waaronder ook de winkels. Richting de Winkelorganisatie wordt voornamelijk taakgerichte informatie gecommuniceerd via intranet.

Uit een analyse in de zomer van 2013 kwam naar voren dat de Winkelorganisatie de interne communicatie gefragmenteerd vindt. Als verbeterstap is op intranet gewerkt aan een betere vindbaarheid van informatie, is de structuur (navigatie) aangepast en heeft de belangrijke Retailkalender een prominentere plek gekregen. Nu wil het Retailbedrijf dieper op dit onderwerp ingaan, omdat nog steeds het terugkerende signaal komt (vanuit de Winkelorganisatie) dat de interne taakgerichte informatie op intranet gefragmenteerd is.

Routebeschrijving

In het eerste deel van dit rapport wordt het probleem en de daarbij behorende deelvragen weergegeven. Hierop volgend wordt het theoretisch kader besproken. Vervolgens wordt de methode van onderzoek behandeld. Daarna zullen de resultaten en conclusies besproken worden die uiteindelijk leiden tot de aanbevelingen. Tot slot zal het implementatieplan besproken worden.

In een apart document zijn de bijlagen opgenomen. In de bijlagen zijn de resultaten van het deskresearch, de topic guide, de uitwerking van de interviews, de respondentenschema's en voorbeelden van interne taakgerichte communicatie terug te vinden.

Hoofdstuk 1: Situatieschets

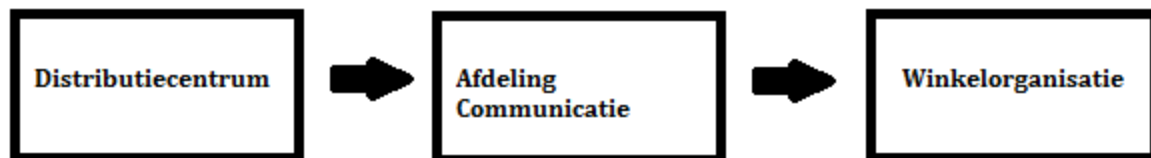
Dit hoofdstuk geeft belangrijke achtergrondinformatie van het onderzoek weer. Allereerst wordt de organisatie, waar het onderzoek plaatsvindt, beschreven. Daarop volgend wordt de aanleiding van het probleem beschreven. Daarna de probleemstelling, de doelstelling en de onderzoeksvragen. Vervolgens gaan we dieper in op de doelgroep en de grenzen van het onderzoek. Tot slot worden de belangrijkste definities toegelicht.

1.1 Organisatie

Het Retailbedrijf heeft 1200 medewerkers, een webwinkel en tientallen winkels. In 2013 hebben de winkels, oftewel de Winkelorganisatie ruim 10 miljoen bezoekers mogen verwelkomen.

1.2 Probleembeschrijving

Het onderzoek vindt plaats bij het Retailbedrijf en richt zich op het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld naar de winkels (de Winkelorganisatie). Richting de Winkelorganisatie communiceert het bedrijf intern via de intranet. Op intranet, met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld, staat voornamelijk taakgerichte informatie en bestaat uit nieuwsberichten, instructies, instore info en schappenplannen. Deze taakgerichte informatie levert het distributiecentrum aan bij afdeling Communicatie in Den Haag. De afdeling Communicatie controleert en redigeert deze taakgerichte informatie en publiceert dit vervolgens op het intranet voor de Winkelorganisatie:



Wanneer de Winkelorganisatie vragen of klachten heeft naar aanleiding van de berichtgeving op intranet, kan zij contact opnemen met de Helpdesk.

Uit een analyse in de zomer van 2013 kwam naar voren dat het management van de Winkelorganisatie de interne communicatie op het intranet gefragmenteerd vond. Ondanks de verbeteringen en aanpassingen op intranet, naar aanleiding van deze analyse, blijft het signaal vanuit de Winkelorganisatie terugkomen dat zij de interne taakgerichte informatie op intranet (met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld) ervaren als gefragmenteerd.

1.3 Probleemstelling

Wat zijn de knelpunten in het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet die zorgen voor gefragmenteerde communicatie?

1.4 Doelstelling

Inzicht geven in hoe het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet naar de Winkelorganisatie geoptimaliseerd kan worden middels een adviesrapport.

1.5 Onderzoeksvragen

1. Hoe is de Retailketen bij het Retailbedrijf ingericht?
Met het antwoord op deze deelvraag wil de onderzoeker inzicht krijgen in de organisatie(structuur) van het Retailbedrijf.

2. Hoe verloopt op dit moment de interne taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld richting de Winkelorganisatie?
Met deze vraag wordt in kaart gebracht via welke afdelingen op dit moment de communicatie richting de Winkelorganisatie verloopt en of dit via een vast proces verloopt.
3. Waaraan herkennen de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum het signaal dat de interne communicatie op intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld gefragmenteerd is?
De onderzoeker wil met deze vraag achterhalen of er sprake is van gefragmenteerde communicatie en wat de betrokken partijen onder gefragmenteerde communicatie verstaan.
4. Hoe ervaren de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum de huidige taakgerichte communicatie op intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?
Aan de hand van deze vraag wil de onderzoeker in kaart brengen hoe alle betrokken partijen over de interne communicatie denken om eventuele andere knelpunten in het proces te achterhalen. Daarnaast wil de onderzoeker met deze vraag inzicht krijgen in wat voor gevolgen de interne (gefragmenteerde) communicatie heeft voor hun dagelijkse werkzaamheden.
5. Waar ligt de behoefte van alle betrokken partijen (de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum) als het gaat om taakgerichte informatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?
Met deze vraag wil de onderzoeker achterhalen wat alle betrokken partijen nodig hebben om zijn of haar dagelijkse werkzaamheden goed uit te voeren.

1.6 Doelgroep

Voor het onderzoek is het belangrijk om de doelgroep te definiëren. De onderzoeker gaat regiomanagers en (assistent-)managers van de Winkelorganisatie, medewerkers van de afdeling Communicatie, medewerkers van de Helpdesk en medewerkers van verschillende Retailafdelingen in het distributiecentrum interviewen. Het onderzoek vindt plaats in de lokale winkels (de Winkelorganisatie), het hoofdkantoor van het Retailbedrijf in Den Haag (afdeling Communicatie en Helpdesk) en het distributiecentrum.

1.7 Grenzen van het onderzoek

- Het onderzoek beperkt zich tot het communicatiekanaal dat loopt vanaf het distributiecentrum via de afdeling Communicatie richting de Winkelorganisatie.
- Het onderzoek beperkt zich tot de Winkelorganisatie, de afdeling Communicatie, de afdeling Helpdesk en de afdelingen die vallen onder het distributiecentrum.
- Het onderzoek beperkt zich tot de taakgerichte informatie die via het intranet wordt gecommuniceerd naar de Winkelorganisatie.
- Het onderzoek beperkt zich tot de taakgerichte informatie met betrekking tot het Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet.

1.8 Definities

In deze paragraaf worden de belangrijkste definities toegelicht.

Interne Communicatie

Wanneer een organisatie goed wil functioneren, dan is interne communicatie essentieel. Belangrijke functies van interne communicatie zijn: het ondersteunen van het primaire proces, het bevorderen van de betrokkenheid en het begeleiden van veranderingsprocessen (Vos en Schoemaker, 2005, p. 93). Vos en Schoemaker verstaan onder interne communicatie

‘communicatie gericht op publieksgroepen in de interne omgeving van de organisatie’. In dit onderzoek spreken we over de Winkelorganisatie als het gaat om publieksgroepen in de interne omgeving van de organisatie.

Taakgerichte informatie

Binnen het onderzoek staat het begrip ‘interne taakgerichte informatie’ centraal. Taakinformatie zorgt ervoor dat de activiteiten op het juiste moment door de juiste persoon worden gedaan. Voorbeelden van taakgerichte informatie zijn werkinstructies, planningen en werkschema’s. Wanneer medewerkers onvolledig of onduidelijke taakinformatie krijgen, leidt dit tot fouten in hun werk (Michels, 2009, p. 41). De Winkelorganisatie heeft taakgerichte informatie nodig om haar werk goed te kunnen doen.

Intranet

Via deze site communiceert het Retailbedrijf verticaal (top-down) naar de Winkelorganisatie. Dagelijks verschijnt er op deze pagina informatie die de Winkelorganisatie helpt bij het uitvoeren van haar werkzaamheden.

Actie- en Basiswinkelbeeld

Het intranet bestaat uit verschillende onderdelen. Voor dit onderzoek wordt voornamelijk gekeken naar de interne taakgerichte informatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld. Onder Actie- en Basiswinkelbeeld wordt voornamelijk gecommuniceerd over aankomende en lopende promoties en hoe de Winkelorganisatie de winkel hierop moet inrichten. Taakgerichte informatie zorgt ervoor dat deze activiteiten op het juiste moment en op de juiste plaats door de medewerker worden gedaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Het theoretisch kader dient als raamwerk voor het onderzoek, waarin wetenschappelijke theorieën en modellen worden uitgelegd, besproken en op relevantie worden getoetst aan de hand van hypothesen.

Het kader is geschreven vanuit het perspectief van een groot Retailbedrijf met meerdere filialen in het land, die de interne taakgerichte communicatie richting de Winkelorganisatie wil laten onderzoeken om eventuele knelpunten te ontdekken die gefragmenteerde communicatie veroorzaken. Het Retailbedrijf zendt alleen maar taakgerichte informatie richting de Winkelorganisatie.

2.1 Relevante modellen

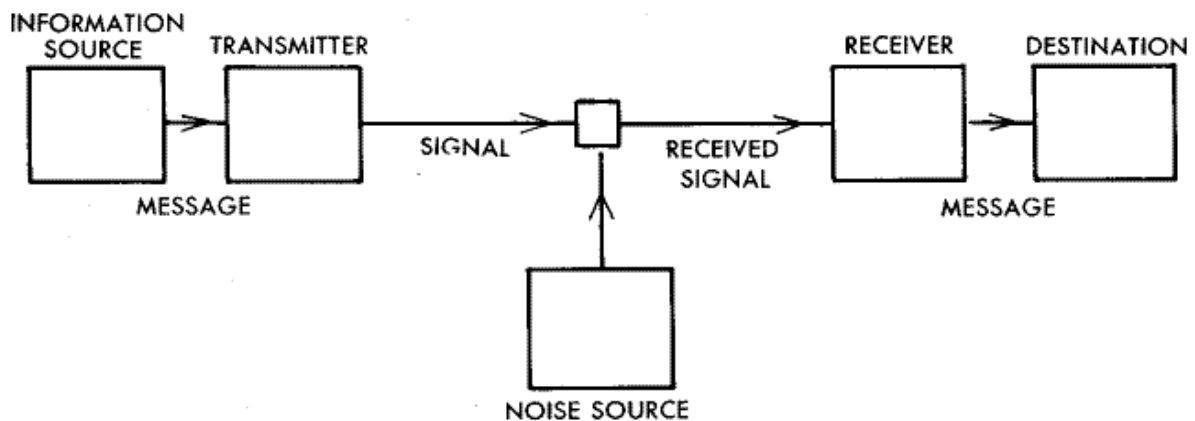
Bij dit onderdeel worden de modellen uitgelegd die toepasbaar zijn op het onderzoek.

Vervolgens wordt het beste model uitgekozen en behandeld in de literatuurreview.

The Shannon-Weaver's Mathematical Model

Het eerste model dat besproken wordt is het Shannon-Weaver's Mathematical Model (Shannon en Weaver, 1949, p. 7-8). Het is een klassiek model, wat is ontstaan in 1949.

Claude Shannon, destijds ingenieur bij Bell Telephone Laboratories, werkte samen met Warren Weaver aan het klassieke boek 'The Mathematical Theory of Communication'. Het Shannon-Weaver Mathematical Model is ontworpen om effectieve communicatie te ontwikkelen tussen zender en ontvanger. Hun doel was te ontdekken hoe communicatieboodschappen het beste konden worden omgezet in elektronische signalen en hoe deze signalen met een minimale fout konden worden overgedragen.



Figuur 1: Zender-ontvangermodel (Shannon en Weaver, 1949, p. 7)

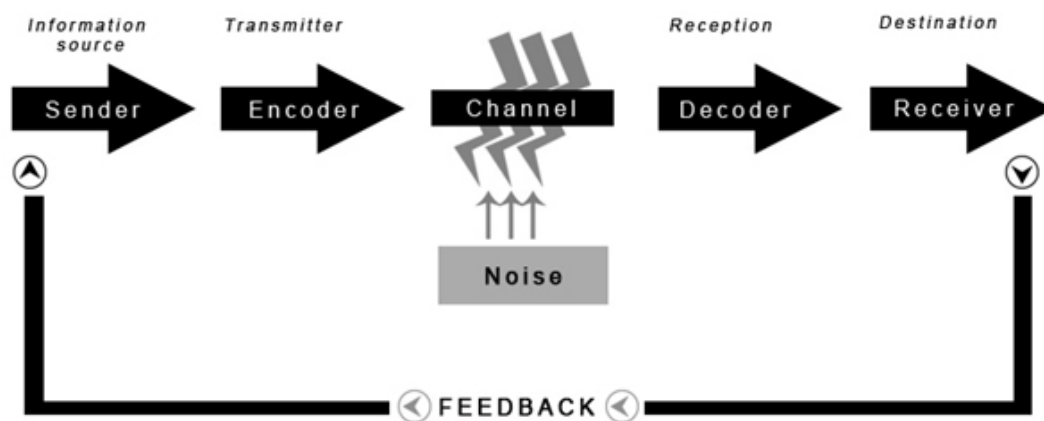
Shannon en Weaver benoemen een aantal factoren die het communicatieproces beïnvloeden, zoals de informatiebron, de zender, de boodschap, de ontvanger, de informatiebestemming, het coderen en decoderen. De zender of informatiebron selecteert de informatie voor een bericht. De encoder is de zender die de boodschap omzet in signalen. Via een kanaal komen de signalen aan bij de decoder. De decoder zet deze signalen weer om in een bericht. De ontvanger is de uiteindelijke bestemming van dit bericht (Communication Theory, 2013).

Shannon-Weaver's Model of Communication

Ruim 30 jaar later wordt het The Shannon-Weaver's Mathematical Model aangepast (Eggink, 1983). Het onderdeel 'feedback' is toegevoegd aan het model, waardoor het nu mogelijk is om als ontvanger een terugkoppeling te maken naar de zender. Op deze manier kan de zender controleren of de boodschap over is gekomen zoals bedoeld. Tevens komt in dit model het proces beter naar voren, omdat Shannon en Weaver de encoder en decoder ook daadwerkelijk benoemen in het model.

Berichten worden overgedragen van de encoder naar de decoder door het communicatiekanaal. De informatiebron (zender) zendt informatie. De encoder is de zender die de boodschap omzet in signalen. Deze signalen komen via een kanaal (medium) aan bij de decoder, die deze signalen weer omzet in een bericht voor de ontvanger.

Naast de bovenstaande aanpassingen is ook de naam van het model aangepast: Shannon-Weaver's Model of Communication.

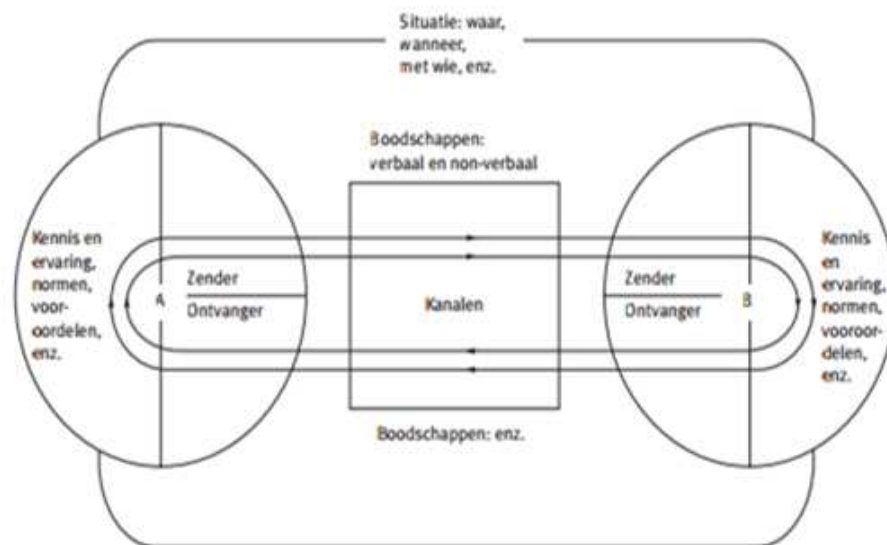


SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

Figuur 2: Zender-ontvangermodel inclusief feedback (Communication Theory, 2013)

Het model van Oomkes

Het laatste model dat besproken wordt, is het model van Oomkes uit 1986 (Vos en Schoemaker, 2005, p. 15-16). De zender draagt een boodschap over aan een ontvanger en deze reageert. Zender en ontvanger wisselen qua rollen gedurende het communicatieproces; A en B zijn beide zender en ontvanger.



Figuur 3: Communicatieprocesmodel van Oomkes (Vos en Schoemaker, 2005, p. 15)

Oomkes stelt dat communicatie een proces is, dat bestaat uit actie en reactie. De zender verzendt een boodschap middels woorden en gebaren. De ontvanger vertaalt de boodschap naar zijn eigen ervaringsniveau en geeft hier zelf een betekenis aan. Het kan voorkomen dat de boodschap niet overkomt zoals bedoeld, door bijvoorbeeld verschillen in taal en cultuur. Het is belangrijk dat de zender de boodschap afstemt of afstelt op de ontvanger. De ontvanger reageert vervolgens op de zender, waardoor de rollen onderling continue wisselen.

Het communicatieprocesmodel van Oomkes gaat ervan uit dat de zender en ontvanger continue wisselen van rol.

2.2 Keuze model

Voor dit onderzoek, waarbij het kader is geschreven vanuit het perspectief van een groot Retailbedrijf met meerdere filialen in het land, die de interne taakgerichte communicatie richting de Winkelorganisatie wil optimaliseren, is gekozen voor het Shannon-Weaver's Model of Communication. Dit model is de opvolger van The Shannon-Weaver's Mathematical Model.

Het Shannon-Weaver's Mathematical Model is met name gericht op het zenden van de boodschap. Het communicatieprocesmodel van Oomkes gaat er echter van uit dat de zender en ontvanger continue wisselen van rol. Beide modellen passen niet 100% bij de situatieschets van het Retailbedrijf. Het Retailbedrijf communiceert via intranet taakgerichte informatie richting de Winkelorganisatie. De Winkelorganisatie kan op haar beurt, bij onduidelijke of onvolledige taakgerichte nieuwsberichten op intranet, contact opnemen met de Helpdesk voor Producten en Diensten.

Bij het Shannon-Weavers Model of Communication is het onderdeel 'feedback' toegevoegd aan het model, waardoor het mogelijk is om als ontvanger een terugkoppeling te maken naar de zender. Op deze manier kan de zender controleren of de boodschap over is gekomen zoals bedoeld. Vandaar dat er bij dit onderzoek gekozen is voor het nieuwere model van Shannon en Weaver: Shannon-Weavers Model of Communication. Bij dit model ligt ook de nadruk op zenden, maar krijgt de ontvanger wel de kans om een terugkoppeling te maken.

2.3 Literatuurreview

In deze literatuurreview wordt het Shannon-Weaver's Model of Communication behandeld. De onderzoeker bestudeert het model, waarbij kritisch gekeken wordt naar wat deskundigen zeggen over dit communicatiemodel.

Deskundigen Bowman en Targowski zijn van mening dat het model verouderd is, aangezien het model zich richt op zenden (Bowman en Targowski, 2011). De zender heeft de hoofdrol en de ontvanger is passief. Communicatie is tegenwoordig niet meer eenrichtingsverkeer, maar is interactie. Cleas en Gerritsen (2007) beamen dit. Zij zijn namelijk van mening dat het model te lineair is en dat het communicatieprocesmodel van Shannon en Weaver een te simpele weergave van het proces is. Karen Reynolds (1997) is het hier niet mee eens. Zij is van mening dat dit model op de meeste vormen van communicatie toegepast kan worden. Het is een transmissiemodel dat een goede weerspiegeling geeft van de aard van de communicatie. Echter, het model houdt geen rekening met de context van communicatie, doel of relatie tussen de partijen.

Roosen en Van Camp (2010) geven aan dat we allemaal een onzichtbare zak met ons meedragen. Deze onzichtbare zak bestaat uit ervaringen en erfelijke kenmerken, die invloed hebben op het coderen en decoderen, oftewel interpretatie en reactie. Het interpreteren van en reageren op de boodschap is niet altijd even gemakkelijk en is persoonsgebonden.

Reijnders (2006) spreekt pas werkelijk over communicatie, als de ontvanger de boodschap daadwerkelijk ontvangen heeft en hierop kan reageren. Zender en ontvanger wisselen continue van rol. Van Putte (1998) heeft kritiek geuit op het zogeheten transportdenken. Van Putte stelt dat Shannon en Weaver het model nooit ontwikkeld hebben voor menselijke communicatie, maar voor telematica: *"Je kunt deze theorie echter niet zomaar van toepassing verklaren op de menselijke communicatie. Die is veel complexer, zo zullen we zien. Het transportdenken is daarmee achterhaald en onvolledig."*

Daniel Chandler (1994) heeft zich verdiept in het model van Shannon en Weaver en geeft aan dat het model ervan uitgaat dat communicatoren geïsoleerde individuen zijn. Daarnaast is Chandler van mening dat binnen het communicatiemodel geen ruimte is voor verschillende doeleinden, interpretaties of machtsverhoudingen, maar dat er ook geen rekening wordt gehouden met situationele contexten.

Ondanks dat het model vaak wordt bestempeld als oud, onvolledig en achterhaald (omdat bij het model de nadruk ligt op zenden en eenrichtingsverkeer), past dit klassieke model perfect bij het interne communicatie-onderzoek van het Retailbedrijf.

Deskundigen zijn van mening dat er pas sprake is van communicatie wanneer zender en ontvanger continue wisselen van rol, oftewel interactie. Bij het Retailbedrijf ligt de nadruk van het communiceren richting de Winkelorganisatie op het zenden van de taakgerichte informatie.

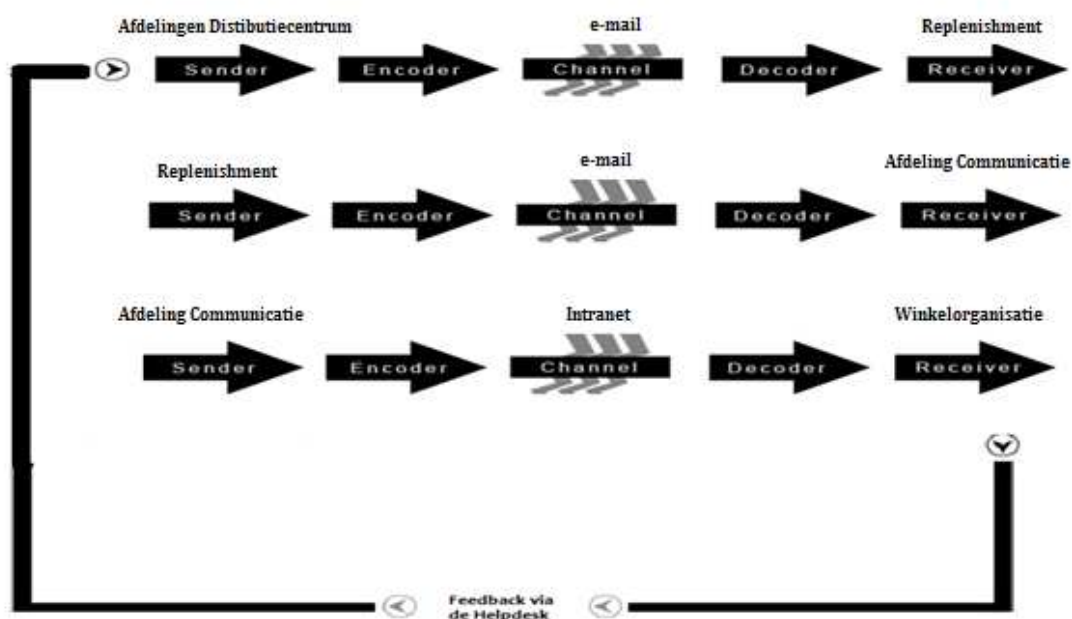
2.4 Conceptueel model

Het Shannon-Weaver's Model of Communication past bij het onderzoek van het Retailbedrijf, aangezien het klassieke model ervan uitgaat dat zenden het hoofddoel is van communiceren, maar de ontvanger krijgt wel de kans om een terugkoppeling te geven.

Het distributiecentrum zendt met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld taakgerichte informatie richting de afdeling Communicatie. Deze taakgerichte informatie bestaat onder andere uit nieuwsberichten, instructies, instore info en schappenplannen waar meerdere afdelingen bij betrokken zijn. De afdeling Communicatie redigeert deze taakgerichte informatie en publiceert dit vervolgens op het intranet voor de Winkelorganisatie. De Winkelorganisatie kan op haar beurt verduidelijking vragen bij de Helpdesk.

In het Shannon-Weaver's Model of Communication wordt onder andere gesproken over de informatiebron (zender), de boodschap, de informatiebestemming (de ontvanger) en het kanaal (medium). Wanneer de onderzoeker in kaart brengt hoe het interne taakgerichte communicatieproces bij het Retailbedrijf verloopt, is het opvallend dat de taakgerichte informatie drie keer het proces van het Shannon-Weaver's Model of Communication doorloopt, voordat het uiteindelijk aankomt bij de eindbestemming: de Winkelorganisatie.

Het distributiecentrum, dat bestaat uit meerdere afdelingen, zoals Buying, Inkoop en Supply Chain, communiceert informatie per e-mail naar de afdeling Replenishment in het distributiecentrum. Replenishment stuurt het bericht, wanneer het in haar ogen duidelijk en volledig is, via de mail door naar de afdeling Communicatie. Afdeling Communicatie controleert en redigeert het bericht om deze vervolgens te publiceren op het intranet voor de Winkelorganisatie. Wanneer de Winkelorganisatie vragen heeft, kan zij telefonisch of per e-mail contact opnemen met de Helpdesk. Wanneer de Helpdesk signalen ontvangt over een onvolledig of onduidelijk nieuwsbericht, dan koppelt zij deze signalen terug naar de bron (de afdelingen in het distributiecentrum). De desbetreffende afdeling onderzoekt deze signalen. Wanneer blijkt dat het bericht daadwerkelijk onvolledig en onduidelijk is, zendt de afdeling een nieuw bericht uit. Hieronder heeft de onderzoeker in beeld gebracht hoe de interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld verloopt:



Het is aan de onderzoeker om te achterhalen waar de knelpunten liggen in het interne communicatieproces die gefragmenteerde communicatie veroorzaken.

2.5 Hypotheses

Bij het gebruik van het Shannon-Weaver's Model of Communication is een aantal aannames, die hieronder benoemd worden. Deze aannames, oftewel hypothesen, worden getest tijdens het onderzoek.

Volgens het Shannon-Weaver's Model of Communicatie worden berichten overgedragen van de encoder naar de decoder door het communicatiekanaal. De informatiebron (zender) zendt informatie. De encoder is de zender die de boodschap omzet in signalen. Deze signalen komen via een kanaal (medium) aan bij de decoder, die deze signalen weer omzet in een bericht voor de ontvanger. Tijdens dit proces kan er ruis ontstaan in het communicatiekanaal, waardoor het bericht onjuist aankomt of geïnterpreteerd wordt door de ontvanger. De ruis kan ontstaan door meerdere factoren, zoals vakjargon welke niet begrepen wordt door de ontvanger of onvolledige/onduidelijke informatie waar de ontvanger geen kennis van heeft, etc.

De taakgerichte informatie bij het Retailbedrijf verloopt via verschillende afdelingen. Bij een taakgericht nieuwsbericht zijn meerdere afdelingen betrokken en moet dan ook afgestemd worden met alle betrokken afdelingen. Wanneer dit niet gebeurt, ontstaat er onduidelijkheid bij de Winkelorganisatie. Daarom is de eerste hypothese als volgt:

“Als de taakgerichte informatie vanuit het distributiecentrum naar de afdeling Communicatie onvolledig en/of nog niet afgestemd is met andere afdelingen binnen het Retailbedrijf, dan veroorzaakt dit onduidelijkheid bij de Winkelorganisatie.”

Bij onduidelijkheid vraagt de Winkelorganisatie naar verduidelijking bij de Helpdesk. De Helpdesk koppelt deze signalen terug naar het distributiecentrum. Wanneer blijkt dat het bericht daadwerkelijk onvolledig en onduidelijk is, zendt het distributiecentrum het verzoek naar afdeling Communicatie uit om een nieuw bericht op het intranet te publiceren met de correcte of aanvullende informatie. Vandaar dat hypothese twee als volgt luidt:

“Als er sprake is van onduidelijke of onvolledige berichtgeving, dan heeft dit tot gevolg dat meerdere berichten over één onderwerp nodig zijn.”

De onjuiste en onvolledige berichten zorgen ervoor dat er meerdere berichten over één onderwerp verschijnen, wat ervoor zorgt dat de Winkelorganisatie de interne taakgerichte informatie op de het intranet over het Actie- en Basiswinkelbeeld als gefragmenteerd ervaart. Vandaar de derde hypothese:

“Als meerdere berichten over één onderwerp in een kort tijdbestek verschijnen, dan zorgt dit ervoor dat de Winkelorganisatie de interne taakgerichte informatie als gefragmenteerde communicatie ervaart.”

Hoofdstuk 3: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoeksproject aangepakt wordt, oftewel welke methode van onderzoek toepasbaar is op de probleemformulering. Het probleem speelt zich af op het communicatiekanaal dat loopt vanaf het distributiecentrum via afdeling Communicatie richting de Winkelorganisatie.

Wanneer gekeken wordt naar het Shannon-Weaver's Model of Communication is het belangrijk dat de zender en ontvanger betrokken zijn bij het onderzoek. De 'information source' is in dit geval het distributiecentrum, die taakgerichte informatie verzendt. Deze taakgerichte informatie redigeert de afdeling Communicatie in woorden en beeld op het intranet. Uiteindelijk ontvangt de Winkelorganisatie deze taakgerichte informatie. De winkelorganisatie kan eventueel via de Helpdesk feedback geven.

Omdat vanuit de Winkelorganisatie het signaal komt dat de communicatie gefragmenteerd is, is het belangrijk dat het onderzoek start bij de Winkelorganisatie. Vervolgens wordt de afdeling Communicatie, de afdeling Helpdesk en de betreffende afdelingen van het distributiecentrum onder de loep genomen.

3.1 Onderzoeksdesign

In deze paragraaf wordt besproken welke methodes de onderzoeker toegepast tijdens het onderzoek naar het interne taakgerichte communicatieproces bij het Retailbedrijf.

3.1.1 Deskresearch

Bij deskresearch verzamelt de onderzoeker informatie die vrij of tegen een vergoeding verkrijgbaar is. Hierbij kan gedacht worden aan gegevens die reeds door anderen zijn verzameld, zoals informatie die voortvloeit uit eerdere onderzoeken, studieboeken of internetbronnen (Alles over marktonderzoek, 2014).

Tijdens dit onderzoek heeft de onderzoeker deskresearch gedaan naar hoe de Retailketen bij het bedrijf is ingericht en hoe de interne taakgerichte communicatie nu verloopt inclusief een voorbeeld (bijlage I).

3.1.2 Fieldresearch

Fieldresearch bestaat uit kwantitatief en/of kwalitatief onderzoek (Right Marktonderzoek, 2014). Kwantitatief onderzoek bestaat meestal uit meerkeuze vragen, waarbij een grote groep respondenten ondervraagd wordt. De resultaten zijn cijfermatig weergegeven. Kwantitatief onderzoek kan middels face-to-face, online, schriftelijk of telefonisch onderzoek. Wanneer de organisatie echter achter de beweegredenen van de respondent wil komen is kwalitatief onderzoek passend. Kwalitatief onderzoek geeft een beeld van de wensen, ervaringen, meningen of behoeften van de respondenten en kan uitgevoerd worden middels diepte-interviews of groepsdiscussie.

Tijdens het onderzoek naar de interne communicatie bij het Retailbedrijf wil de onderzoeker dieper ingaan op de wensen, ervaringen, meningen of behoeften van de respondent. In dit geval is kwalitatief onderzoek passend bij dit onderzoek, dat bestaat uit de volgende deelvragen:

Deelvraag	Methode van onderzoek
1. Hoe is de Retailketen bij het bedrijf ingericht?	Deskresearch
2. Hoe verloopt op dit moment de interne taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld richting de Winkelorganisatie?	Deskresearch en kwalitatief onderzoek
3. Waaraan herkennen de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum het signaal dat de interne	Kwalitatief onderzoek

communicatie op het intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld gefragmenteerd is?	
4. Hoe ervaren de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum de huidige taakgerichte communicatie op het intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?	Kwalitatief onderzoek
5. Waar ligt de behoefte van alle betrokken partijen (de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum) als het gaat om taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?	Kwalitatief onderzoek

3.2 Voor- en nadelen

Bij elke methode van onderzoek zijn er voor- en nadelen. In deze paragraaf wordt per onderzoeksmethode toegelicht wat deze voor- en nadelen zijn.

3.2.1 Desk- en literatuurresearch

Desk- en literatuurresearch is het verzamelen van gegevens die al beschikbaar zijn over een bepaald onderwerp. Het voordeel van deskresearch is dat het een relatief goedkope vorm van onderzoek is. Nadelen zijn dat sommige verzamelde gegevens gedateerd kunnen zijn. Daarnaast kan het voorkomen dat de gevonden informatie uit de desk- en literatuurresearch niet de informatie oplevert die men voor het oplossen van het eigen probleem noodzakelijk acht.

3.2.2 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek bestaat uit groepsdiscussies en diepte-interviews (Kwalitatief onderzoek, 2014). Voor dit onderzoek bij het Retailbedrijf is gekozen voor diepte-interviews. Het voordeel van dit type interview is dat de onderzoeker de mogelijkheid heeft om dieper op het onderwerp in te gaan. Het interview kan overal plaatsvinden, waarbij het belangrijk is dat de respondent zich op zijn gemak voelt. Een nadeel is dat tijdens het onderzoek sprake kan zijn van een interviewer bias. Dit houdt in dat de interviewer zijn respondent (onbewust) kan beïnvloeden.

3.3 Onderzoekspopulatie

Voor het onderzoek is het belangrijk om de doelgroep te definiëren. Het onderzoek vindt plaats in de lokale winkels (de Winkelorganisatie), het hoofdkantoor in Den Haag (afdeling Communicatie en de Helpdesk) en het distributiecentrum.

3.3.1 De Winkelorganisatie

De onderzoeker bezoekt verschillende winkels, verspreid door het land, en interviewt (assistent-) winkelmanagers en regiomanagers. De Winkelorganisatie geeft namelijk aan dat zij de communicatie op het intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld, gefragmenteerd vindt.

3.3.2 Afdelingen Communicatie en Helpdesk

De volgende stap van het onderzoek is het interviewen van de medewerkers die werkzaam zijn in Den Haag op de afdeling Communicatie en Helpdesk. Bij de afdeling Communicatie werken in totaal 3 medewerkers, waaronder één afdelingsmanager. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het plaatsen van de taakgerichte informatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet. De informatie die zij plaatsen, krijgen zij aangeleverd vanuit het distributiecentrum.

Tevens gaat de interviewer een medewerker van de Helpdesk interviewen. De Helpdesk beantwoordt namelijk de vragen die vanuit de Winkelorganisatie komen over berichtgeving die gepubliceerd wordt op het intranet met betrekking tot het Actie- en Basiswinkelbeeld.

3.3.3 Het distributiecentrum

Tot slot interviewt de onderzoeker de medewerkers van verschillende afdelingen van het distributiecentrum. Deze afdelingen zijn de bron van de interne taakgerichte informatie.

3.4 Steekproef

De onderzoeker gaat het management van de Winkelorganisatie, medewerkers van de afdeling Communicatie, medewerkers van de afdeling Helpdesk en medewerkers van verschillende Retailafdelingen van het distributiecentrum interviewen.

3.4.1 Selecte steekproef

Om een goed en duidelijk beeld van de wensen, ervaringen, meningen of behoeften van de doelgroep te krijgen, is het belangrijk om respondenten van alle betrokken afdelingen en functieniveaus te spreken.

Voor deze selecte steekproef zal de doelgroep worden verdeeld in deelpopulaties, op basis van de verschillende afdelingen en functieniveaus. Binnen het Retailbedrijf ontstaan drie deelpopulaties. Een selecte steekproef houdt in dat de onderzoeker vooraf bepaalt welke medewerkers binnen deze deelpopulaties dagelijks te maken hebben met het probleem 'gefragmenteerde communicatie'. Deze respondenten zijn vooraf geselecteerd in overleg met de opdrachtgever.

Deelpopulaties	Aantal interviews
Medewerkers distributiecentrum	5
Medewerkers afdeling Communicatie en Helpdesk	4
Medewerkers Winkelorganisatie	8

Bij een onderzoek worden gemiddeld 10 tot 20 diepte-interviews afgenomen (Alles over marktonderzoek, 2014). Voor het onderzoek bij het Retailbedrijf kiest de onderzoeker ervoor om 17 respondenten te interviewen, aangezien bij dit onderzoek meerdere afdelingen binnen het bedrijf betrokken zijn. De onderzoeker wil graag met medewerkers spreken die werken op een belangrijke afdeling of een belangrijke functie hebben wat relevant is voor dit onderzoek.

3.4.2 Selectie respondenten

Het is belangrijk dat alle geselecteerde respondenten dagelijks in aanraking komen of werken met de taakgerichte informatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld dat gecommuniceerd wordt via intranet.

Distributiecentrum

De opdrachtgever weet welke afdelingen van het distributiecentrum dagelijks taakgerichte informatie zenden richting de Winkelorganisatie. Aan de hand van deze informatie heeft de onderzoeker contact opgenomen met de afdelingshoofden en overlegt welke medewerker de onderzoeker het beste kon interviewen voor haar onderzoek.

Afdeling Communicatie en Helpdesk

Beide afdelingen zijn gesitueerd op het hoofdkantoor in Den Haag. Afdeling Communicatie bestaat uit drie medewerkers, waaronder de manager van de afdeling. Voor dit onderzoek wordt gesproken met alle medewerkers. Daarbij wordt een medewerker van de Helpdesk geïnterviewd, aangezien deze afdeling vragen of klachten ontvangt vanuit de Winkelorganisatie over de gepubliceerde berichten over het Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet.

De Winkelorganisatie

De Winkelorganisatie bestaat uit tientallen (assistent-) winkelmanagers en vier regiomanagers. De respondenten zijn tijdens een managersdag in februari 2014 geselecteerd in overleg met de opdrachtgever en onderzoeker. De onderzoeker heeft deze dag zichzelf voorgesteld en heeft

gesproken met verschillende regiomanagers en (assistent-) winkelmanagers. Tijdens dit gesprek vroeg de onderzoeker ook of de managers open stonden voor een interview. De onderzoeker heeft op basis van deze kennismakingsgesprekken en in overleg met de opdrachtgever één regiomanager en zeven (assistent-) winkelmanagers geselecteerd. Dit aantal respondenten van de Winkelorganisatie moet voldoende zijn om achter de beweegredenen van deze onderzoeksdoelgroep te komen.

3.4.3 Verloop steekproef

Voordat de diepte-interviews plaatsvonden, heeft de onderzoeker een dag meegelopen op de winkelvloer. Tijdens deze dag viel het de onderzoeker op dat het voor de winkelorganisatie onmogelijk is om alle berichten, die de hele dag door op intranet verschijnen, bij te houden. Vandaar dat de onderzoeker tijdens het diepte-interview toetst hoe de respondent denkt over een dagelijks nieuwsoverzicht die op een vast tijdstip gepubliceerd wordt op het intranet.

De onderzoeker heeft voor de diepte-interviews vooraf een topic guide opgesteld. In de bijlage (II) is de topic guide van het interview terug te vinden. Deze topic guide is een richtlijn voor de interviews en is ontwikkeld om relevante onderwerpen te bespreken in een logische volgorde. Tijdens het interview is een voorbeeld van een nieuwsoverzicht voorgelegd aan de respondenten en is daarnaast bij een vraag gebruik gemaakt van de techniek 'cardsorting'. Bij deze methode rangschikken de respondenten de onderwerpen met betrekking tot de interne communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld (geschreven op kaartjes).

De respondenten zijn persoonlijk uitgenodigd voor de (face-to-face) diepte-interviews. De interviews zijn vastgelegd middels een audiorecorder. De onderzoeker is naar de respondent toe gegaan, waardoor de respondent zich tijdens het interview in zijn eigen vertrouwde omgeving bevond. Dit zorgde voor een ontspannen sfeer.

3.4.4 Uitwerking interviews

De 17 interviews zijn uitgewerkt aan de hand van woordelijke transcriptie (bijlage III). Dit houdt in dat de opname zo volledig mogelijk uitgetypt is. Herhalingen, grammaticale fouten, gestotter is bij deze uitwerking buiten beschouwing gelaten. Echter, de transcriptie is wel zo dicht mogelijk gebleven bij de woordkeuze van de respondenten (Het Notuleercentrum, 2014).

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk wordt kort toegelicht welke doelgroep heeft deelgenomen aan dit onderzoek en worden de resultaten per deelvraag toegelicht.

4.1 Doelgroep

Tijdens dit interne onderzoek zijn in totaal 17 medewerkers ondervraagd. Allen zijn zij werkzaam bij het Retailbedrijf en hebben zij (in)direct te maken met de interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld. Zodoende zijn vijf medewerkers die bij verschillende afdelingen binnen het distributiecentrum werkzaam zijn geïnterviewd. Daarnaast hebben vier medewerkers van de afdeling Communicatie en Helpdesk deelgenomen aan het onderzoek. En zijn in totaal zeven (assistent-)managers en een regiomanager van de Winkelorganisatie geïnterviewd.

4.2 Deelprobleem

Elke deelvraag bevat een deelprobleem. In deze paragraaf worden per deelprobleem de resultaten van het onderzoek beschreven. De resultaten zijn onderverdeeld in de onderzoeksdoelgroepen. De respondentenschema's zijn terug te vinden in de bijlage (IV).

4.2.1 Interne taakgerichte communicatie

Vooraf kregen de respondenten de ruimte om, indien zij hier behoefte aan hadden, zelf iets te zeggen over de interne taakgerichte communicatie (schema 1). 12 van de 17 respondenten maken gebruik van deze ruimte.

Het distributiecentrum

Respondenten van het distributiecentrum zijn positief over de interne communicatie. Zij geven aan dat de laatste twee jaar vooruitgang is geboekt en dat zij zich nu nog in de ontwikkelingsfase bevinden, dus dat er nog verbeterstappen gemaakt kunnen worden.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

De respondenten van de afdeling Communicatie geven aan dat er sprake is van gefragmenteerde communicatie. De respondent van de Helpdesk geeft aan dat de afdeling geen invloed heeft op de berichtgeving, maar er wel last van heeft wanneer een bericht onjuist of onvolledig gecommuniceerd wordt.

De Winkelorganisatie

Drie respondenten van de Winkelorganisatie geven aan dat er te veel informatie via veel verschillende kanalen, zoals e-mail, intranet, winkelmanagersdomein of telefoon, binnenkomt. Zij geven aan dat de interne communicatie meer gestructureerd en efficiënter kan.

Daarna werd de tweede onderzoeksvraag gesteld aan de respondenten: *"Hoe verloopt op dit moment de interne taakgerichte communicatie richting de Winkelorganisatie?"* In totaal weten vier respondenten exact hoe de interne communicatie loopt: vanuit het distributiecentrum via Replenishment naar de afdeling Communicatie en deze afdeling publiceert het bericht op het intranet (schema 2).

Het distributiecentrum

In het distributiecentrum constateren de verschillende afdelingen iets waarover gecommuniceerd moet worden naar de Winkelorganisatie en zij sturen hun informatie door naar de afdeling ~~Replenishment~~ [Replenishment](#) in het distributiecentrum. Soms komt het voor dat een respondent direct de informatie doorstuurt naar de afdeling Communicatie. Eén respondent vraagt zich echter af voor welke communicatie haar afdeling verantwoordelijk is.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

De respondenten van de afdeling Communicatie geven aan dat zij informatie ontvangen vanuit het distributiecentrum via de afdeling Replenishment. Na redigeren en controleren, publiceert de afdeling Communicatie het bericht op het intranet voor de Winkelorganisatie.

De Winkelorganisatie

Eén respondent van de Winkelorganisatie geeft aan dat de interne taakgerichte berichten door de Helpdesk wordt gepubliceerd. Twee respondenten van deze onderzoeksgroep geven aan dat de communicatie langs veel schijven gaat voordat het bij de Winkelorganisatie terecht komt. Hierdoor is soms de berichtgeving niet goed afgestemd, waardoor het onduidelijk kan zijn wat je als winkelmedewerker moet doen.

4.2.2 Gefragmenteerde communicatie

Allereerst is onderzocht of de respondenten weten wat gefragmenteerde communicatie inhoudt (schema 3). 16 van de 17 respondenten hebben een mening over de betekenis van gefragmenteerde communicatie.

Het distributiecentrum

Respondenten van het distributiecentrum geven aan dat gefragmenteerde communicatie bestaat uit onvolledige of onduidelijke communicatie. Daarnaast verstaan zij onder gefragmenteerde communicatie dat er te veel informatie op verschillende plekken staat en er meerdere berichten over één onderwerp verschijnen.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

De respondenten van de afdelingen Communicatie en Helpdesk geven aan dat zij onder gefragmenteerde communicatie verstaan dat er te veel en te vaak berichten verschijnen. Soms verschijnen er ook meerdere berichten over één onderwerp door incomplete of versnipperde informatie.

De Winkelorganisatie

De respondenten van de Winkelorganisatie geven aan dat zij onder gefragmenteerde communicatie verstaan dat berichten slecht vindbaar zijn of dat gefragmenteerde communicatie uit stukjes informatie bestaat: “fragmentjes, die je zelf moet verzamelen om er een verhaal van te maken”.

Daarna is aan de respondenten gevraagd of zij ervaring hebben met gefragmenteerde communicatie. 14 van de 17 respondenten hebben ervaring met gefragmenteerde communicatie (schema 4). Hieronder wordt een aantal ervaringen gedeeld.

Het distributiecentrum

Een respondent wilde communiceren over een bepaald product. Zij maakte een bericht aan en verstuurde deze voor publicatie, maar uiteindelijk blijkt dat een andere afdeling al over dit onderwerp en hetzelfde ‘probleem’ heeft gecommuniceerd.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

Twee respondenten geven aan dat zij meemaakten dat bericht op bericht verscheen over hetzelfde onderwerp.

De Winkelorganisatie

Een respondent geeft aan dat in tijdschriften acties staan met betrekking tot de winkels, maar dat de winkels niet altijd over deze acties geïnformeerd worden.

4.2.3 Interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld

Allereerst is onderzocht welke rol de respondent heeft in het interne taakgerichte communicatieproces met betrekking tot het Actie- en Basiswinkelbeeld (schema 5). Ook hier zullen de meest opvallende resultaten besproken worden.

Het distributiecentrum

Van de afdeling Inkoop zijn drie respondenten geïnterviewd en één van hen is van mening, dat zij niet verantwoordelijk is voor de communicatie. De andere respondent geeft aan dat deze taak in sommige gevallen bij andere afdelingen ligt. Soms stuurt zij direct haar verhaal naar de afdeling Communicatie. Terwijl de andere respondent aangeeft dat zij haar communicatie naar de afdeling Replenishment stuurt.

De afdeling Replenishment ontvangt vanuit verschillende afdelingen binnen het distributiecentrum de berichten en maakt hier een verhaal van, maar vaak moeten zij naar extra informatie vragen bij de bron.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

In totaal zijn drie respondenten van de afdeling Communicatie geïnterviewd. Twee van deze respondenten geven aan dat zij berichten redigeren, maar niet verantwoordelijk zijn voor de inhoud. De respondent van de Helpdesk geeft aan dat zij winkelvragen ontvangen door slechte communicatie of doordat het winkelpersoneel niet goed leest.

De Winkelorganisatie

Vier respondenten van de winkelorganisatie geven aan dat zij in de ochtend het intranet raadplegen om zodoende de dag te bespreken en in te plannen met hun personeel. Eén respondent geeft aan dat het niet hun dagtaak is om de gepubliceerde berichten bij te houden.

Vervolgens is gevraagd naar de meningen van de respondenten wat betreft de hoeveelheid, tijdigheid, volledigheid, begrijpelijkheid en vindbaarheid van de berichten (schema 6 t/m 10).

Het distributiecentrum

De respondenten van het distributiecentrum vinden de hoeveelheid berichten prima. De desbetreffende afdelingen binnen het distributiecentrum versturen niet veel berichten, maar zijn wel van mening dat de Winkelorganisatie veel berichten ontvangt. Soms komt dit door de verschillende meningen tussen de afdelingen: *“Afdeling A beslist dit en daar is Afdeling B het niet mee eens, dus het gaat anders. Achteraf wil Afdeling C het ook weer anders, dus wordt de beslissing weer veranderd. Maar als ze nu eens met zijn allen de koppen bij elkaar steken om te zoeken naar één goede oplossing in plaats van drie verschillende berichten”*.

De respondenten van het distributiecentrum zijn van mening dat zij te laat berichten versturen, maar dit is omdat zij achter de feiten aanlopen. Ze constateren iets nadat er klachten of vragen binnenkomen vanuit de Winkelorganisatie via de Helpdesk.

Respondenten van het distributiecentrum proberen in hun berichtgeving zo volledig mogelijk te zijn door onder andere na te denken of het bericht compleet is voor het winkelpersoneel of door het aanbrengen van structuur en het aangeven van de reden. Eén respondent geeft aan dat de volledigheid van de berichten afhangt van wie het bericht afkomstig is.

De meningen over de begrijpelijkheid van de berichten die de desbetreffende afdelingen binnen het distributiecentrum versturen zijn verdeeld. Twee respondenten geven aan dat zij hun berichten in jip-en-janneketaal schrijven, oftewel in begrijpelijke taal voor het winkelpersoneel. Twee andere respondenten geven aan dat iedereen op een ander niveau praat. Wat voor de

schrijver duidelijk is, kan voor de lezer onduidelijk zijn. En een respondent geeft aan dat de begrijpelijkheid van de berichten afhangt van de drukte.

De respondenten vinden de vindbaarheid van de berichten slecht. Het archief is een doolhof, waardoor de respondenten niet het juiste bericht naar boven krijgen.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

Respondenten van de afdeling Communicatie zijn van mening dat er veel berichten verstuurd worden. Ook zijn zij van mening dat er te veel berichten over één onderwerp worden verstuurd, waarvan achteraf blijkt dat dit onnodig was. De respondent van de Helpdesk is echter van mening dat de hoeveelheid berichten meevalt.

Volgens de respondenten van deze onderzoeksdoelgroep kan de tijdigheid van berichten beter. Dagelijks ontvangt de afdeling Communicatie berichten met het verzoek of ze per direct gepubliceerd kunnen worden.

Respondenten van de afdelingen Communicatie en Helpdesk geven aan dat het voorkomt dat berichten onvolledig zijn. Berichten missen informatie, zoals prijskaarten en kortingslijsten, of berichten zijn niet afgestemd met betrokken afdelingen.

Door het gebruik van vakjargon kunnen berichten onduidelijk zijn voor de respondenten van de afdeling Communicatie in tegenstelling tot de respondent van de Helpdesk. De afdeling Communicatie geeft aan dat zij van het proces zijn. Zij weten namelijk niet wat voor inhoudelijke afspraken er in het distributiecentrum gemaakt zijn.

De respondenten van de afdelingen Communicatie en Helpdesk vinden de vindbaarheid niet optimaal, maar als je weet hoe het werkt, krijg je er handigheid in.

De Winkelorganisatie

De helft van de respondenten van de Winkelorganisatie geeft aan dat er dagelijks te veel berichten gepubliceerd worden. Soms zijn berichten zelfs overbodig en daarbij is het ook niet haalbaar om de hele dag door op intranet te kijken. De andere helft van de respondenten vindt de hoeveelheid berichten redelijk of zelfs meevallen.

Vijf respondenten van de Winkelorganisatie geeft aan dat berichten te laat gecommuniceerd worden. Volgens hen komt dit door late besluitvorming, rectificaties of veranderingen. Eén respondent geeft als voorbeeld de communicatie rondom de jerrycans (bijlage V).

Vier respondenten van de Winkelorganisatie geven aan dat zij in de berichtgeving tekst en uitleg missen en soms ontbreekt de reden waarom iets gedaan moet worden. De overige respondenten hebben geen mening of zijn tevreden over de volledigheid van de berichten.

Vijf respondenten van de Winkelorganisatie vinden de berichten duidelijk en hebben geen problemen met de begrijpelijkheid van de berichten. Drie respondenten geven aan dat berichten onduidelijk kunnen zijn onder andere door halve berichtgeving of het ontbreken van tekst en uitleg.

Tot slot vindt de meerderheid, zes respondenten, van de Winkelorganisatie de vindbaarheid van berichten slecht. Op dit moment is het een 'zoekpuzzel': *"Je ziet door de bomen het bos niet meer"*. Twee respondenten van de Winkelorganisatie zijn over het algemeen positief over de vindbaarheid van de berichten, omdat zij weten hoe het werkt en op welke woorden je moet zoeken.

Bovendien is gevraagd of de respondent kaartjes op volgorde van relevantie kan leggen van wat zij nodig heeft om haar werk goed te kunnen doen (schema 11). Op deze kaartjes stonden de volgende begrippen: volledigheid, begrijpelijkheid, tijdigheid, vindbaarheid en hoeveelheid.

Het distributiecentrum

Drie respondenten van het distributiecentrum hebben tijdigheid op nummer één gezet. Als zij op tijd op de hoogte zijn, kunnen zij snel actie ondernemen. Eén respondent heeft volledigheid op nummer één gezet. Tevens heeft één respondent begrijpelijkheid op de eerste plek gezet; *“Als je het bericht niet begrijpt, dan heeft het geen zin. Iemand moet het kunnen begrijpen en dit heeft weer met de volledigheid te maken”*.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

De helft van de respondenten heeft volledigheid op de eerste plek gezet, omdat dit essentieel is wil je niet bericht op bericht krijgen. De andere helft heeft aangegeven dat zij tijdigheid het belangrijkste vinden om hun werk goed te kunnen doen: *“Als wij de communicatie tijdig krijgen, dan hebben we voldoende ruimte om, daar waar wij hiaten zien, actie te ondernemen, zodat de informatie ook op tijd bij de Winkelorganisatie is en medewerkers op tijd hun werk kunnen doen om het Actie- en Basiswinkelbeeld op orde te krijgen”*.

De Winkelorganisatie

Vijf respondenten van deze onderzoeksdoelgroep vinden tijdigheid het belangrijkste om hun werk goed te kunnen doen. Zij geven aan dat als zij de berichten op tijd ontvangen, bijvoorbeeld in de ochtend, dan kunnen zij zich hier op voorbereiden en hun dag inplannen. Twee respondenten geven aan dat zij de volledigheid het belangrijkste vinden en één respondent vindt de vindbaarheid van de berichten het belangrijkste om haar werk goed te doen.

Ten slotte is gevraagd wat de gevolgen zijn van onvolledige of onduidelijke communicatie (schema 12).

Het distributiecentrum

Alle respondenten van het distributiecentrum geven aan dat zij het drukker krijgen door onvolledige of onduidelijke communicatie. Zij moeten een extra e-mail versturen of het bericht herschrijven.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

Respondenten van de afdelingen in Den Haag geven aan dat zij extra actie moeten ondernemen wat extra tijd kost. Afdeling Communicatie moet achter extra informatie aangaan. En de respondent van de Helpdesk moet in sommige gevallen de bron aanspreken en vragen om een extra bericht.

De Winkelorganisatie

Zeven respondenten van de Winkelorganisatie geven aan dat deze onvolledige of onduidelijke communicatie extra tijd of werk kost wat ten koste gaat van de klant. Zij voelen zich niet serieus genomen of vragen zich zelfs af of de zender van het bericht het wel serieus neemt.

4.2.4 Behoeft respondenten

Aan de respondenten is gevraagd hoe zij de interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld zouden willen zien (schema 13).

Het distributiecentrum

Drie respondenten van het distributiecentrum geven aan dat zij graag duidelijk beschreven willen hebben wie waarvoor verantwoordelijk is. Tevens is door twee respondenten aangegeven dat het Managementteam en de afdeling Inkoop (afdeling binnen het distributiecentrum)

beslissingen moeten overleggen met elkaar voordat deze gecommuniceerd worden. Ook wordt aangegeven dat het handig is als één persoon alle informatie verzamelt en hier een bericht van maakt. Tevens geven respondenten van het distributiecentrum aan dat zij graag willen dat bij problemen direct gecommuniceerd wordt: *“Desnoods het bericht dat je ermee bezig bent”*. En wanneer je uiteindelijk een besluit genomen hebt, is het belangrijk om dit in één keer goed te communiceren.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

De respondenten van de afdeling Communicatie geven aan dat zij meer willen weten van wat er speelt op de Helpdesk. En de respondent van de Helpdesk geeft aan dat zij meer wilt samenwerken met de afdeling Communicatie. Daarbij willen zij graag zien dat de zender van het bericht een compleet verhaal aanlevert door zich bijvoorbeeld te plaatsen in een winkelmanager. Twee respondenten van de afdelingen in Den Haag geven aan dat zij behoefte hebben aan één persoon die het communicatieproces coördineert en controleert.

De Winkelorganisatie

Zes respondenten van de Winkelorganisatie geven aan dat zij graag meer structuur in de berichtgeving willen door bijvoorbeeld op één moment van de dag de juiste berichten ruim op tijd te communiceren of door berichten te clusteren. Tevens geven twee respondenten van de Winkelorganisatie aan dat zij graag willen dat één iemand de berichten controleert of dat er een coördinator komt die het communicatieproces bewaakt.

Vervolgens is aan de respondenten het concept nieuwsoverzicht voorgelegd met daarbij de vraag hoe zij hier tegenover staan (schema 14 t/m 17).

Het distributiecentrum

De respondenten van het distributiecentrum staan positief tegenover het nieuwsoverzicht. Zij geven aan dat het beter leesbaar is en een toegevoegde waarde heeft voor de winkelmanager. Het overzicht is makkelijk terug te lezen en je wordt getriggerd om berichten te lezen. Nadelen van het nieuwsoverzicht zijn het kostenplaatje en het feit dat er maar één keer per dag gecommuniceerd wordt, waardoor spoedberichten niet direct gecommuniceerd kunnen worden.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

Respondenten van de afdelingen Communicatie en de Helpdesk staan ook positief tegenover het nieuwsoverzicht. Zij vinden het een goed voorstel en geen verloren investering. Voordelen die zij benoemen zijn: overzichtelijker en makkelijker. Nadeel is dat je als organisatie minder flexibel bent en je eerst duidelijkheid moet creëren rondom de rollen en taken, oftewel procesafspraken maken.

De Winkelorganisatie

De respondenten van de Winkelorganisatie geven aan dat zij het nieuwsoverzicht leuk, duidelijk, bestuurbaar en overzichtelijk vinden. Het is beter en simpel. Je kunt het overzicht overal raadplegen en de informatie is gebundeld. Het scheelt papier en leest prettig. Een respondent geeft aan dat zij dit idee ook in haar hoofd had zitten, omdat dit een vraag was vanuit haar collega's. De nadelen die de respondenten benoemen zijn onder andere dat de dag-berichten lastig terug te vinden zijn en dat spoedberichten niet direct gecommuniceerd kunnen worden.

15 van de 17 respondenten geven aan dat zij het nieuwsoverzicht graag dagelijks in de ochtend willen ontvangen (schema 17). De tijdstippen lopen uiteen van 08.30 uur tot 10.00 uur.

Hoofdstuk 5: Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord:

“Wat zijn de knelpunten in het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet die zorgen voor gefragmenteerde communicatie?”

Om de knelpunten te achterhalen is per topic naar de feiten, meningen, ervaringen en intenties van de respondent gevraagd. Per deelvraag worden de bevindingen besproken wat uiteindelijk leidt tot het antwoord op de probleemstelling.

Deelvraag 1

“Hoe is de Retailketen bij het bedrijf ingericht?”

De afdeling Communicatie heeft te maken met alle afdelingen binnen het Retailbedrijf, verspreidt over het hoofdkantoor in Den Haag en het distributiecentrum. Zo schakelt deze afdeling met de onderdelen Buying en Supply Chain, Contact, Formule en Category Management, Online en de Winkelorganisatie. De Winkelorganisatie is opgedeeld in vier regio's met allen een eigen regiomanager. Dit blijkt uit de deskresearch (bijlage I).

Deelvraag 2

“Hoe verloopt op dit moment de interne taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld richting de Winkelorganisatie?”

Uit onderzoek blijkt dat de interne taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld richting de Winkelorganisatie in de praktijk niet via het vaste proces verloopt.

Uit het conceptueel model (paragraaf 2.4) is gebleken dat het interne taakgerichte communicatieproces vanuit verschillende afdelingen binnen het distributiecentrum via de afdeling Replenishment naar de afdeling Communicatie loopt. De afdeling Communicatie hoort een tijdig, volledig en begrijpelijk bericht aangeleverd te krijgen. Afdeling Communicatie controleert en redigeert het bericht om dit vervolgens te publiceren op het intranet voor de Winkelorganisatie. Wanneer de Winkelorganisatie vragen heeft over de berichtgeving kan zij contact opnemen met de Helpdesk.

Uit de deskresearch (bijlage I) blijkt dat het weleens voorkomt dat de aangeleverde nieuwsberichten vanuit het distributiecentrum onvolledig zijn of nog niet zijn afgestemd met andere afdelingen die betrokken zijn bij het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld.

Uit het field-onderzoek blijkt ook dat dit proces in de praktijk anders werkt. Het komt voor dat berichten rechtstreeks naar de afdeling Communicatie doorgestuurd worden. Dit is wellicht te wijten aan het feit dat de meerderheid van de respondenten niet op de hoogte is van dit proces en dat sommige respondenten zich afvragen voor welke communicatie zij verantwoordelijk zijn.

Deelvraag 3

“Waarom herkennen de respondenten van de Winkelorganisatie, afdeling Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum het signaal dat de interne communicatie op het intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld gefragmenteerd is?”

Gefragmenteerde communicatie is te herkennen aan te late, slecht vindbare, onduidelijke of onvolledige berichtgeving. Tevens is gefragmenteerde communicatie te herkennen aan het feit dat er meerdere (onnodige) berichten over hetzelfde onderwerp verschijnen.

Alle respondenten hebben een mening wat betreft gefragmenteerde communicatie en maar liefst 14 van de 17 respondenten heeft ervaring met gefragmenteerde communicatie binnen het Retailbedrijf. 12 respondenten geven aan dat onvolledige of onduidelijke communicatie extra werk en tijd in beslag neemt. Een aantal winkelmanagers geeft aan dat dit soms ten koste van de klant gaat.

Deelvraag 4

“Hoe ervaren de respondenten van de Winkelorganisatie, afdeling Retail Communicatie, afdeling Helpdesk en het distributiecentrum de huidige taakgerichte communicatie op het intranet met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?”

Uit onderzoek blijkt dat het onduidelijk is wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft. Mede hierdoor ontstaan onduidelijke en onvolledige berichten. Daarnaast zorgen onduidelijke en onvolledige berichten voor irritaties bij de medewerkers. Zij voelen zich in sommige situaties niet serieus genomen.

Winkelmanagers geven aan het begin van het interview aan dat er te veel gecommuniceerd wordt via te veel verschillende kanalen. De afdeling Communicatie en de Winkelorganisatie zijn van mening dat er dagelijks te veel berichten gecommuniceerd worden. De winkelmanager heeft geen tijd om de hele dag op het intranet te kijken en ontvangt liever op één moment van de dag alle berichten. Het distributiecentrum geeft aan dat er soms meerdere berichten verschijnen over één onderwerp, doordat afdelingen het niet eens zijn met elkaars beslissingen.

De tijdigheid van de berichten is op dit moment onvoldoende en dit heeft verschillende oorzaken. Bij de bron van informatie (het distributiecentrum) gaat het al mis. Zij geven aan dat zij achter de feiten aanlopen. Afdeling Communicatie ontvangt dan ook dagelijks berichten met het verzoek of deze direct gepubliceerd kunnen worden.

Ondanks dat het distributiecentrum probeert zo volledig mogelijk te zijn, geven de afdeling Communicatie en de Winkelorganisatie aan dat berichten vaak onvolledig zijn. Zij zijn van mening dat de berichten volledig kunnen zijn door extra uitleg of informatie te geven of in ieder geval de reden mede te delen waarom iets gedaan moet worden.

Berichten zijn over het algemeen begrijpelijk voor zowel het distributiecentrum als de Winkelorganisatie. Afdeling Communicatie geeft echter aan dat er soms halve zinnen en vakjargon wordt gebruikt en dat zij niet op de hoogte zijn van de gemaakte afspraken of beslissingen.

De vindbaarheid van de berichten wordt door 13 van de 17 respondenten als slecht ervaren. Uit onderzoek blijkt echter dat als je weet hoe de zoekfunctie werkt de berichten makkelijk terug te vinden zijn.

Deelvraag 5

“Waar ligt de behoefte van alle betrokken partijen als het gaat om taakgerichte informatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld?”

Verschillende afdelingen geven aan dat zij graag samen willen werken of meer willen overleggen met elkaar. Afdelingen Communicatie en de Helpdesk willen beide graag nauwer samenwerken om inzicht te krijgen in elkaars werkzaamheden. Dit houdt in dat de Helpdesk graag zicht wil hebben op de berichten die gepubliceerd worden door de afdeling Communicatie en de afdeling Communicatie wil graag zicht hebben op de vragen die binnenkomen bij de Helpdesk vanuit het winkelkanaal. Daarnaast is er behoefte aan overleg tussen Inkoop en het Managementteam wanneer het gaat over het nemen beslissingen over producten. Denk hierbij aan de voorbeelden (bijlage V).

Afzonderlijk geven meerdere respondenten aan dat zij behoefte hebben aan iemand (een gatekeeper) die het communicatieproces coördineert en controleert van Inkoop tot aan de Winkelorganisatie.

Op het concept nieuwsoverzicht wordt enthousiast gereageerd. Elke respondent staat open voor een dagelijkse nieuwsbrief in de ochtend, ondanks de nadelen zoals onder andere de flexibiliteit die je met dit overzicht verliest.

Concluderend

Op basis van bovenstaande bevindingen kan geconcludeerd worden dat de knelpunten in het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld zijn:

1. de interne taakgerichte communicatie verloopt in de praktijk niet via een vast proces;
2. het is onduidelijk wie welke taken en verantwoordelijkheden heeft in het interne communicatieproces;
3. er is niemand die het interne communicatieproces coördineert en controleert, maar hier is wel behoefte aan;
4. de winkelmanagers ontvangen te veel informatie via te veel verschillende kanalen;
5. de hele dag door worden er berichten op intranet gepubliceerd;
6. de tijdigheid van de berichten is onvoldoende, omdat de afdelingen binnen het distributiecentrum achter de feiten aanlopen;
7. de volledigheid van de berichten is onvoldoende, omdat tekst en uitleg of de reden waarom iets moet gebeuren ontbreekt;
8. de vindbaarheid van berichten op intranet wordt op dit moment ervaren als slecht, vanwege de lastige zoekfunctie;
9. afdelingen werken en overleggen op dit moment onvoldoende samen, waardoor de communicatie niet afgestemd is.

Hypothesen

Bij het gebruik van het Shannon-Weaver's Model of Communication is voorafgaand aan het onderzoek een aantal aannames, oftewel hypothesen benoemd:

Hypothese 1: *"Als de taakgerichte informatie vanuit het distributiecentrum naar de afdeling Communicatie, onvolledig en/of nog niet afgestemd is met andere afdelingen binnen het Retailbedrijf, dan veroorzaakt dit onduidelijkheid bij de Winkelorganisatie."*

Hypothese 2: *"Als er sprake is van onduidelijke of onvolledige berichtgeving, dan heeft dit tot gevolg dat meerdere berichten over één onderwerp nodig zijn."*

Hypothese 3: *"Als meerdere berichten over één onderwerp in een kort tijdbestek verschijnen, dan zorgt dit ervoor dat de Winkelorganisatie de interne taakgerichte informatie als gefragmenteerde communicatie ervaart."*

De drie hypothesen zijn tijdens het onderzoek getest en blijken juist te zijn en overeen te komen met de onderzoeksresultaten.

In het model van Shannon en Weaver wordt onder andere gesproken over de informatiebron (zender), de boodschap, de informatiebestemming (de ontvanger) en het kanaal (medium). In dit proces kan door verschillende redenen 'ruis' ontstaan. Deze ruis is in dit geval bij het Retailbedrijf de gefragmenteerde communicatie.

Uit onderzoek blijkt dat onder gefragmenteerde communicatie het volgende wordt verstaan: *"Gefragmenteerde communicatie is te herkennen aan te late, slecht vindbare, onduidelijke of*

onvolledige berichtgeving. Tevens is gefragmenteerde communicatie te herkennen aan het feit dat er meerdere (onnodige) berichten over hetzelfde onderwerp verschijnen”.

Kortom, de hypothesen kunnen aangenomen worden.

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen

In de aanbevelingen wordt de doelstelling beantwoord:

“Inzicht geven in hoe het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld op het intranet naar de Winkelorganisatie geoptimaliseerd kan worden middels een adviesrapport.”

Om het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld op de het intranet te optimaliseren, zijn de resultaten en conclusies van het onderzoek vertaald naar onderstaande aanbevelingen.

Uit de onderzoeksresultaten is naar voren gekomen dat de knelpunten in het interne taakgerichte communicatieproces (dat gefragmenteerde communicatie veroorzaakt) niet alleen door knelpunten op communicatief vlak voorkomen, maar ook door het feit dat er onduidelijkheid is intern op organisatorisch vlak.

Vandaar dat de aanbevelingen onderverdeeld zijn in organisatie en communicatie. Wanneer het Retailbedrijf ervoor kiest om alleen de communicatie-aanbevelingen uit te voeren, dan zal het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld aanzienlijk verbeteren. Maar voor een optimaal communicatieproces is aan te bevelen om zowel de organisatorische aanbevelingen als de communicatieve aanbevelingen uit te voeren.

6.1 Aanbevelingen voor organisatie

Hieronder staan puntsgewijs aanbevelingen beschreven met betrekking tot de interne organisatie.

6.1.1 Actualiseer organogram en functieomschrijvingen

Het is van belang dat intern duidelijk wordt wie welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft. Zodoende weet elke afdeling en werknemer voor welke werkzaamheden hij of zij verantwoordelijk is en bij wie hij of zij eventueel moet zijn met vragen. Dit kan aan de hand van duidelijke taak- en functieomschrijvingen en een overzichtelijk organogram voor het Retailbedrijf. Naast het feit dat er een actuele organogram en actuele functieomschrijvingen nodig zijn, is het van belang dat deze ook richting alle Retailmedewerkers gecommuniceerd worden.

6.1.2 Werk samen

Wanneer duidelijk is wie welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft, is het van belang dat er intern beter samengewerkt wordt. Op dit moment is de beleving dat intern iedere afdeling afzonderlijk werkt, terwijl zij juist gezamenlijk één doel hebben en dat is het winkelpersoneel goed inlichten, zodat zij hun werk goed kunnen uitvoeren en vervolgens de klant goed kunnen helpen.

Inkoop en het Managementteam kunnen beter samenwerken wanneer het gaat om beslissingen nemen. Op dit moment wordt soms ruis veroorzaakt doordat ze elkaar niet informeren over de stand van zaken en eventueel genomen beslissingen. Het is van belang dat er wekelijks overleg plaatsvindt tussen deze afdelingen. Als er calamiteiten zijn, dient er direct een overleg ingepland worden.

Daarnaast is het van belang dat de afdelingen Communicatie en de Helpdesk nauwer gaan samenwerken. Doel hiervan is dat de Helpdesk zicht krijgt op de berichtgeving die de afdeling Communicatie publiceert en de afdeling Communicatie zicht krijgt op de vragen die binnenkomen bij de Helpdesk naar aanleiding van de berichtgeving. Te overwegen is om deze afdelingen dichter bij elkaar te zetten, zodat ze onderling

gemakkelijk kunnen overleggen. In ieder geval is het van belang dat ze een wekelijks overleg inplannen, waarbij ze de week doornemen en elkaar feedback geven.

6.1.3 Zorg voor een gatekeeper

Op dit moment is er niemand binnen de organisatie die het interne communicatieproces coördineert of controleert. De derde aanbeveling is dat een gatekeeper toegevoegde waarde kan leveren. Deze gatekeeper heeft kennis van de winkelvloer en weet wat voor gevolgen sommige beslissingen hebben op de werkvloer. Deze gatekeeper houdt in de gaten of de berichtgeving vanuit het distributiecentrum compleet (inclusief tekst, uitleg en reden) aangeleverd wordt bij de afdeling Communicatie. Aan te bevelen is dat deze 'gatekeeper' op de afdeling Helpdesk zit, omdat deze afdeling ervaring heeft met vragen en klachten die komen vanuit de Winkelorganisatie naar aanleiding van de gepubliceerde berichten. Zodoende heeft de Helpdesk ook meer zicht op de berichten die de afdeling Communicatie publiceert.

6.2 Aanbevelingen voor communicatie

Uit onderzoek blijkt dat onvolledige, niet tijdige, slecht vindbare en hoeveelheid communicatie, gefragmenteerde communicatie veroorzaakt. Aan de hand van onderstaande aanbevelingen is getracht om deze knelpunten op te lossen.

6.2.1 Maak een communicatieplanning

Om berichten *op tijd* te versturen is het van belang dat de desbetreffende afdelingen binnen het distributiecentrum intern een planning maakt met wat wanneer gecommuniceerd moet worden naar de Winkelorganisatie. Vooraf weten deze afdelingen wanneer een actie afloopt of wanneer er een standaard (seizoenen)wisseling is. Wanneer zij intern een communicatieplanning voor het Actie- en Basiswinkelbeeld opstellen, dan is de basis op orde en kan de organisatie ook beter inspelen op ad-hoc/calamiteiten situaties.

6.2.2 Stel een checklist op

Om de *volledigheid* en *begrijpelijkheid* van de berichten te waarborgen is het aan te bevelen om een checklist te creëren waarin puntsgewijs staat beschreven waar een bericht inhoudelijk aan moet voldoen, maar ook welke afdelingen erbij betrokken zijn. Dit houdt in dat de medewerkers van verschillende afdelingen binnen het distributiecentrum die geen communicatie hebben gestudeerd, maar wel de bron van informatie zijn, snel, makkelijk en overzichtelijk de checklist kunnen nalopen. Het idee is dat deze checklist langs alle afdelingen gaat als een workflow. Het begint bijvoorbeeld bij Inkoop en eindigt bij de afdeling Helpdesk waar de gatekeeper zit. De gatekeeper controleert of de checklist volledig en begrijpelijk is. Hij stuurt de checklist door naar de afdeling Communicatie. Afdeling Communicatie zorgt ervoor dat er een correct bericht voortvloeit uit deze checklist en publiceert het bericht op het intranet voor de Winkelorganisatie.

Wanneer berichten volledig en begrijpelijk zijn is de verwachting dat bij de Helpdesk minder vragen binnenkomen. Waardoor er minder berichten volgen, oftewel de *hoeveelheid* berichten gaat omlaag.

6.2.3 Verstuur een dagelijks nieuwsoverzicht

Op dit moment wordt te pas en te onpas gecommuniceerd via het intranet. Dagelijks ontvangt de afdeling Communicatie berichten met de vraag of het bericht direct gepubliceerd kan worden. De dagtaak van de winkelmanagers is echter niet het lezen van berichten op het intranet, maar het managen van hun winkel en het helpen van de klant. Met een dagelijkse nieuwsbrief vóór 09.00 uur kan de manager effectiever en efficiënter werken. De winkelmanager weet (*op tijd*) wat hem die dag te doen staat en kan de werkzaamheden met zijn winkelteam inplannen. In de praktijk blijkt ook dat sommige winkelmanagers alle gepubliceerde berichten uitprinten. Dit betekent dat er soms maar

twee regels aan tekst per pagina geprint wordt. Met het inbrengen van een dagelijks nieuwsoverzicht is de verwachting dat dit veel papier bespaart, oftewel het nieuwsoverzicht is duurzaam.

6.2.4 Vereenvoudig de zoekfunctie

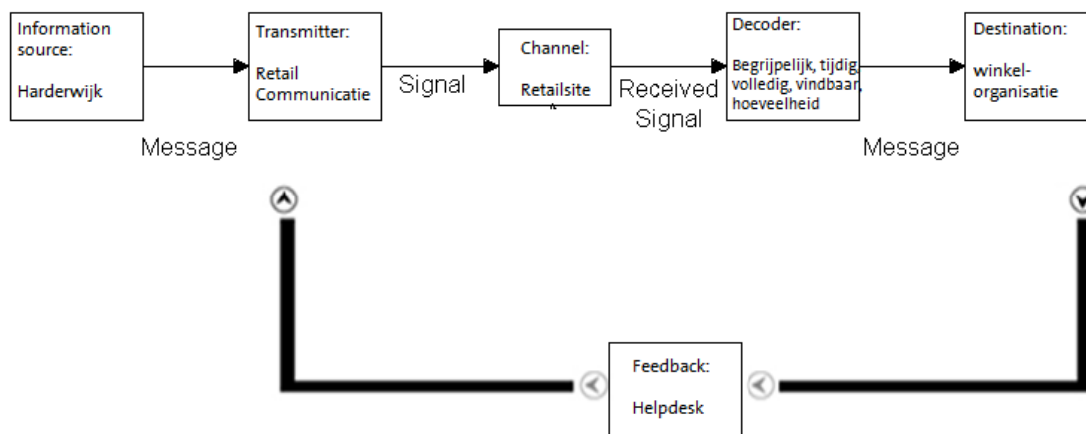
De zoekfunctie op het intranet moet vereenvoudigd worden. Dit kan bijvoorbeeld door het opstellen van een handleiding. Uit onderzoek blijkt dat als je weet hoe de zoekfunctie werkt het makkelijk is om berichten terug te vinden. Met een overzichtelijke handleiding kan iedere medewerker, van weekendhulp tot fulltimer, snel berichten *terugvinden* op het intranet.

6.2.5 Benut de communicatiekanalen effectiever

Ondanks dat dit onderzoek zich alleen richt op de communicatie rondom het Actie- en Basiswinkelbeeld, is het opvallend dat de winkelmanagers van mening zijn dat zij veel berichten op zich af krijgen via veel verschillende kanalen. Zo heeft een winkelmanager dagelijks te maken met het intranet, vestigingsmail, managersmail, telefoon en post. Het advies luidt dan ook het gebruik van deze kanalen af te gaan en te evalueren in welke situatie welk medium het beste ingezet kan worden. Dit houdt in dat er intern duidelijke richtlijnen vastgesteld moeten worden wat wanneer via welk medium gecommuniceerd wordt. Zodoende kan de winkelmanager de kanalen beter benutten in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Ook worden de winkelmanagers niet meer overspoeld met informatie, oftewel de *hoeveelheid* gaat omlaag.

6.3 Het ideale interne communicatieproces

De ideale situatie wat betreft het interne communicatieproces bij het Retailbedrijf met betrekking tot de communicatie rondom het Actie- en Basiswinkelbeeld is, volgens het Shannon-Weaver's Model of Communication, als volgt;



De informatiebron is het distributiecentrum. De afdelingen binnen het distributiecentrum sturen onderling de checklist door, die uiteindelijk door de gatekeeper op de Helpdesk gecontroleerd wordt. De afdeling Communicatie ontvangt vervolgens, compleet, de taakgerichte informatie in de vorm van de checklist. Vervolgens redigeert en publiceert de afdeling Communicatie het bericht op intranet. De Winkelorganisatie ontvangt het bericht op tijd, volledig, begrijpelijk in de vorm van een nieuwsbrief. Wanneer de Winkelorganisatie vragen heeft, kan zij contact opnemen met de Helpdesk die nauw samenwerkt met de afdeling Communicatie. Vandaar dat het praktisch is als deze afdelingen bij of naast elkaar zitten op het hoofdkantoor in Den Haag.

6.4 Verder onderzoek vereist

Verder onderzoek is vereist naar de inhoud van de checklist. Welke informatie mag niet ontbreken? Dit vergt onderzoek bij alle betrokken partijen van het interne taakgerichte communicatieproces van het Actie- en Basiswinkelbeeld.

Hoofdstuk 7: Implementatieplan

Er zijn twee soorten aanbevelingen; de een gericht op de organisatie en de ander gericht op de communicatie. In dit implementatieplan zijn alle aanbevelingen op logische volgorde uitgewerkt tot een planning van 'per direct' tot en met november 2014.

Stap 1: Actualiseer organogram en functieomschrijvingen	
Wie	Managementteam.
Wat	Afspraken maken en borgen.
Waarom	Duidelijkheid te creëren rondom wie waar verantwoordelijk voor is en wie beslissingsbevoegd is.
Wanneer	Per direct
Hoe	Overleg inplannen met alle managers van de betrokken afdelingen. Vervolgens uitschrijven wie waarvoor verantwoordelijk is en beslissingsbevoegd is. Tenslotte hier duidelijk over communiceren, zodat alle Retailmedewerkers hiervan op de hoogte zijn.
Waar	Hoofdkantoor
Kosten	40 manuren (eenmalig)
Resultaat	De actuele functieomschrijvingen en het actuele organogram van het Retailbedrijf zijn bekend bij alle medewerkers.

Stap 2: Communiceer op één moment van de dag	
Wie	Het distributiecentrum en de afdeling Communicatie
Wat	Afspraken maken omtrent het communiceren op één moment van de dag.
Waarom	De meerderheid van de winkelmanagers hebben aangegeven hier behoefte aan te hebben. Zodoende kunnen zij hun dagen inplannen, waardoor ze effectiever en efficiënter kunnen werken.
Wanneer	Per direct
Hoe	Afspraken maken en ervoor zorgen dat iedereen zich hier ook aan houdt.
Waar	Distributiecentrum en het hoofdkantoor
Kosten	20 manuren (eenmalig)
Resultaat	Een vast intern communicatieproces dat zwart op wit staat.

Stap 3: Overleg tussen Inkoop en managementteam	
Wie	Inkoop en het Managementteam
Wat	Samenwerking tussen de afdelingen.
Waarom	Betrokkenheid vergroten en begrip creëren voor elkaars werk en genomen beslissingen.
Wanneer	Juli 2014.
Hoe	Bij calamiteiten of beslissingen die genomen moeten worden, wordt een (spoed)overleg tussen deze afdelingen ingepland.
Waar	Distributiecentrum
Kosten	10 manuren (wekelijks)
Resultaat	In één keer kan een realistisch en eenduidige boodschap gecommuniceerd worden naar de Winkelorganisatie.

Stap 4: Samenwerking tussen de afdelingen Communicatie en Helpdesk	
Wie	Afdelingen Communicatie en Helpdesk.
Wat	Nauwere samenwerking tussen de afdelingen.
Waarom	Beide afdelingen hebben aangegeven dat zij hier behoefte aan hebben. Afdeling Communicatie controleert, redigeert en publiceert berichten. Wanneer de Helpdesk zicht heeft op de gepubliceerde berichten, kunnen medewerkers zich voorbereiden op eventuele vragen die binnenkomen n.a.v. deze berichten. Tevens leert de afdeling Communicatie weer van de vragen die binnenkomen.
Wanneer	Juli 2014.
Hoe	Door de afdelingen dichter bij elkaar te zetten en wekelijks overleg in te plannen
Waar	Den Haag.
Kosten	8 manuren (wekelijks)
Resultaat	Learningloop komt weer terug.

Stap 5: Zorg voor een gatekeeper	
Wie	Managementteam
Wat	Functie creëren 'Gatekeeper'
Waarom	Zodat één persoon het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld coördineert en controleert. Het is handig als deze persoon (recente) ervaring heeft op winkelvloer als (assistent) winkelmanager.
Wanneer	Augustus 2014
Hoe	Overleggen hoe deze vacature inhoudelijk eruit ziet en vervolgens deze vacature opstellen en publiceren. Tevens kan het Retailbedrijf nadenken over een alternatief en dat is iemand intern op de afdeling Helpdesk een extra taak erbij geven als Gatekeeper.
Waar	Distributiecentrum en Den Haag ondergebracht bij de afdeling Helpdesk
Kosten	20 manuren (eenmalig)
Resultaat	Kwaliteit van het interne taakgerichte communicatieproces verbetert, omdat dan één persoon zicht heeft en verantwoordelijk is voor de aanlevering van correcte, volledige, begrijpelijke en tijdige, tijdige informatie bij de afdeling Communicatie.

Stap 6: Stel een checklist op	
Wie	Afdeling Communicatie
Wat	Onderzoek naar de opzet van een checklist. Het idee is dat deze checklist langs alle afdelingen gaat die te maken hebben met het Actie- en Basiswinkelbeeld. De checklist begint bijvoorbeeld bij Inkoop en stuurt deze door naar de volgende afdeling, die onder haar op de checklist staat (zoals een workflow). Uiteindelijk ontvangt de gatekeeper de volledige checklist die deze controleert en accordeert voordat het naar de afdeling Communicatie wordt verstuurd.
Waarom	Om een goed en werkbare checklist op te stellen is het van belang dat hier eerst onderzoek naar wordt gedaan. Eventueel is aan te bevelen om voor deze onderzoek een stagiaire aan te nemen. Een stagiaire is effectief en een relatief 'goedkope' kracht.
Wanneer	Augustus 2014
Hoe	Onderzoek naar wat alle betrokken afdelingen aan informatie verstrekken over het Actie- en Basiswinkelbeeld.
Waar	Distributiecentrum en Den Haag

Kosten	80 manuren
Resultaat	Een checklist die goed werkt in de praktijk, waardoor berichten volledig en begrijpelijk aangeleverd worden bij de afdeling Communicatie.;

Stap 7: Maak een communicatieplanning

Wie	Het distributiecentrum
Wat	Een duidelijke communicatieplanning maken rondom acties- en basiswinkelbeeld
Waarom	Afdelingen binnen het distributiecentrum zijn de bron van informatie. Wanneer zij een communicatie planning maken wanneer acties starten en aflopen of wanneer (seizoens)wisselingen zijn, kunnen zij dit op tijd communiceren richting de Winkelorganisatie.
Wanneer	Augustus 2014
Hoe	Met alle afdelingen een kwartaalplanning maken. In augustus maken zij een planning voor het 4 ^e kwartaal 2014. In deze planning dient onder andere meegenomen te worden om welke acties of (seizoens)wisselingen het gaat met tekst en uitleg, de looptijd van deze acties of wisselingen en de handelingen die de winkelorganisatie hiervoor moet verrichten. Wanneer het distributiecentrum elke maandag dit overzicht voor de rest van de week communiceert, dan kan de winkelmanager zijn medewerkers inplannen op deze extra werkzaamheden.
Waar	Distributiecentrum
Kosten	40 manuren (elk kwartaal)
Resultaat	De berichten over het Actie- en Basiswinkelbeeld worden ruim op tijd, juist en volledig aangeleverd bij de afdeling Communicatie in de vorm van de checklist.

Stap 8: Verstuur een dagelijkse nieuwsoverzicht

Wie	Afdeling Communicatie
Wat	Het opzetten van een nieuwsoverzicht
Waarom	Het nieuwsoverzicht brengt structuur aan in de berichtgeving.
Wanneer	September 2014
Hoe	Als de checklist, oftewel de workflow goed is ingericht, kan gestart worden met de ontwikkeling van een nieuwsoverzicht. Afdeling Communicatie betreft hierbij de relevante partijen binnen het distributiecentrum en het hoofdkantoor.
Waar	Den Haag
Kosten	40 manuren (eenmalig)
Resultaat	De winkelmanager kan effectiever en efficiënter werken, omdat hij dagelijks en op tijd in één overzicht ziet wat hem die dag te doen staat.

Stap 9: Vereenvoudig de zoekfunctie

Wie	Afdeling Communicatie
Wat	Het verbeteren van de zoekfunctie door, daar waar mogelijk binnen de formats van het Retailbedrijf, de structuur aan te passen en het schrijven van een handleiding.
Waarom	Zodat elke personeelslid snel en makkelijk berichten kunnen terugvinden op het intranet
Wanneer	Oktober 2014.
Hoe	Cursus SharepointSharePoint .

Waar	Locatie onbekend.
Kosten	60 manuren (eenmalig)
Resultaat	Berichten zijn voor iedere Retailmedewerker makkelijk terug te vinden.

Stap 10: Benut de communicatiekanalen effectiever	
Wie	Afdeling Communicatie
Wat	Vaststellen welke kanalen in welke situatie het best ingezet kan worden.
Waarom	Om te voorkomen dat de winkelmanager dagelijks overspoeld wordt aan informatie.
Wanneer	November 2014
Hoe	Onderzoek doen naar alle kanalen en wat daarop gecommuniceerd wordt.
Waar	Den Haag
Kosten	30 manuren
Resultaat	Een overzicht en afspraken omtrent het communiceren via de verschillende kanalen, oftewel een vastgesteld Retailcommunicatiebeleid

Wanneer bovenstaande stappen uitgevoerd zijn en iedereen zich aan de gemaakte afspraken houdt, heeft het Retailbedrijf het ideale interne communicatieproces volgens de communicatiedeskundigen Shannon en Weaver.

Literatuurlijst

Artikelen

Bowman, J.P. & Targowski, A.S. (2011). *Modeling the Communication Process: The Map is Not the Territory*. Journal of Business Communication.

Chandler, D. (1994). *The transmission model of communication*. The University of Western Australia (UWA)

Boeken

Claes, M. & Gerritsen, M. (2007). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Bussum: Uitgeverij Coutinho

Eggink, E.J.M. (1983). *Handboek interne communicatie*. Utrecht: Het Spectrum.

Michels, W. (2009). *Essentie van Communicatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. P. 43.

Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne communicatie*. (5e ed.). Assen: Van Gorcum

Roosen, P. & Van Camp, E. (2010). *Hoe zeg ik het? Praktisch communiceren in de gezondheidszorg*. Antwerpen: Standaarduitgeverij.

Shannon, C.E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, Illinois: The University of Illinois Press. P. 7-8.

Van Putte, M. (1998). *Interne communicatie van theorie naar praktijk*. Bussum: Uitgeverij Coutinho

Vos, M., & Schoemaker, H. (2005). *Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie*. (7e ed.). Utrecht: LEMMA BV. P 15-16, 93.

Internet

Alles over marktonderzoek. (2014). *Deskresearch*. Geraadpleegd op 18-02-2014 via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch>.

Alles over marktonderzoek. (2014). *Diepte-interview*. Geraadpleegd op 18-02-2014 via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/diepte-interview>.

Communication Theory. (2013). *Shannon and Weaver Model of Communication*. Geraadpleegd op 06-02-2014 via <http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication>.

Kwalitatief onderzoek. (2014). *Voor- en nadelen kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 03-02-2014 via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwalitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwalitatief-onderzoek>.

Kwantitatief onderzoek. (2014). *Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 03-02-2014 via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/kwantitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek>.

Het notuleercentrum (2014). *Voorbeelden transcripties*. Geraadpleegd op 12-04-2014 via <http://www.notuleercentrum.nl/transcriptieservice/voorbeeld.asp>.

Reynolds, K. (1997). *What is the Transmission Model of Interpersonal Communication and what is Wrong with it?* Geraadpleegd op 07-03-2014 via <http://www.aber.ac.uk/media/Students/kjr9601.html>.

| Right Marktonderzoek. (2014). *Methoden onderzoek*. ~~Geraadpleegt~~[Geraadpleegd](http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek) op 18-02-2014 via <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek>.

Steekproef berekenen. (2014). *Berekenen van steekproefgrootte*. Geraadpleegd op 10-02-2014 via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproef-berekenen>.

Bijlagen

Bijlage I: Resultaten deskresearch

Deze bijlage is niet weergegeven om de anonimiteit van de organisatie te kunnen waarborgen.

Bijlage II: Topic Guide

Deze topic guide is een richtlijn voor de face-to-face interviews. De topic guide is ontwikkeld om alle relevante onderwerpen te bespreken in een logische volgorde. Het is mogelijk dat tijdens het gesprek de respondent zijn/haar eigen prioriteiten aangeeft. De interviewer bepaalt op dat moment of hij/zij hier meteen op ingaat, of pas later in het interview.

Hoofdvraag: wat zijn de knelpunten in het interne taakgerichte communicatieproces bij het Retailbedrijf die zorgen voor gefragmenteerde communicatie?

Middels het interview wil de interviewer achterhalen of er sprake is van gefragmenteerde communicatie, wat de respondent hieronder verstaat, op wat voor manier de respondent dit ervaart en wat voor gevolgen dit heeft voor de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast wil de interviewer achterhalen wat de respondent nodig heeft om zijn of haar dagelijkse werkzaamheden goed uit te kunnen voeren.

Het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen:

Introductie

De introductie verloopt bij iedere respondent hetzelfde. De interviewer begint het interview als volgt: “Welkom. Ik ben Christel. Op dit moment loop ik stage op het hoofdkantoor van het Retailbedrijf. Ik doe onderzoek naar het interne taakgerichte communicatieproces over het Actie- en Basiswinkelbeeld dat gecommuniceerd wordt via intranet. Ik wil jou hier graag een aantal vragen over stellen. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen en het gesprek wordt via ‘deze voicerecorder’ opgenomen. Het audiofragment van dit gesprek zal ik alleen naluisteren en de input verwerken in mijn onderzoeksrapport. Je naam zal niet gebruikt worden in het rapport, dus je blijft anoniem. Heb je hier nog vragen over?”

“Kun je jezelf voorstellen?”

Bespreken interne taakgerichte communicatie

De respondent krijgt eerst ruimte om zelf iets te zeggen over het onderwerp. Daarna wil de interviewer achterhalen of de respondent weet welk proces de interne taakgerichte communicatie doorloopt (zender, boodschap, medium).

Bespreken gefragmenteerde communicatie

Vervolgens wil de interviewer achterhalen of de respondent weet wat gefragmenteerde communicatie inhoudt, wat de respondent hiervan vindt en wat voor ervaring de respondent heeft met gefragmenteerde communicatie binnen het bedrijf.

Bespreken interne taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld

De interviewer wil achterhalen wat de ervaring van de respondent is met betrekking tot de interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld op intranet. Als eerste krijgt de respondent de ruimte om zelf iets te zeggen over het onderwerp, voordat de interviewer specifieke vragen gaat stellen. Dagelijks verschijnen er meerdere berichten, de gehele dag door, op intranet. De interviewer wil achterhalen hoe de respondent het zenden/ontvangen van (nieuws)berichten ervaart met betrekking tot de hoeveelheid, tijdigheid, volledigheid en begrijpelijkheid. Daarnaast wil de interviewer achterhalen hoe de respondent het medium ervaart waarmee hij/zij het (nieuws)bericht ontvangt/verzendt. Tevens is het belangrijk te achterhalen wat de respondent doet bij het ontvangen van een onvolledig/onduidelijk (nieuws)bericht en wat het belangrijkste is om te verbeteren qua interne taakgerichte communicatie, zodat de respondent de dagelijkse werkzaamheden goed kan uitvoeren.

Voorleggen concept digitaal nieuwsoverzicht

De interviewer heeft een dag meegelopen op de winkelvloer en kwam erachter dat het voor de Winkelorganisatie onmogelijk is om alle berichten, die de hele dag door op intranet verschijnen, bij te houden. De interviewer heeft daarom bedacht om op vaste tijdstip een nieuwsoverzicht te plaatsen op intranet. Tijdens het interview wil de interviewer toetsen hoe de respondent hierover denkt, wanneer de respondent dit zou willen ontvangen, welke voor- en nadelen de respondent benoemt en of de respondent nog alternatieve ideeën heeft.

Wrap up

Aan het eind van het interview heeft de respondent de tijd om zelf nog wat te zeggen over het onderwerp 'interne taakgerichte communicatie'. Vervolgens sluit de interviewer het interview af en bedankt de respondent voor zijn/haar medewerking.

Topic Guide

- 1. Introductie 0:00 - 0:05 uur**
 - ☐ Voorstellen interviewer
 - ☐ Uitleg doel van het onderzoek; procedure
 - ☐ Uitleg audio-opname; anonimiteit in rapportage
 - ☐ Voorstellen respondent (leeftijd, beroep)
- 2. Bespreken van de interne taakgerichte communicatie 0:05-0:10 uur**
 - ☐ Ruimte voor respondent om zelf wat te zeggen over dit onderwerp
 - o Wat weet de respondent hiervan?
 - o Hoe gaat dat in zijn werking (zender, boodschap, medium)?
- 3. Bespreken van de gefragmenteerde communicatie 0:10 - 0:20uur**
 - ☐ *Feit:* uit onderzoek blijkt dat er sprake is van gefragmenteerde communicatie. Weet de respondent wat gefragmenteerde communicatie inhoud?
 - ☐ *Mening:* wat vindt de respondent hiervan?
 - ☐ *Ervaring:*
 - o Weet de respondent hiermee om te gaan?
 - o Hoe vaak komt dit voor?
 - o Wat zijn de gevolgen?
 - o Ervaren collega's dit ook zo?
- 4. Bespreken interne taakgerichte communicatie met betrekking tot de onderdelen Actie- en Basiswinkelbeeld 0:20 - 0:40 uur**
 - ☐ Ruimte voor respondent om zelf iets te zeggen over dit onderwerp
 - ☐ *Feit:* op dit moment verschijnen de hele dag door op intranet over het Actie- en Basiswinkelbeeld nieuwsberichten. Wat is de rol van de respondent hierin?
 - ☐ *Mening:* hoe denkt de respondent over

Hier komt de ervaring van zenden/ontvangen naar voren

- o Hoeveelheid
- o Tijdigheid
- o Volledigheid
- o Begrijpelijkheid

Hier komt de ervaring met het medium naar voren

- o Vindbaarheid

Tonen van kaartjes met bovenstaande begrippen (methode cardsorting)

- ☐ Kan de respondent de kaartjes op volgorde van relevantie leggen dat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen?
- ☐ Toelichting op volgorde:
 - o Waarom die onderaan?
 - o Waarom die bovenaan?
 - o Waarom die volgorde?
 - o Wat maakt het verschil ertussen?

Hier komt de ervaring van 'feedback' naar voren

- ☐ Wat zijn de gevolgen van onvolledige/onduidelijke nieuwsberichten?
 - Voor de dagelijkse werkzaamheden van de respondent?
 - Welk proces doorloopt de respondent?
- ☐ *Ervaring:* hoe vaak komt het voor dat nieuwsberichten onduidelijk, onvolledig, te laat, etc. zijn?
- ☐ *Intentie:* hoe zou de respondent dit willen zien?

5. Voorleggen concept nieuwsoverzicht 0:40 – 0:50 uur

- ☐ *Feit:* toen ik een dag meeliep op een reguliere werkdag in een winkel, merkte ik op dat het winkelpersoneel bijna geen tijd heeft om onder werktijd op de computer te kijken of er al nieuwe taakgerichte informatie is gepubliceerd. Herkent de respondent dit?
- ☐ *Mening:*
 - Wat vindt de respondent hiervan?
 - Voor- en nadelen benoemen?
- ☐ *Ervaring:* is dit haalbaar voor de respondent?
 - Hoe vaak?
 - Tijdstip?

6. Wrap up 0:50 - 1:00 uur

Ruimte voor de respondent om zelf nog wat te zeggen over de interne taakgerichte communicatie.

Vragen en/of opmerkingen van deelnemer en opdrachtgever.

Afsluiten en bedanken.

Toonmateriaal interview

Tijdens het interview is een voorbeeld van een nieuwsoverzicht voorgelegd aan en is daarnaast bij een vraag gebruik gemaakt van de methode 'cardsorting'.

Nieuwsoverzicht

Dit nieuwsoverzicht is niet weergegeven om de anonimiteit van de organisatie te kunnen waarborgen.

Cardsorting

Bij deze methode rangschikken de respondenten de onderwerpen met betrekking tot de interne communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld (geschreven op kaartjes) bij de vraag: kan de respondent de kaartjes op volgorde van relevantie leggen dat zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen?

Begrijpelijkheid

Tijdigheid

Volledigheid

Hoeveelheid

Vindbaarheid

Bijlage III: Interviews uitgewerkt

Deze bijlage is niet weergegeven om de anonimiteit van de organisatie te kunnen waarborgen.

Bijlage IV: Respondentenschema's

In deze bijlage zijn de respondentenschema's terug te vinden. Respondenten die geen mening hadden over of geen antwoord hebben gegeven op een bepaald onderwerp, zijn buiten deze analyses gelaten.

De respondentenschema's zijn onderverdeeld in het distributiecentrum, afdeling Communicatie met de Helpdesk en de Winkelorganisatie. De 'R' in de schema's staat voor Respondent

Topic 1: Interne taakgerichte communicatie

Schema 1: Ruimte voor de respondent om vooraf zelf iets te zeggen over de interne communicatie

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
13	Te pas en te onpas gecommuniceerd.	De winkelmanagers krijgen ontzettend veel op zich af. Belangrijk is dat daar een slag in gemaakt wordt qua communicatie en welke filters we erop zetten om het leesbaar te houden. Ik snap dat zij door de bomen het bos niet meer zien. Ik denk dat hier zeker naar gekeken moet worden. Het is nu zo dat elke winkel een eigen winkelhandboek heeft met daarin hun eigen schappenplannen en ik denk dat dit goed werkt. Het is heel makkelijk dat je in je eigen winkelmap alle informatie terug kunt vinden. Maar op dit moment wordt er te pas en te onpas gecommuniceerd. Ik snap dat dit verwarrend werkt.
14	Nog in ontwikkelingsfase. Zijn stappen aan het maken.	Wij zijn momenteel met veranderingen bezig. Ik werk hier nu ruim twee jaar. We zijn echt nog stappen aan het maken. We werkten voorheen met een Excel sheet wat is getransformeerd tot een online programma. We kunnen nog veel verbeteringen gebruiken. Sommige dingen zijn nog in ontwikkeling of het is wennen voor ons hoe we hiermee om moeten gaan. Het is nog in de maak allemaal.
15	Laatste twee jaar vooruitgang geboekt	Mijn mening is dat wij de laatste twee jaar goed gegroeid zijn en slagen gemaakt hebben.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Ondanks het Project nog sprake van gefragmenteerde communicatie.	We hebben vorig jaar zomer het Project afgerond en daar stond gefragmenteerde communicatie al op de agenda. Het resultaat daarvan is dat we op het intranet de structuur hebben aangepast en de Retailkalender heeft een prominentere positie gekregen op onze landingspagina van het intranet. Alsnog blijkt, volgens het management, dat er sprake is van gefragmenteerde communicatie.
2	Geen invloed, maar wel last van onjuist bericht.	Een groot gedeelte gaat vaak langs mij heen. De dames van promotie en executie, die doen wat en overleggen nog met het distributiecentrum. Vervolgens wordt het bericht gepubliceerd. Ik heb hier geen invloed op, maar ik heb er vaak

		wel last van als het bericht niet klopt.
--	--	--

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Communicatie komt soms te laat binnen.	Op sommige momenten kan het wel eens wat te laat binnenkomen. Je gaat op maandag kijken of iets doorloopt of niet, want je krijgt daar een overzicht van en je denkt dat het niet doorloopt, omdat het daarop staat. Je scant het product en ziet dat de actie is afgelopen, dus je gooit je dingen weg. Waardoor het daarna opeens wel weer doorloopt, maar je krijgt verder geen nieuwe prijskaarten, bijvoorbeeld. Waardoor je het niet meer kan communiceren naar de klanten toe. Dat vind ik wel een dingetje.
4	Normaal kantoor dienend aan winkel. Verhouding klopt hier niet.	Normaal gesproken zijn de mensen op kantoor helemaal volledig dienend richting de winkels, dus zij moeten ervoor zorgen dat het hier zo goed mogelijk loopt. Je merkt dat wij, als winkel, blij mogen zijn dat we af en toe wat mogen vragen. De verhouding klopt niet. Dat maakt dat ze soms kijken of die vraag wel kan en dat we dat hadden kunnen zien, terwijl je zo niet moet denken. Je moet meedenken, zodat we het hier uiteindelijk aan het hele land kunnen verkopen.
5	Op teveel plekken dezelfde informatie.	Ik vind dat we op teveel plekken dezelfde informatie tegenkomen en dat je vaak moet zoeken waar iets staat. Ik verbaas me erover, want het hoeft niet zo vaak. Vandaag staat dat er iemand weggaat bij het bedrijf. Dat staat op de algemene site, op intranet en op de winkelmanagerpagina. Dat is too much. Geef het één plek en dan is het goed zo. Het is nergens voor nodig.
6	Te veel en te vaak gecommuniceerd, kan meer gestructureerd.	In het algemeen vind ik het te veel, te vaak. Het kan beter. Het kan meer gestructureerd. Er moeten afspraken over komen, zodat iedereen weet wanneer welke berichten komen. Waarom zeg ik dat het te veel is? Je krijgt elke dag berichten. Je kijkt in de ochtend naar het intranet en leest alles, maar om 12.00 uur komt een bericht, om 13.00 uur komt nog een bericht en om 17.00 uur komt een bericht. Ik ben ook met andere dingen bezig dan alleen maar de berichten te lezen die op het intranet geplaatst worden. Grote kans dat de volgende dag een collega komt, naar deze berichten kijkt en zich afvraagt wat er allemaal gebeurd is. Hij leest de berichten die die ochtend erop zijn gekomen, maar ziet de berichten van 's middags niet. Waardoor de focus eigenlijk vervalt. Het lijkt mij veel beter als de berichten worden geclusterd. Alle informatie voor de hele week komt op maandag vóór 17.00 uur.
7	Heel veel berichten op verschillende plekken. Kan efficiënter.	Er zijn heel veel berichten. Vaak wordt het via de e-mail gestuurd en op intranet gepubliceerd en dan zie je door de bomen het bos niet meer. Je weet niet meer wat wel en wat niet gedaan is. Ik denk dat het wel efficiënter kan. Je hebt voor de winkelmanager een apart account op het intranet die je moet bijhouden en je hebt de normale site die je moet bijhouden. De berichten zijn wel goed, maar het kan wel efficiënter. Bijvoorbeeld dat er één keer per week wordt gecommuniceerd, dat het gebundeld wordt, zodat je niet tig

		berichten hebt staan en je niet meer weet wat er gedaan moet worden. Dat je daardoor veel meer duidelijkheid hebt, dat je weet waar je moet zijn als er iets aan de hand is.
11	Veel kanalen. Assistent manager moet toegang krijgen tot winkelmanagersdomein.	Ik denk dat wij heel veel kanalen hebben. En mijn assistent kan niet mijn e-mail openen of het winkelmanagersdomein op het intranet. Terwijl daar informatie op staat over wat in de winkel moet gebeuren. Ik denk dat de assistent manager dit ook moet weten. Maar ik kan niet mijn login-gegevens geven, want er staan ook vertrouwelijke dingen in mijn account over collega's die alleen mij aangaat en niet voor de assistent manager is bedoeld. Het is eenvoudig op te lossen door de assistent manager een aparte login te geven, waardoor de assistent ook bij de informatie kan komen die de winkel aangaat. Dit is wel één van de dingen die we moeten aanpakken.
17	Door het Project hoeveelheid informatie terug kunnen brengen.	Voordat het Project begon, merkte ik op dat je als winkelmanager veel informatie moest lezen met betrekking tot het actiematige gedeelte, dan was dat heel veel. Ik heb alles uitgeprint wat een winkelmanager moet doorlezen voor een actie en dat was een flinke stapel papier. Zodoende is het Project opgestart en hebben we de hoeveelheid informatie kunnen terugbrengen. En volgens mij is dat nu al beter, want het is vereenvoudigd. Je hebt de neiging om mensen maar te informeren. Goed bedoeld maak je meerdere overzichten, maar je komt terecht in een cyclus. Uiteindelijk wordt iemand wakker die constateert dat er veel overzichten en mappen zijn, waarvan sommige documenten onnodig zijn. Over communicatie blijf je altijd praten, want het is nooit goed. Of je communiceert teveel of er wordt niet gecommuniceerd.

Schema 2: Weet de respondent hoe de interne communicatie loopt?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Constateert iets, stuurt dit naar Replenishment.	Wij constateren iets bij binnenkomst of zien dat een levering te laat is en vervolgens wordt dit richting winkels gecommuniceerd via Replenishment. Zij vullen her en der vaak wel dingetjes aan. Wanneer zij meer informatie hebben, dan zetten zij dit in het bericht.
13	Vraag is voor welke communicatie de afdeling verantwoordelijk is.	We doen twee weken van te voren een aankondiging voor schapswissels. Zodra we het schappenplan publiceren, een week van tevoren, dan melden wij dit in een bericht op het intranet. Ook wij hebben te maken met ad hoc berichten, zoals een vervangend artikel. Ik heb een bericht laten plaatsen waarin uitgelegd werd dat dit artikel vervangend was. Maar de vraag is of dit bericht officieel wel van mij moet komen.
14	Constateert iets, stuurt bericht naar Replenishment.	Stel wij hebben twee artikelen en één daarvan raakt uit voorraad. Wij zien dit en vinden dat er een alternatief artikel moet komen. Wij sturen dan een bericht naar Replenishment en zij zorgen ervoor dat het op het intranet komt te staan.
15	Ontvangt berichten vanuit Inkoop, maakt verhaal en stuurt door naar afdeling Communicatie.	In principe zouden wij alleen communiceren over logistieke dingen. Later is besloten dat er één centraal punt moest komen dat richting afdeling Communicatie communiceert en dat zijn wij geworden. Dan ontvangen wij van Inkoop het bericht dat een artikel de winkel uit moet. Wij moeten daar een mooi verhaal van maken.
16	Maakt bericht aan en stuurt deze door naar afdeling Communicatie	Ik maak een bericht en stuur dat naar de afdeling Communicatie met de vraag of ze het zo snel mogelijk willen plaatsen. Voor andere acties, zoals de seizoensacties, geldt een heel proces. Dan schrijf ik in het bericht een begin- en einddatum. Je moet alle partijen, zoals Formule en Instore, informeren. Tegen de tijd dat de actie weer afloopt, moet je monitoren of dit goed gaat.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Informatie vanuit het distributiecentrum naar Winkelorganisatie.	Dit gaat om de Informatievoorziening over de keten en dan gaat het specifiek over de informatievoorziening vanuit het distributiecentrum naar het hoofdkantoor richting de Winkelorganisatie. Daar zit met name het vraagstuk op dit moment.
9	Vanaf het distributiecentrum via Replenishment naar de afdeling Communicatie richting Winkelorganisatie.	Voor de taakgerichte informatie krijgen wij negen van de tien keer de berichten aangeleverd vanuit het distributiecentrum, waar verschillende afdelingen zich hier mee bezighouden. Ik heb niet goed zicht hierop, maar we hebben met een aantal afdelingen e-mailcontact en daarop baseer ik mijn blik. Je hebt de afdeling Inkoop en afdeling Replenishment. Voorheen was de afdeling Replenishment de klantenservice en zij doen eigenlijk nog steeds hetzelfde werk. Ik denk dat heel veel informatie vanuit verschillende afdelingen, zoals Inkoop en Logistiek, bij de afdeling Replenishment terechtkomt en zij

		moeten hier een verhaal van maken en dat doorsturen naar ons. Ik denk dat zij ook diegenen zijn die beslissen of het bericht op het intranet gepubliceerd moet worden of via een andere manier bij de eindgebruiker terecht komt. Replenishment is een tussenpersoon en uiteindelijk komt het verhaal bij ons terecht. Wij kijken of de inhoud van het aangeleverde bericht logisch is en maken het kloppend voordat wij het op het intranet publiceren.
10	Vanuit het Retailbedrijf naar de afdeling Communicatie, die publiceert het bericht voor de verkoopkanalen.	De interne taakgerichte communicatie, komt naar mijn idee, tot stand vanuit het Retailbedrijf. We krijgen vanuit verschillende afdelingen berichten aangeleverd in onze e-mailbox. Wij werken dit uit en redigeren de berichten. Op het moment dat wij denken dat er hele zinnen staan, publiceren wij dit op het intranet voor de medewerkers in de verkoopkanalen. De verkoopkanalen zijn in dit geval het afdeling Contact en de Winkelorganisatie.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Berichten vanuit Inkoop, geen idee hoe het verder gaat.	Nee, ik heb geen idee. Ik weet dat sommige berichten van Inkoop afkomen. Maar hoe dat dan verder gaat, daar heb ik geen idee van.
4	Zoveel schijven en belangen. Soms niet afgestemd, waardoor je niet weet wat je moet doen.	Er zijn zoveel schijven binnen het Retailbedrijf en zoveel belangen, dat er uiteindelijk wel iets uitkomt. Dat komt gewoon tot stand, doordat heel veel partijen, te veel, zich bemoeien met hoe het uiteindelijk hier moet gebeuren. Dat is soms een beetje afgestemd, soms goed, maar soms ook niet, waardoor je als winkel niet meer weet wat je moet doen.
5	Langs veel schijven.	Ik denk dat het langs heel veel schijven gaat. Je hebt natuurlijk de inkopers. Je hebt diegene die de folders maakt en diegene die de interne communicatie doet. Je hebt de commerciële mensen die bepalen wat er in de winkel moet. Voordat wij het zien, denk ik dat het heel veel schijven voorbij is.
6	Via de Helpdesk	Dat hangt natuurlijk van de bron van het bericht af. Dan gaat het volgens mij via de Helpdesk, denk ik. Zij plaatsen de berichten op het intranet.
7	Iemand heeft een dagtaak aan berichten publiceren	Het wordt naar iemand gemaild en diegene heeft daar een dagtaak aan. Diegene wil alles plaatsen.
8	Vanuit het distributiecentrum via de afdeling Communicatie naar de winkels	Het wordt vanuit het distributiecentrum aangeleverd aan de afdeling Communicatie en zij verwerken het naar het ons toe. Dat is voor mij het beeld.
11	Schappenplannen heeft een bepaalde module en is gekoppeld.	Ja, daar heb ik redelijk wat zicht op. Je ziet een schappenplan ontstaan. Een schappenplan heeft een bepaalde module en dat is gekoppeld. Ik krijg automatisch te zien welke module voor mijn winkel bestemd is.
17	Eigen format, samengevat worden tot een leesbaar bericht	We werken met formats, die je kunt invullen. Dit format wordt continue bijgeschaafd. Inkoop, Instore en Supply Chain heeft zijn eigen zegje over een actie. Dit moet allemaal samengevat worden en daarbij moet het bericht leesbaar zijn. Het zou wel goed zijn om dat af en toe te controleren, maar dat is een ander verhaal.

Topic 2: Gefragmenteerde communicatie

Schema 3: Weet de respondent wat gefragmenteerde communicatie inhoudt?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Gedeeltes of kleine beetjes communicatie.	Gedeeltes of kleine beetjes communicatie.
13	Onderverdeeld in bepaalde kopjes.	Gefragmenteerd is dat je het probeert in delen op te splitsen en onder bepaalde kopjes weg te zetten. Wat we nu gedaan hebben is het actiegedeelte apart gezet en de schappenplannen weer apart, maar je blijft de dagelijkse nieuwtjes houden. En deze nieuwtjes moeten voor iedereen zichtbaar blijven. Het is heel lastig te fragmenteren. Het maakt wel dat ze nu op verschillende plekken moeten kijken om te controleren of ze wel alle informatie hebben gelezen.
14	Teveel informatie op verschillende plekken en meerdere berichten over een onderwerp.	Dat er te veel informatie op verschillende plekken staat of dat over één onderwerp meerdere berichten wordt uitgezet? Dat merk ik ook. Wij sturen niet zoveel berichten en alsnog heb ik moeite met het terugvinden van de berichten. Ik wil het bericht graag terugvinden om te kijken hoe het bericht uiteindelijk gepubliceerd is, dan vergelijk ik het bericht met mijn e-mail. Het is soms zo dat de informatie niet zo staat, zoals ik het bedoelde.
15	Onvolledige communicatie	Dat niet alles volledig of goed is aangeleverd. Dat de winkels halve communicatie ontvingen en niet wisten wat ze wel en niet tegen de consument konden vertellen of wat ze wel en niet aan ons konden vragen.
16	Onduidelijke communicatie	Het lijkt mij of de communicatie niet duidelijk overkomt op de winkels.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Geen structuur, continue stroom.	Op dit moment stromen de berichten binnen wanneer ze geplaatst worden. Dat is niet 24 uur per dag, maar zodra mijn collega's berichten plaatsen op het intranet, dan stroomt het door, op basis van wat aangeleverd is vanuit het distributiecentrum. Hier zit verder geen structuur in. Er is geen vast moment of er is geen wekelijkse of dagelijkse nieuwsbrief. Het is een continue stroom die je overvalt.
2	Te veel en te vaak berichten. Soms bericht over bericht voor correctie.	Ze krijgen te veel en te vaak berichtjes. En bij enige regelmaat een bericht over een bericht om het te corrigeren. Nou moet ik heel eerlijk zeggen, dat dit een beleving is vanuit het land. Ik vind het zelf redelijk meevallen. Als ik kijk naar de vragen die binnenkomen bij de Helpdesk, denk ik, dat de helft van de vragen onnodig zijn wanneer ze beter lezen. Daar ligt de grootste uitdaging.
9	Informatie is versnipperd en wordt geen rekening gehouden met gevolgen.	Dat de informatie versnipperd is, denk ik. Diegene die het bericht bedenkt, denkt niet na of het verhaal klopt en verplaatst zich niet in de eindgebruiker. Dit houdt in dat diegene geen rekening houdt met de gevolgen van het bericht, oftewel welke werkzaamheden daarbij komen kijken.

10	Incomplete informatie waardoor soms over hetzelfde onderwerp nog een bericht verschijnt.	Voor mij is gefragmenteerde communicatie berichtgeving die voor het verkoopkanaal niet voldoet aan de eisen. Dat betekent dat de winkelmedewerker of de winkelmanager delen mist of er niet mee kan omgaan. Of dat het totaalplaatje in de communicatie niet compleet is, waardoor er een vraag gesteld moet worden richting de Helpdesk of Replenishment om duidelijkheid te krijgen. Wat tot gevolg kan hebben dat er over het onderwerp een tweede bericht komt waarin de ontbrekende of onjuiste informatie weer is opgenomen, zodat de winkelmanager wel weet waar het over gaat. Je hebt dan over één onderwerp twee berichten.
----	--	---

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Later communiceren over hetzelfde bericht.	Dat ze een week later terugkomen op het ene wat er in een bericht heeft gestaan.
4	Clusteren van informatie.	Je gaat clusteren van communicatie over logistiek en nieuwtjes en levert dat gefragmenteerd.
5	Berichten zijn slecht vindbaar.	Het is herkenbaar. Vooral het stukje vindbaarheid. Soms dan zoek je iets en dan moet je echt goed zoeken op verschillende woorden voordat je het gevonden hebt. Je verwacht dat je het ergens kan vinden, maar dan blijkt dat het daar niet staat.
6	Kleine losse stukjes informatie.	Ik denk dat het allemaal kleine stukjes informatie zijn. Te veel losse stukjes informatie, denk ik.
7	Berichten zijn lastig vindbaar.	Het is heel lastig om iets terug te vinden. Als je gaat zoeken met de zoekfunctie, dan is het heel lastig en dat komt knullig over bij de klant. Je moet een halve studie maken, om te weten waar je wat kan vinden. Als ik er al moeite mee heb, dan heeft een weekendhulp er nog meer moeite mee.
8	Veel berichten, niet onderverdeeld, slecht vindbaar.	Wat ik inderdaad zelf zie en wat ik besproken heb met mijn collega's, is dat wij het veel vinden. Je moet de gehele dag op intranet zitten, maar dat is niet haalbaar. Er komen belangrijke berichten naar voren, die wij hierdoor missen. Wat ook lastig is, is dat het niet onderverdeeld is. Het is echt goed zoeken. Soms zijn er berichten die terugkomen, deel 1 of deel 2, dat is bijna gewoon niet haalbaar.
11	Zelf fragmentjes verzamelen voor compleet verhaal.	Onder gefragmenteerde communicatie versta ik 'fragmentjes' die je zelf moet verzamelen om er een verhaal van te maken.
17	Niet herkenbaar	Zou kunnen, maar dit herken ik niet. Men werkt ergens mee en vindt dat gebruikelijk.

Schema 4: Heeft de respondent ervaring met gefragmenteerde communicatie?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Maakt een bericht, blijkt het al gecommuniceerd te zijn vanuit andere afdeling.	Wij komen soms ook pas veel te laat achter informatie, zoals over dit artikel van vorige week. Er zaten oude en nieuwe barcodes op een artikel. De winkels mochten alleen de nieuwe gebruiken. Maar beide barcodes waren zichtbaar, dus de oude kon ook gescand en gebruikt worden. We hadden er pas een bericht over gemaakt toen het allemaal al begonnen was en verkeerde voorraadstanden waren gecreëerd. En dit wil je natuurlijk voorkomen. Vorige week nog met een artikel; ik maak een bericht en vervolgens krijg ik te horen dat er een bericht over hetzelfde onderwerp vanuit Retail Voorraad is aangeleverd. Er zijn te veel schakels en te veel afdelingen. Er zijn te veel mensen die berichten willen laten plaatsnemen.
13	Toevoeging op bericht dat al gepubliceerd is	Soms gebeurt het weleens dat het bericht al verstuurd is, terwijl ik over hetzelfde onderwerp ook nog een toevoeging had.
15	Verkeerd schappenplan, veel vragen, twee uur extra werk, terwijl iemand hogerop bezig is met het probleem.	Een mooi voorbeeld is dat laatst iets verkeerd was gegaan met het schappenplan. De ene na de andere e-mail komt bij ons binnen. Terwijl we weten dat op een ander niveau iemand bezig is met een bericht aanmaken, maar die neemt zijn tijd. Ondertussen hebben wij zestig e-mails binnen, die we allemaal hetzelfde e-mailtje moeten sturen. Dit heeft ons gewoon twee uur extra tijd heeft gekost.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Bericht geplaatst, daarna mededeling dat het bericht anders moet.	Dit komt minder uit de interviews naar voren met het Managementteam, maar ik weet vanuit mijn positie, dat de communicatie door meerdere rondes gaat. Dit houdt in dat er net een bericht is geplaatst en vervolgens komt er een e-mail binnen dat het anders moet. Soms is het zo erg dat een bericht drie tot vier keer verandert. Je kunt je voorstellen hoe lastig dat is voor een winkelmanager.
2	Veel vragen over kortingslijsten die niet gepubliceerd was. Ontbrekende informatie.	De Helpdesk wordt uiteindelijk gebeld met vragen. Laatst was er een bericht gepubliceerd, maar zaten de kortingslijsten niet bij. Soms ontbreekt er informatie.
9	Bericht op bericht, zoals de sneeuwschoppen.	Op dit moment krijgen wij het hoofdverhaal aangeleverd. Vervolgens komen vanuit de winkels vragen bij de Helpdesk terecht over een bepaald artikel: Ze hebben een winterartikel uit de winkel gehaald, maar wat moet er gebeuren met de andere winterartikelen? Hierdoor ontstaat bericht op bericht. Als je in eerste instantie goed nadenkt over een bericht, dan kun je voorkomen dat je 20 berichten krijgt over één onderwerp.
10	Verzoek publicatie bericht op maandag, donderdagochtend was	Iets wat gefragmenteerde communicatie had kunnen opleveren, was deze week over de een artikel waarbij de batterijen leeg waren, omdat ze al lang op voorraad liggen. In

	bericht pas volledig.	de communicatie misten wij het stukje kassa: is het geregeld? Zo ja, hoe moeten de winkels dit doen? En mogen nieuwe batterijen aangeboden worden op het moment dat een het artikel verkocht wordt of mag de medewerker alleen nieuwe batterijen geven wanneer een klant terug komt met het artikel? Op dat moment gaan wij hier achteraan. De vraag wordt uitgezet naar het distributiecentrum. Het antwoord is dan dat de medewerker het ook al actief mag aanbieden bij de aankoop van dit artikel. We checken bij Helpdesk en Procesbeheer voor het kassaonderdeel of dezelfde werkwijze geldt bij aankoop of retour. Dit blijkt niet zo te zijn. Hier moet dan een stukje tekst over komen vanuit Procesbeheer. Als dat plaatje compleet is, dan kan het bericht gepubliceerd worden. Het eerste bericht met het verzoek om het te plaatsen ontvingen wij maandag en donderdagochtend hebben wij het bericht pas volledig kunnen publiceren.
--	-----------------------	---

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Onvindbaar wat eerder op het intranet stond.	Net wilde ik wat bestellen en ik weet dat er een paar weken geleden iets daarover op het intranet heeft gestaan. Op de een of andere manier kun je dat niet terugvinden.
4	Alle nieuws staat op het intranet door elkaar.	Het is nog steeds zo dat als je naar het intranet gaat naar sales en je kijkt bij nieuws, dan staat daar alles door elkaar. Er staat "Hendrik 72 jaar is overleden" tot "die en die gaat weg" tot "we hebben een storing op het hoofdkantoor" .
5	Artikel is binnen, maar geen schappenplan of prijskaartje	We hebben vorige week twee verschillende soorten artikelen binnengekregen bij de levering. Die komen gewoon de winkel binnenrollen. Er is geen schappenplan van te vinden en geen prijskaartje. Je gaat bij jezelf bedenken wat de bedoeling is van dit product: moet het de winkel in of laat je het nog even in je magazijn liggen? Uiteindelijk gaan we maar een e-mail sturen naar de afdeling Communicatie met de vraag: wat de bedoeling is van deze artikelen. We ontvingen het antwoord dat er nog een prijskaart aankomt. Het artikel is er al, maar ik moet raden wat ermee moet gebeuren.
6	In het tijdschrift staan acties waar de winkels niets van weten.	In tijdschriften staan de acties. Deze acties worden niet doorgevoerd naar de winkels.
7	15.00 uur wordt een bericht gepubliceerd, maar lees je pas de volgende ochtend.	Wat ook weleens gebeurt, is dat er om 15.00 uur in de middag een bericht verschijnt op het intranet en deze lees je dan niet. In de ochtend op een vast tijdstip moeten de berichten geplaatst worden en niet de hele dag door, want wij hebben niet de tijd om meerdere keren per dag te kijken of er nieuwe berichten zijn. Dat is heel irritant.
8	Heel veel communicatie tijdens folderwisseling	Vooraf tijdens de folderwisseling, dan komt er bericht op bericht over producten, schapkaarten die aangevuld zijn en ga zo maar door. Het is gewoon heel veel.
11	Informatie is niet onderverdeeld	Als ik een weekendhulp heb, en ik gooi de zes pallets voor zijn voeten neer, dan heeft hij echt geen zin om daaraan te beginnen. Maar wanneer ik het onderverdeeld, dan is het overzichtelijk. Hij heeft nog steeds zes pallets, maar hij gaat alle onderdelen af en het is duidelijk. Als dit ook met de

		informatie gebeurt, dan is het makkelijker uit te voeren. Hoe ideaal zou het zijn als alles per actietafel wordt gecommuniceerd? Dan kun je heel snel schakelen.
--	--	--

Topic 3: Interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld

Schema 5: Wat is de rol van de respondent in deze berichtgeving?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Constateert iets en communiceren dit naar Replenishment.	Wij constateren iets bij binnenkomst of zien dat een levering te laat is en vervolgens wordt dit richting de winkels gecommuniceerd via Replenishment. Wij proberen altijd zo snel mogelijk te communiceren. Dat is echt een streven. Alleen het kan niet altijd, omdat wij ook afhankelijk zijn van leveranciers en informatie van derden.
13	Constateert een probleem, maar onduidelijk wie wat moet communiceren.	Een bericht ontstaat op verschillende momenten. Je kunt dingen lang van tevoren zien aankomen en dat proberen we dan te melden, zoals schapswissels. Bepaalde momenten worden voor aangekondigd in de kalender. We zijn nu bezig met het optimaliseren van de keten. Op dit moment lopen we soms achter feiten aan, wat inhoudt dat we soms pas later ontdekken dat een product niet leverbaar is of dat we geen alternatief product hebben, waardoor een bericht onjuist, onvolledig of te laat kan zijn. Ik denk dat nu ook onduidelijk is wie wat moet communiceren. Ik merk dat als er nu wat is, de vraag wordt gesteld van wie gaat dit oppakken. Die vraag zou er eigenlijk niet moeten zijn. Ik herken het gelijk wat winkels zeggen en deels ontstaat dit doordat we achter de feiten aanlopen en niet helder hebben wie wat doet.
14	Niet verantwoordelijk voor communicatie. Informer Replenishment.	Uiteraard moet je naar de bron van het bericht kijken en soms zijn wij dat, maar ik vind dat wij geen berichten hoeven te maken. Ten eerste omdat we er geen tijd voor hebben en ten tweede omdat wij geen communicatie hebben gestudeerd en daar niet mee bezig zijn. Wij communiceren zodanig dat wij eigenlijk alle goede acties moeten ingeven in het systeem. De mensen van het kassasysteem kunnen uit dit systeem lijsten halen waar kortingscodes aan gekoppeld kunnen worden, zodat het in de kassa gezet kan worden. Als wij ons werk niet goed doen, dan komen de acties ook niet goed in de kassa. Wanneer wij losse acties hebben, zoals de oude winterhandel waar alles met 50% korting verkocht mag worden, dan moeten we daar aparte lijsten van maken. Wij zullen dan ook een bericht naar iedereen sturen om te informeren dat er een nieuwe actie komt. Maar dan zorgen wij niet dat dit op intranet komt. Dat is vanuit ons echt een kwestie van de juiste mensen informeren. Wij zorgen dat Instore weet dat de oude winterhandel een nieuwe plek moet krijgen in de winkel. Instore zorgt ervoor dat de winkels de juiste signing krijgen. Dit gaat helaas niet altijd goed, want laatst was ik in de winkel en zag ik een fout van instore-signing. Wij zorgen dat het naar de kassa toegaat, zodat zij kortingscodes kunnen maken en wij zorgen ervoor dat we Replenishment informeren, zodat zij weten dat de winterhandel naar de winkels toe moet. En indien zij het nodig vinden, dan zullen

		zij ervoor zorgen dat er een berichtje geplaatst wordt voor de winkels.
15	Ontvangt informatie en maakt het bericht aan. Vaak extra informatie vragen bij bron.	Mijn afdeling is het eerste aanspreekpunt voor de winkels als het gaat over logistiek, voorraad en andere technische vragen. Voor producten en andere inhoudelijke vragen kunnen de winkels contact opnemen met de Helpdesk in Den Haag. In principe zouden wij alleen communiceren over logistieke dingen. Later is besloten dat er één centraal punt moest komen die richting afdeling Communicatie communiceert en dat zijn wij geworden. Dan ontvangen wij van Inkoop het bericht dat een artikel de winkel uit moet. Wij moeten daar een mooi verhaal van maken. Wat ik wel raar vind, is dat wij de berichten ook moeten maken. Ik denk dat je als Inkoper prima zelf een bericht kunt maken waarom een artikel uit de winkel moet en wat ermee moet gebeuren. Nu moeten wij er nog vaak achteraan om te achterhalen of het tijdelijk de winkel uit moet, wat gaat ermee gebeuren, wat is de oplossing? Wij lopen te vissen naar informatie wat eigenlijk niet bij ons hoort.
16	Constaateert iets en stuurt dit direct door naar afdeling Communicatie.	Als er een levering niet op tijd is, dan krijgen wij vaak een signaal vanuit Logistiek. We hebben natuurlijk al een schappenplan opgesteld en als een artikel niet op tijd geleverd is, dan hebben we een gat in het schap. Wij moeten hier dan, samen met Formule, een oplossing voor vinden. Formule is vaak diegene die het richting de organisatie communiceert. Daar zitten wij niet achter. Als het om de kwaliteit van een artikel gaat, kan het zijn dat wij het zelf opmerken of dat het pas opgemerkt wordt wanneer het al uitgeleverd is aan de winkels. Dan kan het zijn dat wij wel een goede sample hebben ontvangen op de afdeling, terwijl de rest van de artikelen niet aan de kwaliteitseisen voldoet. Ik maak dan een verhaal voor de Winkelorganisatie en dat stuur ik dan direct naar de afdeling Communicatie.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Meer dan alleen publiceren van berichten.	We zijn meer dan een club die puur de berichten publiceert.
2	Winkelvragen door slechte communicatie of slecht lezen.	Er zijn twee Helpdesken. Eén specifiek voor de winkels, dus alle winkelvragen komen daar terecht. Dit kan betekenen dat wij iets niet goed gecommuniceerd hebben of de winkels hebben weer eens niet goed gelezen, want dat gebeurt ook nog weleens.
9	Redigeren van berichten. Inhoudelijk lastig te beoordelen of alle informatie erin staat.	Doorvoerkanaal en redigeren. Onze hoofdtaak is het redigeren van het verhaal en controleren of het een logische opbouw heeft. Inhoudelijk is voor ons lastig te beoordelen of alle informatie erin staat. Wij kunnen lastig beoordelen dat de technische aspecten van een product uit het distributiecentrum klopt. Wij hebben hier namelijk geen zicht op. Replenishment is een tussenpersoon en uiteindelijk komt het verhaal bij ons terecht. Wij kijken of

		de inhoud van het aangeleverde bericht logisch is en maken het kloppend voordat wij het op intranet publiceren.
10	Niet van inhoud. Zorgt dat het bericht goed en leesbaar is.	Ik kijk kritisch naar wat ik binnenkrijg in de loop van de dag. Moet dat direct erop of kan het ook morgen? Wij zijn niet van de inhoud. Wij weten niet wat de geschiedenis is, wat de oorzaak is, wat besproken is, wat de reden is of wat dan ook. Dus wij gaan ervan uit dat men daar over heeft nagedacht en dat er een goede reden voor is, als wij het bericht publiceren. Wij zorgen ervoor dat het een goed en leesbaar stuk is voor de medewerker. Wij zetten de aangeleverde informatie erop. Op het moment dat wij berichten ontvangen waar wij hiaten in zien, dat we iets missen, dan gaan wij de 'blond blauwe ogen vragen' stellen.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Voor opening lezen wij de nieuwsberichten.	Voordat we opengaan, lezen wij in de ochtend de gepubliceerde berichten. En weet je dat dat het nieuws is voor die dag. Soms, wanneer je bijvoorbeeld wat opzoekt voor een klant op het intranet, zie je nieuwe berichten. Bij ons zit geen standaard lijn in wanneer we op intranet kijken.
4	Tijdens ochtendgebed wordt het nieuws besproken.	Ik heb in de ochtend altijd een bijeenkomst, een ochtendgebed of hoe je het ook wilt noemen. De verdeling van de week wordt gedaan en iemand leest het nieuws van de dag door. En deze persoon gaat het proberen te filteren in kennisgeving, dus dan zetten we het over in ons eigen systeem.
6	Verzamel berichten en zorg ervoor dat het gelezen en uitgevoerd wordt.	Mijn rol is om het uit te voeren. Ik heb hier een map en dagelijks worden de berichten uitgeprint en in deze map gestopt, zodat alle medewerkers kunnen zien wat belangrijk nieuws is. Zodoende kun je ook zien wat wel of niet gedaan is. Daarbij kan ik ook de berichten beter terugvinden in de map, dan op het intranet. Wat ik ermee doe? Ik verzamel de berichten in een map en zorg ervoor dat iedereen erin kijkt en leest en dat we het uitvoeren. Ik maak de afweging of we de taak nu gaan uitvoeren of dat we het pas straks doen.
7	Geen dagtaak om berichten bij te houden.	Het is niet je dagtaak om de berichten bij te houden.
8	Bij aanvang intranet lezen.	We adviseren onze personeelsleden om bij aanvang eerst het intranet te lezen, want dat is belangrijk voor hun werk. Daarnaast zijn wij minder belast met vragen, omdat de informatie vaak al kenbaar is gemaakt op intranet.
11	Bij morningcall worden dagberichten besproken.	Het intranet leest elke medewerker. We starten de dag met een morning call. De dagberichten worden besproken en dezelfde dag uitgevoerd. En wanneer er een dag daarvoor iets niet is afgemaakt, wordt dat ook meegenomen in de morning call.
17	Aanspreekpunt winkelmanager.	We zitten letterlijk tussen de winkelmanager en het Managementteam

Schema 6: Hoe denkt de respondent over de hoeveelheid berichten?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Niet veel. Weinig eigenlijk.	Ja, niet heel veel. Weinig eigenlijk.
13	Verstuurt niet veel berichten, maar Winkelorganisatie ontvangt wel veel berichten.	Dat vind ik goed te doen. Ik denk dat wij niet te veel berichten versturen. Het kan natuurlijk altijd minder als er geen schaarste is of als er niets aangepast hoeft te worden. Maar ik denk dat wij ze niet vermoeien met veel berichten. Voor de rest denk ik dat ze door de hoeveelheid berichten door de bomen het bos niet meer zien. En niet meer weten waar ze voor het laatst gekeken hebben en dat daardoor soms berichten erbij inschieten.
14	Verstuurt niet veel berichten.	Vanuit Inkoop niet veel. Als ik puur kijk naar mijn onderdeel van Inkoop, dan gaat het voornamelijk over kortingen of klachten. In dat geval denk ik dat ik niet eens één keer per maand een bericht verstuur.
15	Soms te veel. Komt door verschillende meningen.	Soms te veel. Dan staat er in de ochtend dat een bepaald artikel terug moet of achter in het magazijn gelegd moet worden. In de middag verschijnt dan het bericht dat de artikel toch terug de winkel in moet. En aan het einde van de dag komt het bericht dat ze toch wat anders besloten hebben. Ik vind dat ze eerst goed moeten bedenken wat ze willen en dit daarna pas moeten communiceren richting winkels. Afdeling A beslist dit en daar is Afdeling B het niet mee eens, dus het gaat anders. Achteraf wil Afdeling C ook weer anders, dus wordt de beslissing weer veranderd. Maar als ze nu eens met zijn allen de koppen bij elkaar steken om te zoeken naar één goede oplossing in plaats van drie verschillende berichten.
16	De hoeveelheid berichten is prima, maar Winkelorganisatie krijgt veel op zich af.	Ik vind de hoeveelheid berichten wel prima. En de lijmresten op dit artikel was een uniek geval waar drie berichten over geplaatst zijn. Maar de hoeveelheid berichten in het algemeen vind ik veel. Ik heb het idee dat de Winkelorganisatie alles goed in de gaten moet houden om op de hoogte te blijven.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Veel berichten. Meer procesmatig inrichten.	Hoeveelheid is vooral veel, omdat je snel een bericht wilt publiceren. Het bericht wordt snel geplaatst, en vervolgens komt de afzender er later op terug en blijkt dat er toch nog iets bij moet of dat het anders moet. Dit zorgt voor een grote hoeveelheid berichten. Het heeft met de planning van de werkzaamheden te maken. Soms gebeuren dingen ad hoc en dit komt omdat Retail dynamisch is. Je moet kunnen schakelen op het moment dat er iets gebeurt, maar je zou dit wat meer procesmatig in kunnen richten.
2	Valt mee.	Ik vind het meevallen, maar dat is mijn persoonlijke mening. Als je met vijf à zes berichten op een dag gaat niet goed kunt verwerken in je winkel, dan heb ik mijn twijfels of je als manager je winkel goed runt.

9	Veel. Een onderwerp onnodig meerdere berichten.	Veel. Je kan zeggen veel of weinig, maar het gaat meer om de verschillende onderwerpen. Het kan voorkomen dat er in een week veel gebeurt, waardoor er veel verschillende onderwerpen besproken moeten worden. Maar wat vaak voorkomt, is dat er over één onderwerp veel gecommuniceerd wordt, wat in één bericht zou kunnen.
10	Teveel. Verwarrend. Veel berichten over één onderwerp. Achteraf onnodig.	Dat vind ik soms weleens teveel. Laatst moest een artikel weer in het schap, weer uit het schap, weer in het schap en toch weer uit het schap. Ik heb zo niet even een voorbeeld paraat, maar het komt inderdaad voor dat we over één onderwerp communicatie krijgen die verwarrend is voor de winkel. Dit komt omdat het artikel uit het niets meteen uit de winkel gehaald moet worden, en nog geen half uur later komt dan de berichtgeving dat het toch niet hoeft. Dan gaat het ook nog een keer via de e-mail en via de belboom, oftewel paniek in de tent. Achteraf was dit allemaal niet nodig geweest.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Redelijk.	Dat vind ik redelijk.
4	Soms veel berichten en soms niets.	Soms is het heel veel en soms helemaal niet. Op de ene dag kan er een gewoon een overvloed komen waarbij je denkt dat ze gek zijn geworden. Dat wisselt.
5	Soms zijn berichten overbodig.	Ja, het is soms overbodig. Als ik op iedere plek hetzelfde bericht tegenkom, dan is het too much. Eén keer is genoeg. Je kunt veel meer bij elkaar plaatsen. Drie berichten over hetzelfde onderwerp kun je één bericht van maken. Wacht dan even met de eerste communicatie totdat je het zelf compleet hebt. Het is niet nodig om bericht op bericht te versturen.
6	Valt mee. Soms overbodige berichtgeving.	Dat valt nog wel mee. Actiebeeld en de schappenplannen staan vast en eens in de zoveel tijd verandert dit. Je moet het in goed overleg doen. Je moet het met elkaar bespreken. En als er al een bericht gecommuniceerd is, moet je kijken of het echt niet kan zoals gecommuniceerd is in plaats van weer een nieuw bericht versturen.
7	Te veel. Zoek het eerst uit voor publicatie.	Ja, too much information. Kom op, zoek het even goed uit voordat je het bericht plaatst.
8	Veel berichten en niet altijd haalbaar.	Wat ik inderdaad zelf vind en besproken heb met mijn collega's, is dat wij het veel vinden. Je moet de gehele dag op het intranet zitten, maar dat is niet altijd haalbaar. Ik weet wel dat berichtgeving op berichtgeving verschijnt en dat is soms lastig als je een tijd niet gewerkt hebt.
11	Valt mee qua berichten.	Maar wat ik aan berichten krijg, vind ik meevallen en dan heb ik het over mijn e-mail en intranet. Er zijn weleens rectificaties. Ik denk dat je dat in een Retailbedrijf bijna niet kunt ondervangen. Wanneer er iets gebeurt en je wilt er acuut op reageren, dan kan achteraf blijken dat het toch niet

		helemaal zo is. Als informatie direct naar de winkels toe moet, dan moet het er maar naartoe. Dan zal er misschien later wat veranderd worden.
17	Veel, maar berichten zijn er niet voor niets.	Ja, dat is veel. Maar die hoeveelheid berichten is er niet voor niets. Ik snap dat de meeste berichten geen onzin bevat. Ik zie dat er veel gecommuniceerd wordt, maar mijn mening is dat je hier niet aan ontkomt.

Schema 7: Hoe denkt de respondent over de tijdigheid van de berichten?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Te laat. Oorzaak is afhankelijkheid van derden.	Vaak zijn we te laat. Wij proberen altijd zo snel mogelijk te communiceren. Dat is echt een streven. Wij zijn afhankelijk van derden en soms is het niet eerder bekend.
13	Te laat. Loopt achter feiten aan.	Wij lopen vaak achter de feiten aan. Wij communiceren over problemen die er al zijn. Op het moment dat het probleem naar boven komt, ondernemen we direct actie. Maar onze berichtgeving ontstaat, omdat ergens een probleem is geconstateerd. Het overleg over schaarste hebben wij elke week. Maar op het moment dat wij constateren dat er schaarste is, kan het zomaar zijn dat in sommige winkels de producten al uitverkocht zijn. Vandaag kregen we een e-mail wat een winkelmanager moest doen met een bepaald artikel. Dan ben ik eigenlijk al te laat, want het signaal komt vanuit de winkels. Dan zijn wij niet meer pro-actief. We krijgen ook weleens vanuit de regiomanagers te horen dat een schap heel leeg oogt. Op dat moment zijn wij eigenlijk al te laat. We bedenken wel een nieuw plan, maar alsnog lopen we achter de feiten aan.
14	Te laat. Constateren iets nadat winkels erover uiten.	Op het moment dat ik wat hoor, dan zet ik het bericht uit. Maar ik weet dat dit voor de winkels vaak te laat is. Op het moment dat ik een bericht plaats, is dit naar aanleiding van een signaal vanuit een winkel, dus zal voor de rest van de winkels de communicatie te laat aankomen. Ik denk dat als wij het systeem geperfectioneerd hebben, dat we hier een slag in kunnen slaan, waardoor het minder voorkomt. Stel je voor dat wij besluiten om een artikel uit het schap te halen. Is het dan tijdig? Nee, want sommige problemen kun je pas oplossen als het in de winkel al is gebeurd.
15	Moet eerder gecommuniceerd worden.	Ik ben van mening dat als je op maandag constateert dat er iets misgaat met de leveringen naar aanleiding van de prognose, dan moet op maandag ook het bericht geplaatst worden.
16	Twee a drie weken van te voren weten wij het.	Als het uit China komt dan duurt het zes weken voordat het met de boot hier is. Als op het laatste moment een machine stuk gaat, dan hoor je dit ook last-minute. Maar als de boot bij vertrek in China al vertraging heeft, dan weet je het ruim van tevoren. Twee à drie weken voordat de artikelen naar de winkels moeten, moeten deze al in het magazijn zijn.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Kan beter door plannen.	De aanlevering van de berichten? Ik denk dat dit beter kan. Je hebt natuurlijk verschillende soorten berichten. Berichten die je al ziet aankomen moet je beter plannen en misschien ook wel een vooraankondiging sturen.

2	Meer dan goed. Kan niet anders.	Die is meer dan goed. Soms kun je inderdaad te laat zijn. Omdat je iets signaleert en in hun beleving te laat bent. Maar soms kan het niet anders.
9	Te laat. Hele week bezig met uitzoeken.	Te laat. . Een artikel ligt al twee weken in de winkel en vorige week kwam naar voren dat het artikel incompleet is. De hele week zijn ze bezig geweest met het uitzoeken waar de aanvullende onderdelen vandaan moeten komen en wanneer ze in de winkels kunnen zijn. Dat is veel te laat.
10	Dagelijks berichten die per direct gecommuniceerd moeten.	Daar mankeert een hoop aan. Alle berichten waarbij ze zeggen dat het vandaag erop moet. Dat komt elke dag voor.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Af en toe goed. Retourzending Jerrycans kan niet.	Af en toe goed. Maar zoals ik net al vertelde met die retourzending, dat kan gewoon niet. Dat is gewoon te laat.
4	Vaak te laat. Kassaroutines pas dag eerder ontvangen.	En ook vaak te laat, dat je een dag van te voren te horen krijgt dat dat morgen ingaat. En dan heeft het ooit wel eens ergens gestaan, maar die informatie heb je dan net gemist. Er is wel een vooraankondiging geweest dat het gaat gebeuren, maar de uitleg hoe het moet gebeuren mist. Ik heb gisterenavond gelezen dat we vanaf vandaag een hele nieuwe routine hebben in de kassa. Ik wist dat dit ging gebeuren, want een aantal winkels had dit getest. Maar gisteravond had ik pas de routines gelezen met hoe ik het vandaag moest doen. En dat kan dus niet.
5	Dagberichten moet in een keer binnenrollen.	De dagberichten zelf, die moeten in de ochtend klaar staan. Dat moet niet overdag nog een keertje binnenrollen. Eén moment op de dag en dan het liefste in de ochtend. Vóór 09.30 uur. De winkel gaat om 09.30 uur open, en dan ben je voor die tijd kant en klaar. Je weet waar je aan toe bent en je gaat ervoor.
6	Te laat. Sommige berichten kunnen eerder.	Bij de algemene berichten denk ik soms dat ze deze al een week eerder hadden kunnen plaatsen. Regelmatig komt het voor dat berichten in het midden van de week verschijnen, terwijl ik dit ook al op maandag had kunnen weten. Zo zie ik het.
7	Meestal geen probleem, ondanks dat het direct moet gebeuren.	Of deze wel op tijd geplaatst worden? Soms verschijnen er berichten over wat per direct moet gebeuren, waar je dan niet op gerekend hebt, dus dat is soms wel lastig. Meestal kunnen we wel een momentje vinden dat we het kunnen doen. Meestal is het dus geen probleem.
8	Redelijk op tijd.	Dat komt wel redelijk op tijd. Je merkt dat na een aantal dagen de berichten weer binnenstromen, maar over het algemeen is het goed op tijd.
11	Te laat. Eerder communiceren voor goede voorbereiding.	Als ik op maandag een retour heb, dan mogen ze de maandag daarvoor de inhoud al communiceren, zodat je goede voorbereiding kunt treffen.
17	Vaak te laat door late besluitvorming, rectificaties of veranderingen.	Vaak komt het te laat als het gaat om berichtgeving wat ze moeten doen. Dan is het kort dag. Het wordt wel altijd gedaan. Soms wordt het pas laat gecommuniceerd vanwege een late besluitvorming. Je weet dat ze gaan piepen en kraken, maar

		we moeten het toch communiceren. Soms veranderen nog teveel dingen. Als we het dan gisteren gecommuniceerd hadden, dan moesten we dat vandaag weer rectificeren. Dat willen we natuurlijk niet.
--	--	---

Schema 8: Hoe denkt de respondent over de volledigheid van de berichten?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Probeert zo volledig mogelijk te zijn.	Wij proberen altijd zo volledig mogelijk te zijn. Alles wat er bekend is, en we zetten vaak ook artikelnummers erbij, proberen wij zo duidelijk mogelijk te communiceren. Ik houd ook in mijn achterhoofd of het begrijpelijk is voor het winkelpersoneel.
13	Denkt na of het bericht compleet is voor winkel.	Ja, ik denk dat onze afdeling hier wel een spin in het web is. Wij houden goed in de gaten of alle afdelingen hun zegje erover gedaan hebben. We benoemen alle aspecten in het bericht. Wij denken goed na, zodat het bericht voor de winkel compleet is. Ik heb wel het gevoel dat onze afdeling er goed op let of alles getackeld is in onze berichtgeving. Inkoop staat vaak wat verder van de winkels af en heeft ook minder contact met de Winkelorganisatie. Misschien is onze afdeling er ook wel voor om berichtgeving helder te maken voor de winkels, zodat zij weten wat ze met de goederen moeten doen. In dat kader proberen wij alles van A tot Z af te bakenen. Het is belangrijk om na te denken wat voor impact het nieuws op de winkelvloer heeft.
14	Kan beter. Soms worden besluiten teruggedraaid.	Ik denk dat wij daar nog wel een slag in kunnen slaan. Maar het kan weleens voorkomen dat ze twee dagen later besluiten om iets anders te doen. Dat is heel vervelend, maar dan gebeurt het toch. Alles draait uiteindelijk om een goede omzet en tevreden klanten. Dat houdt je in de Retailbranche.
15	Ligt eraan van wie het bericht komt.	Wat ik daarvan vind? Het ligt eraan van wie het bericht komt. Mensen die al een tijd hier werken, leveren het in één keer goed aan. Mensen die net nieuw komen, moet je nog aan het handje vasthouden.
16	Brengt structuur aan en geeft reden.	Ja, ik vind mijn berichten ook redelijk volledig, maar mijn mening kan afwijken van de rest. Ik probeer altijd een structuur in het bericht aan te brengen met de reden. Als het bericht niet volledig blijkt, dan krijg ik vanzelf via de Klantenservice vragen over het bericht. Maar over het algemeen valt dit wel mee.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Extra werk om bericht compleet te maken.	Meestal ziet mijn team het wel dat een bericht niet compleet is. Onze rol gaat dus verder dat het plaatsen van berichten. Zij weten nu dat er iets mist en dan is het een kleine moeite om het even te checken. Maar een kleine moeite is wel veel werk. Het kost tijd. Afstemmen kost tijd. En uiteindelijk zorgt dat ervoor dat het werk wat wij hebben, dat de winkelmanager minder werk heeft, of in ieder geval zijn werk makkelijk kan uitvoeren.
2	Ontbreekt informatie,	Als ik naar het actiematige gedeelte kijk, dan heb ik daar af en

	zoals kortingslijsten of prijskaarten.	toe wel klachten over. Dat heeft te maken omdat er weleens dingen ontbreken, zoals kortingslijsten of prijskaartjes.
9	Dagelijks zijn berichten incompleet.	Vaak niet. Dagelijks zijn er verhalen die niet compleet zijn. In het begin konden we ons heel erg druk maken over verhalen die niet compleet waren, waardoor we bij verschillende mensen gingen informeren of zij hiervan wisten en hoe dat dan precies zat. Dat was tijdens een drukke periode waarin ook veel winkels openden. Daarom hebben we toen besloten dat we het nalopen van berichten qua inhoud op een lager pitje gingen zetten om te kijken wat er dan zou gebeuren. Wat je dan krijgt, is dat je verhalen gaat communiceren die niet compleet zijn en dat de hoeveelheid van de gepubliceerde berichten toeneemt. Je krijgt dan veel aanvullingen op eerdere berichten. Die aanvullende berichten komen nadat er vragen binnenkomen bij de Helpdesk over een specifiek onderwerp of bericht.
10	Soms mist informatie en zijn betrokken afdelingen niet geïnformeerd.	Niet, als het gaat om het actiematige. Een heel mooi voorbeeld is de sandaal waar een collega van mij mee bezig is geweest. Waarbij we een niet deugdelijke sandaal in de verkoop gingen doen tegen een vriendelijk prijsje. Alleen dat vriendelijke prijsje hanteerden we al sinds we de sandalen verkopen. Er was geen prijswijziging. Deze kritische vraag kwam bij de Helpdesk terecht en wij werden betrokken bij de e-mailwisseling tussen de Helpdesk en het distributiecentrum. Wij, van de afdeling Communicatie, besloten toen om nog geen bericht te plaatsen, zolang de e-mailwisseling voortduurde. Deze e-mailwisseling heeft een aantal dagen geduurd. Uiteindelijk kregen we drie dagen later te horen dat de prijs naar beneden ging.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Geen mening.	Ik heb daar niets op aan te merken. Ik heb hier geen mening over.
4	Berichten zijn volledig.	Volledig zijn de berichten wel.
5	Mist reden in berichtgeving.	Vorig jaar hadden we sneldrogende kleding in het assortiment. Klanten waren hier erg tevreden over, helemaal goed. En dit jaar wordt besloten om deze niet meer te verkopen. Maar waarom niet? Verkocht het niet? Was het kwalitatief niet in orde? Wij krijgen straks de vraag van de klanten waarom we deze dit jaar niet verkopen en vorig jaar wel. Dan ga je een antwoord verzinnen om de klant tevreden de winkel uit te krijgen. Zo hoort het niet.
6	Mist soms extra informatie in berichtgeving	Het is niet perse de volledigheid, maar het hangt af van de persoonlijke interpretatie. Een voorbeeld is een winterartikel die we uiteindelijk niet meer retour hoefden te sturen. Dit kwam omdat wij een pilot hebben gedaan waarbij dit artikel helemaal was uitverkocht. Vervolgens verschijnt er na het weekend het bericht dat dit winterartikel niet meer retour hoeft, maar dat je ze weer moet verkopen. Maar dan heb je ook nog soortgelijk winterartikel die verkocht wordt. Dan ontstaat de vraag of je dit product ook uit de winkel moet halen. Het hele idee is dat we zo min mogelijk mogen

		terugsturen. Je belt naar de Helpdesk en zij gaan het voor je uitzoeken. Dat is net het kleine stukje dat je mist in het bericht: alle winterartikelen mogen verkocht worden. Het is een klein nuanceverschil. Eén extra zinnetje waardoor ik er niet achteraan hoeft te bellen en waardoor mijn regiomanager het niet hogerop hoeft na te vragen. Als je het volledig maakt, dan hoeven de mensen geen extra werk te doen.
7	Meestal ok. Soms ontbreekt informatie.	Meestal is dit wel ok. En wanneer je vragen hebt, kun je altijd bellen. Het komt weleens voor dat een prijswijziging onvolledig is of dat de prijzen in de winkel en de webshop verschillen. Dat ze de volledigheid van de berichten beter maken en dat ze denken aan de klanten: wat zullen de klanten denken, wat voor gevoel krijgen klanten hierbij? Dat ze denken aan wat als.... Wij werken in de praktijk en zij op kantoor, maar dat ze even meedenken over de gevolgen in plaats van dat tientallen winkels er achteraan moeten bellen hoe of wat.
8	Mist soms tekst en uitleg.	Ik mis soms wel meer tekst en uitleg. Je ziet vaak dat de volgende dag een bericht verschijnt met extra tekst en uitleg. Een voorbeeld hiervan zijn de thermoflessen. Er verscheen vorige week een bericht waarin aangegeven werd dat de thermoflessen weer besteld konden worden, maar dat het programma waarin we bestellen niet werkt. Pas gisteren of eergisteren verscheen er een bericht dat het programma weer werkt.
11	Verkeerde inhoud, maar volledigheid is goed.	Soms staat er verkeerde inhoud, maar volledigheid is goed.
17	Goed en nooit goed.	Goed, want als ik het lees vind ik het prima. Nooit goed, want als ik het vraag in vergaderingen met winkelmanagers hebben zij altijd kritiek.

Schema 9: Hoe denkt de respondent over de begrijpelijkheid van de berichten?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Eigen berichten in jip-en-janneketaal.	Ik spreek namens onze eigen berichten en deze proberen wij in jip-en-janneketaal te schrijven. Ik denk dat onze berichten begrijpelijk zijn, maar ik lees soms ook berichten waar ik niets van snap.
13	Schrijft begrijpelijke berichten in taak van winkelpersoneel.	Ik vind zelf dat we begrijpelijke berichten versturen. Ik let erop dat het in de taal geschreven is van het winkelpersoneel en of het bericht volledig is. We laten het vaak onderling door collega's doorlezen. Ik denk dat ze met onze berichten goed uit de voeten kunnen.
14	Afhankelijk van drukte. Altijd zo duidelijk mogelijk.	Het is afhankelijk van drukte. Soms kun je iets uitleggen in één zin en soms heb ik hier zeven zinnen voor nodig, dus het is ook afhankelijk van de situatie. Daarbij kan het zijn dat het bericht voor mij wel duidelijk is, maar dat het voor een ander onduidelijk is. Wij proberen wel altijd dingen zo duidelijk mogelijk te formuleren. Dat houdt in dat we de artikelnaam, artikelnummer, en dat soort dingen duidelijk vermelden in het bericht.
15	Iedereen praat op een ander niveau.	Ja, dat is ook weer een puntje. Als wij zelf berichten maken, dan controleren we bij elkaar of we het begrijpen. Het is de bedoeling dat iedere idioot snapt wat er gezegd wordt, zodat het bericht ook begrijpelijk is. En dit is nog weleens een dingetje. Dan is het voor ons logisch, maar begrijpt de winkelmanager niet wat wij bedoelen. Ik denk dat je allemaal op een ander niveau praat. Wij zitten heel erg voorraad technisch in een bericht. Een winkel wordt gestuurd op haar omzet. Inkoop wordt gestuurd op afzet. Allemaal heb je een eigen invalshoek, waardoor je ook anders praat.
16	Voor mij duidelijk, voor een ander onduidelijk.	Ik vind mijn berichten altijd begrijpelijk, maar ik merkte laatst op dat de Winkelorganisatie het bericht niet goed leest, waardoor je nog een bericht eruit moet sturen waarin je het nog duidelijker uitlegt. Iets wat ik duidelijk vind, kan een ander onduidelijk vinden.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Niet van inhoud.	Je bent van inhoud of je bent meer van het proces. Wij zijn wat dat betreft meer van het proces.
2	Stelt niets voor.	Voor diensten snap ik soms dat het wat ingewikkelder is, maar voor producten stelt het niets voor. Schappenplannen zijn nu zover ingebed in de Winkelorganisatie dat ze weten hoe ze een schappenplan moeten lezen, dat ze weten hoe ze dat moeten uitvoeren.
9	Zinnen niet afgemaakt.	Soms vind ik dit lastig, want soms staan er zinnen in een bericht die niet afgemaakt zijn en daar kan ik dan ook niets mee.

10	Vakjargon en daardoor soms onduidelijk.	Niet altijd goed. Je ziet dat vanuit het distributiecentrum vaak vakjargon gebruikt wordt wat omgebouwd moet worden naar jip-en-janneketaal en daar zijn wij ook van. Wanneer wij het niet begrijpen, dan gaan we de holt op en vragen we om verduidelijking. Vervolgens maken wij er hele zinnen van, zodat de medewerker in het verkoopkanaal begrijpt wat er staat. Het is niet altijd even duidelijk, want wat voor de eigenaar van het bericht duidelijk is, omdat het je dagelijkse werk is, betekent niet dat de winkelmanager het ook begrijpt. Ik begrijp het niet altijd. Ik ga hier meestal achteraan en denk ook aan de winkelmanager; wat moet hij doen?
----	---	---

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Gewoon goed.	Ja, dat vind ik wel gewoon goed.
4	Soms onbegrijpelijk.	Begrijpelijk is een ander verhaal. Het is soms onbegrijpelijk. Als je naar de routine kijkt van de kassa, staat daar stapsgewijs in hoe je het moet volgen. Er staat ga nu naar dat overzicht, maar dat klopt helemaal niet. Dus dat hoeft helemaal niet. Dat is even onbegrijpelijk dat je denkt: "hoezo? Het rolt er al uit, waarom zou ik dan naar die pagina gaan, want ik heb het al."
5	Soms halve berichten. Onlogisch.	Sommige dingen zijn heel duidelijk en sommige berichten zijn halve berichten waar je het maar mee moet doen. Dat vind ik niet logisch.
6	Inhoudelijk duidelijk.	Als ik inhoudelijk kijk naar een bericht, zoals de schappenplannen, dan is het voor mij duidelijk. Of ik het ermee eens ben of niet, dat is een ander verhaal. Wat er staat is gewoon duidelijk en logisch.
7	Geen probleem.	Geen probleem.
11	We moeten goed leren lezen.	Je moet goed lezen. De begrijpelijkheid is goed, maar we moeten met zijn allen goed leren lezen. We moeten alles stap voor stap doen en niet te snel willen. Ik denk dat als het gaat om procedures, dan kan dit met een print screen duidelijker gemaakt worden. Heel veel tekst is vaak minder duidelijk, dan een print screen.
17	Winkelmanagers zijn van een hoog niveau.	Ik denk wel goed. Ik wordt niet vaak gebeld. Het niveau van onze winkelmanagers ligt hoger dan het gemiddelde niveau van winkelmanagers. Wij hebben een redelijk hoog niveau. Het zijn ook goede gesprekpartners. Het zijn slimme types.

Schema 10: Hoe denkt de respondent over de vindbaarheid van de berichten?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Slecht. Uiteindelijk in e-mail zoeken.	Heel slecht. We kijken niet heel vaak terug, maar als ik terug wil kijken, dan kan ik de berichten toch nooit terug vinden. Dan ga ik in mijn e-mail zoeken naar het bericht dat ik verstuurd heb. Uiteindelijk vind ik het dan wel, maar ik wil eigenlijk zien hoe het daadwerkelijk gecommuniceerd is. Als een winkel het ook niet kan vinden, krijgen wij daar weer vragen over. Daardoor krijgen wij meer e-mailverkeer. We hebben op dit moment een extra inbox erbij waar vragen binnenkomen die gerelateerd zijn aan inkoop, maar dat doen we er maar bij. We redden het gewoon niet. Wanneer de vindbaarheid beter is, dan zal deze e-mailbox een stuk leger zijn. Nu moet ik wel zeggen dat de winkels niet altijd even goed kunnen zoeken. Mijn beeld is dat al zou het voor hun neus staan, dan nog zien ze het niet.
13	Niet makkelijk.	Het is niet dat je makkelijk berichten kunt terugvinden. Ik probeer voor mezelf te bedenken in welke week het ongeveer was en dan ga ik in het archief zoeken.
14	Kan beter.	Ik denk dat hier nog wel een slag in gemaakt kan worden. Duidelijke kernwoorden in het bericht zetten. Ik werk zelf met namen en artikelnummers en als je deze verwerkt in het bericht, dan kun je het makkelijker terugvinden.
15	Slecht. Krijgt niet het juiste bericht naar boven.	Dat is gewoon slecht. Als ik zoek op een artikelnaam, dan krijg ik de meeste raarste dingen naar boven, maar niet het bericht wat ik zoek. Dat is gewoon heel slecht.
16	Doolhof in archief. Kan gestructureerder.	Ja, zodra je het archief in moet duiken, vind ik het een doolhof worden. Ik denk dat dit wel gestructureerder kan. Voor mij zou het handig zijn als de berichten gesorteerd kunnen worden op soort artikelen. Ik weet niet of dit ook voor de Winkelorganisatie werkt.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Meer mogelijkheden, maar vast aan format.	Je merkt dat er meer vragen en wensen komen vanuit de gebruikers. Ik weet dat er heel veel mogelijkheden zijn wat betreft het systeem, maar tegelijkertijd zitten wij vast aan een format, regels en kaders van het Retailbedrijf
2	Niet altijd makkelijk terug te vinden.	Heb je een woedende klant voor je neus staan, dan ga je niet heel makkelijk zoeken op intranet. Dan helpen we ze wel. We proberen wel door te verwijzen, maar in het archief is het niet altijd makkelijk terug te vinden. Ik denk dat het ligt aan de structuur van intranet.
9	Weet hoe het werkt.	Ik ben bevooroordeeld en werk dagelijks met intranet. Ik vind dat je alles altijd wel makkelijk kunt terugvinden. Ik begrijp wel dat mensen die er niet zo intensief mee bezig zijn, zoals ik, dat zij weleens moeite hebben met het vinden van berichten. Je moet namelijk specifieke termen invoeren. Ik kan me voorstellen dat mensen daar moeite mee hebben.
10	Niet optimaal. Je moet	Die is niet altijd optimaal, omdat intranet vrij nieuw is. Wij

	handigheid in krijgen.	merken dat de Winkelorganisatie moeite heeft met zoeken. We hebben het hier met elkaar al over gehad en afgesproken om een zoekboek voor dummies te maken, oftewel een kleine handleiding hoe je moet zoeken. Het is namelijk heel eenvoudig, maar je moet er handigheid in krijgen. Daarnaast is de ervaring dat de Winkelorganisatie makkelijker en sneller belt, dan dat ze zelf zoeken.
--	------------------------	---

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Slecht. Zoekfunctie werkt niet. Zoeken in archief op datum.	Dat vind ik slecht.. Afgelopen week moest een artikel verplaatst worden in het schappenplan, dat had ik ergens gelezen. Ik wist nog dat ik dat ergens had gelezen. Je gaat zoeken op de naam van het artikel. Uiteindelijk heette het bericht 'schapwissel' met drie verschillende onderwerpen die uit het schappenplan moesten. Dus je gaat op artikelnaam zoeken en denkt niet aan het woord 'schapwissel' en daardoor kun je het bericht niet terugvinden. Je moet dan denken aan wanneer het bericht online heeft gestaan, dan ga je de weken nakijken waar de belangrijkste berichten blijven staan. De zoekfunctie op intranet vind ik helemaal niets.
4	Waardeloos. Soms niet terug te vinden.	En vindbaarheid is echt waardeloos. Het is zo ongelooflijk slecht. Het bericht gaat in het archief, bijvoorbeeld het prijskaartje. Die komt in een bepaalde week binnen en gaat het archief in in een bepaalde week. Stel je voor het prijskaartje scheurt, dus je moet een nieuwe hebben... Ik heb niet bijgehouden in welke week, op welke dag dat bericht stond. Maar zo moet je wel gaan zoeken. Ik ben gewend bij mijn eerdere werk dat je het artikelnummer intoetst van het unieke product in een prijzingsstelsel en je kunt kiezen hoe je het kaartje eruit wilt hebben. Je kunt het soms helemaal niet meer terugvinden.
5	Kan veel makkelijker. Zoekpuzzel.	Dat kan veel makkelijker. Ik denk dat je het veel simpeler moet gaan houden. Je hebt links het balkje met acties en schappenplannen. Maar als je acties open klikt, dan heb je heel veel ingangen: wat de schappenplannen zijn, wat de prijskaarten zijn en wat de overzichten zijn. Maar als je het overzicht ziet, dan is het vrij onoverzichtelijk ingedeeld. Dit kun je veel beter onder elkaar plaatsen met veel simpelere woorden. Meer in jip-en-janneketaal. Als een bericht een paar weken geleden gepubliceerd is, dan weet je dat je het ooit gelezen hebt, maar vraag je jezelf af waar het bericht ook alweer stond. Dan is het een zoekpuzzel om het te vinden. Je kunt een aantal zoektermen gebruiken, maar deze woorden gebruikt het Retailbedrijf blijkbaar niet, waardoor het nog lastiger zoeken wordt. Dat kan simpeler.
6	Lastig. Nadenken in welke week.	Lastig. Simpelweg omdat alles in een mapje staat dat onderverdeeld is per week. Je moet nadenken in welke week welk bericht is verschenen. Vaak doe ik een zoekterm, bijvoorbeeld op titels, en hoop ik dat het juiste bericht naar boven komt. Sinds ik deze map heb, met uitgeprinte berichten, is het minder geworden. Dit is heel erg primitief, maar ik ben hier sneller mee met zoeken, dan in het systeem.

7	Ziet door het bomen het bos niet meer.	Sowieso als je wilt zoeken, dan zie je door het bomen het bos niet meer. Je weet dat er een bepaald bericht was. Maar je moet goed nadenken wanneer dat precies was en in welke week. Zo suf. Je zoekt via de zoekfunctie op termen, maar dan krijg je ook onzin eruit. Of je kunt op weeknummers zoeken, maar dan krijg je vijftig berichten onder elkaar.
8	Kan wel. Zoeken op de juiste woorden.	Daar heb ik het gisteren nog met mijn collega over gehad. Mijn collega en ik gingen naar een product zoeken waar ik de juiste informatie niet meer over wist. Toevallig kwam direct het juiste bericht naar boven. Het kan dus wel, maar je moet goed zoeken op de juiste woorden. Je kunt niet twee zoektermen intikken, want dan krijg je een lange lijst waar je niet blij van wordt.
11	Verleden lastig. Weet nu hoe het werkt.	Ik ben er nu wel uit hoe dat werkt, maar je moet er wel even over nadenken. Ik kan het nu snel terugvinden, maar dat was in het verleden wel lastig.
17	Lastig. Achterhalen welke datum bericht gepubliceerd is.	Dat is lastig. Dan ga je het meer hebben over de zoekfunctie. Daar zijn volgens mij ook altijd klachten over. De zoekfunctie is nooit goed. Je wilt een woord intypen en vervolgens alle relevante informatie over dat woord krijgen. Misschien zou dit technisch beter kunnen. Het komt weleens voor dat je iets zoekt, maar dan moet je achterhalen welke datum het bericht gepubliceerd is en dan kun je het bericht makkelijk terugvinden.

Schema 11: Kan de respondent de kaartjes op volgorde van relevantie leggen van wat hij/zij nodig heeft om zijn/haar werk goed te doen?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	1. Volledigheid 2. Begrijpelijkheid 3. Tijdigheid 4. Vindbaarheid 5. Hoeveelheid	We proberen echt zo volledig mogelijk zijn. Alles wat we aan informatie hebben, proberen we wel te communiceren naar de winkels, zoals artikelnummers, afbeeldingen. Maar er zijn altijd dingen waar je niet volledig in kan zijn, omdat er nog informatie ontbreekt. Maar je wilt wel alvast naar de winkels communiceren in verband met de tijdigheid. Wachten we op informatie of gaan we alvast communiceren en vullen we dit later aan? Maar dan krijg je meerdere berichten over één onderwerp. We hebben niet veel berichten, maar als we berichten hebben is dit vaak wel een dilemma.
13	1. Tijdigheid 2. Volledig 3. Begrijpelijkheid 4. Hoeveelheid 5. Vindbaarheid	Als eerste tijdigheid, want als ik het op tijd weet, dan kan ik op tijd actie ondernemen. Ik ben er wel van om volledig te communiceren, dus ik beperk de hoeveelheid berichten. Daarnaast moet het begrijpelijk zijn. Vindbaarheid is voor ons het minst relevant.
14	1. Begrijpelijkheid 2. Volledigheid 3. Vindbaarheid 4. Tijdigheid 5. Hoeveelheid	Als je het bericht niet begrijpt, dan heeft het geen zin. Iemand moet het kunnen begrijpen. En dit heeft weer met volledigheid te maken. Alle informatie in één bericht zetten, is belangrijk om het bericht uiteindelijk te begrijpen. Het is belangrijk dat ze informatie kunnen terugvinden. Ik heb deze niet op nummer één omdat begrijpelijkheid het belangrijkste is. Als ik vindbaarheid op nummer één had gezet, dan konden de winkels het bericht wel terugvinden, maar dan begrijpen ze er niets van. Tijdigheid is belangrijk, maar niet altijd haalbaar. Het is belangrijk om een bericht beknopt te houden, vandaar dat hoeveelheid onderaan staat.
15	1. Tijdigheid 2. Hoeveelheid 3. Volledigheid 4. Vindbaarheid 5. Begrijpelijkheid	Als je tijdig communiceert, dan kun je hoeveelheid er al onderzetten. Want je kunt de hoeveelheid berichten verminderen als deze volledig zijn. Vindbaarheid vind ik geen must. We redden ons al een jaar op deze manier. En ik denk dat begrijpelijkheid heel belangrijk is voor de winkelmanager, maar het is voor mijn werkzaamheden een stuk minder relevant.
16	1. Tijdigheid 2. Vindbaarheid 3. Hoeveelheid 4. Begrijpelijkheid 5. Volledigheid	Ik vind sowieso dat de berichten goed vindbaar moeten zijn en niet teveel. Deze vind ik lastig, maar berichten moeten volledig zijn. Als berichten volledig zijn, wordt het vanzelf begrijpelijk. Tijdigheid had meer te maken met op tijd communiceren. Ja, dit punt zit hier eigenlijk nog voor. Er moet op tijd gecommuniceerd worden. De berichten moet goed en makkelijk terug te vinden zijn. Er moeten niet teveel berichten zijn, want dan raak je het overzicht kwijt. En de berichten moeten volledig en begrijpelijk zijn. Eigenlijk staan deze twee op dezelfde plek, want ze hebben met elkaar te maken.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	1. Volledigheid 2. Tijdigheid 3. Begrijpelijkheid 4. Vindbaarheid 5. Hoeveelheid	Volledig zodat alle informatie erin staat en is afgestemd. Met hele zinnen, zodat er niet nog een tweede, derde of vierde bericht overheen komt. Twee, het bericht moet tijdig zijn, want als het te laat is, dan kun je er niets meer mee. Bij tijdigheid moeten we ook echt voor ogen houden, dat het gaat om tijdigheid voor de winkelmanager. De manager moet er nog wat mee kunnen. Als het volledig en tijdig is, is het belangrijk dat het bericht begrijpelijk is. Ja, ik zet vindbaarheid op vier, omdat die heel belangrijk is. Die zou misschien op een ander moment, als we het over andere issues hadden, meer bovenin gestaan. Als laatste vind ik de hoeveelheid berichten belangrijk, omdat ik denk of verwacht dat er een relatie zit tussen alle punten. Als een boodschap namelijk volledig is, dan komen er niet meerdere berichtjes over één onderwerp.
2	1. Volledigheid 2. Vindbaarheid 3. Begrijpelijkheid 4. Tijdigheid 5. Hoeveelheid	Volledigheid bovenaan, omdat dat gewoon essentieel is, wil je niet bericht op bericht krijgen. Hoe lastig het soms ook is, je wilt zo volledig mogelijk zijn. Dan ga je geen vragen krijgen, tenzij ze het niet lezen. Vindbaarheid is slecht en die zou moeten worden verbeterd. Je moet ongeveer weten in welke week dat bericht geweest is en dan kun je in het archiefbakje kijken. Begrijpelijkheid, als je in de materie zit en je maakt een bericht, dan snap je het beter. Je moet heel platvloers schrijven, zodat de winkel het snapt. Als je de materie begrijpt, dan schrijf je heel snel op wat ze moeten doen. Terwijl je eigenlijk eerst moet nadenken: ze weten niets, en je gaat zo schrijven dat ze het echt gaan snappen. Ja, tijdigheid spreekt voor zich. Op tijd aanleveren, zodat ze de bezetting kunnen inplannen of dat ze weten wat ze moeten doen op een bepaald moment. Dat is gewoon essentieel. Belangrijk. Hoeveelheid, als laatste. Ik blijf er nog steeds bij, dat als je als winkelmanager je berichtgeving goed organiseert, je tien berichten op een dag aan.
9	1. Tijdigheid 2. Volledigheid 3. Begrijpelijkheid 4. Hoeveelheid 5. Vindbaarheid	Ik vind het belangrijkste dat het bericht op tijd is, daarna volledigheid en begrijpelijkheid. Want als dit op orde is, dan wordt de hoeveelheid berichten minder. Als laatste de vindbaarheid, dat is voor mij het minst relevant. Ik loop hier niet zo tegenaan.
10	1. Tijdigheid 2. Volledigheid 3. Begrijpelijkheid 4. Hoeveelheid 5. Vindbaarheid	Als wij de communicatie tijdig krijgen, dan hebben we voldoende ruimte om, daar waar wij hiaten zien, actie te ondernemen. Zodat het ook op tijd bij de Winkelorganisatie en zodat deze medewerkers op tijd hun werk kunnen doen om het Actie- en Basiswinkelbeeld op orde te krijgen. Als een bericht volledig is, dan hebben wij daar minder werk aan. Alle partijen zijn erin opgenomen en hebben daar hun plasje over gedaan en hun mening gegeven. Begrijpelijkheid zijn goede Nederlandse zinnen, wat wij altijd zullen blijven doen. Hoeveelheid loopt automatisch terug op het moment dat je de volledigheid op orde hebt, wat dat hangt samen. En de vindbaarheid heeft te maken met de plek op intranet; hoe richt je deze site in en hoe kun je het beste zoeken.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	1. Tijdigheid 2. Hoeveelheid 3. Volledigheid 4. Begrijpelijkheid 5. Vindbaarheid	Voor een actie. Als deze op tijd gecommuniceerd wordt, dan weet je het en kun je jezelf erop voorbereiden. Dan weet ik tenminste dat deze actie er is. Hoeveelheid op twee, want je hoeft daarna niet meer berichten over hetzelfde onderwerp te plaatsen, als je een bericht hebt waar het goed in staat, oftewel volledigheid. Begrijpelijkheid, daar heb ik weinig op aan te merken. Voor mij is het meestal duidelijk. En tot slot vindbaarheid. Als bovenstaande op orde is, dan is het bericht makkelijker terug te vinden en heb je de zoekmachine minder nodig.
4	1. Volledig 2. Begrijpelijkheid 3. Tijdigheid 4. Vindbaarheid 5. Hoeveelheid.	Ik denk dat wat je mij nu vraagt eigenlijk heel dicht bij elkaar ligt. Er is niet één kaartje dat boven de ander komt. Als je mij in het midden zou zetten, dan zouden deze om mij heen moeten liggen. Maar als jij naar een volgorde vraagt, kan dit een momentopname zijn, waardoor ik het morgen anders zou neerleggen. Dit is lastig. Iedereen zal het anders neerleggen. Maar goed... Een bericht wat niet volledig is, heeft geen zin. Volledigheid en begrijpelijkheid is de basis voor een bericht. Tijdigheid is belangrijk. Vindbaarheid; het is wel te vinden, alleen je moet zelf stroomlijnen. Hoeveelheid berichten vind ik niet zo heel veel.
5	1. Tijdigheid 2. Vindbaarheid 3. Hoeveelheid 4. Volledigheid 5. Begrijpelijkheid	Tijdigheid staat bovenaan, want je vindt het fijn om in de ochtend alle berichten van de dag te ontvangen, zodat je de rest van de dag goed je werk kunt uitvoeren. Vindbaarheid is belangrijk voor wanneer je vragen hebt en/of je moet iets opzoeken. Als je het makkelijk kunt terugvinden, dan scheelt dit een hoop werk en tijd.
6	1. Tijdigheid 2. Volledigheid 3. Begrijpelijkheid 4. Vindbaarheid 5. Hoeveelheid	Tijdigheid staat op één, want het is belangrijk om alles op tijd te ontvangen zodat je het kunt inplannen. Daarna komt volledigheid, want je wil graag weten waarom iets is. En dat er verder wordt nagedacht bij het bedenken van de berichten, zoals de ruitenvloeistof die uiteindelijk toch verkocht moest worden. Waarbij je jezelf afvroeg of de jerrycans sets dan ook nog verkocht mochten worden. Vervolgens komt begrijpelijkheid, zoals het schappenplan waar twee boeken toegevoegd moesten worden, terwijl er gecommuniceerd werd dat er een heel nieuw schappenplan was. Dit leidde tot extra werk en tijd. Vindbaarheid is lastig, omdat je per week moet zoeken. De titels zijn niet altijd helder of duidelijk of slaan niet altijd op het bericht, waardoor het nog lastiger is om terug te vinden. De hoeveelheidberichten, daar heb je niet zoveel last van.
7	1. Volledigheid 2. Tijdigheid 3. Hoeveelheid 4. Vindbaarheid 5. Begrijpelijkheid	Begrijpelijkheid is al goed. Dat is voor mij minder belangrijk waardoor het onderaan komt te liggen. Dat is hier dan al in meegenomen. Ja, het is moeilijk. Het is allemaal belangrijk. De hoeveelheid is ook belangrijk. Ja, ik denk dat volledigheid het belangrijkste is. Tijdigheid, vindbaarheid en daarna begrijpelijkheid. Als je hier kort werkt, snap je het niet altijd. Maar ik kan mijn weg nu daar wel in vinden. Zo denk ik, ja. Als iets niet klopt of er staat een fout in die tekst, dat je daar niet dubbel werk aan kwijt ben. Dat is wel het belangrijkste. Het moet volledig zijn en de informatie moet kloppen.

8	1. Tijdigheid 2. Hoeveelheid 3. Volledigheid 4. Begrijpelijkheid 5. Vindbaarheid	Ja, tijdigheid zie ik het liefst heel anders. Daarna komt de hoeveelheid berichten, want ik hoop dat het geclusterd kan worden. Volledigheid en begrijpelijkheid valt gelijk. De vindbaarheid is oké. Soms is het alleen lastig om te bepalen op welk woord je gaat zoeken. Je komt er over het algemeen wel uit, ondanks dat je er soms wat langer mee bezig bent.
11	1. Vindbaarheid 2. Volledigheid 3. Tijdigheid 4. Begrijpelijkheid 5. Hoeveelheid	Ja, ik moet het snel kunnen vinden. Het moet volledig zijn. Het moet op tijd zijn. Ik moet het kunnen begrijpen. En hoeveelheid is gewoon zo en dat vind ik geen probleem. Wanneer een klant wat vraagt, dan moet ik het snel kunnen vinden. Als je volledig bent, dan hoef ik ook niet meer te bellen om te vragen waarom het blauwe artikel wel terug moeten, maar het bruine artikel niet. Door de tijdigheid van de informatie aan te passen, kan de aandacht voor de klant verbeterd worden. Wanneer berichten eerder gecommuniceerd worden naar de Winkelorganisatie, kunnen wij beter plannen en hebben daardoor meer aandacht voor de klant.
17	1. Tijdigheid 2. Volledigheid 3. Hoeveelheid 4. Begrijpelijkheid 5. Vindbaarheid	Het bericht moet op tijd zijn, want als het te laat binnenkomt, dan krijg ik het extra druk en moet ik een inhaalslag maken. Het moet volledig zijn, omdat anders achteraf blijkt dat het niet compleet is, waardoor ik extra werk moet verrichten. Hoeveelheid is ook belangrijk. Het is natuurlijk allemaal belangrijk.

Schema 12: Wat zijn de gevolgen van onvolledige of onduidelijke communicatie?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Frustrerend. Wil beide partijen helpen.	Heel erg frustrerend. Als iemand op de hoogte moet zijn, dan is het de inkoopafdeling. Wij hebben contact met de leveranciers, maar wij krijgen ook klachten binnen vanuit de winkels. Je wilt beide partijen goed helpen en het de winkels zo makkelijk mogelijk maken, dus je wil geen verwarrende communicatie. Je wilt eenduidig, tijdig en duidelijk communiceren.
13	Komt weleens voor door verkeerde input.	Dat komt weleens voor, maar dat is dan omdat wij verkeerde input hebben gekregen. Wij krijgen bijvoorbeeld vanuit Inkoop te horen dat 600 stuks van een bepaald artikel verkocht moet worden. Je hebt dan verschillende kleuren en maten. Wij gaan dan aan de slag met een plan: 6 stuks van maat XS, 6 stuks van maat S, 6 stuks van maat M, enzovoort. Vorige week maandag ging mijn collega op bezoek in een winkel en zag dat dit schap er niet uitzag. Wat blijkt? Inkoop geeft dan aan dat er 600 stuks van een bepaald artikel verkocht moet worden, terwijl deze 600 artikelen maar uit twee maten bestaan. Wij zijn dan verkeerd gevoed, waardoor wij verkeerde plannen maken. Dit is trouwens wel een extreem voorbeeld hoor.
14	Verstuurt een e-mail	Dan stuur ik een e-mailtje en dan passen ze het bericht aan. Het is niet zo dat er een tweede bericht komt. Over het algemeen is de strekking wel goed, maar missen ze informatie of klopt een zin niet helemaal.
15	Roept vragen op waardoor wij het drukker hebben.	Als je het bericht niet goed aanlevert, dan roept het alleen maar vragen op. Hoe meer vragen, hoe drukker wij het hebben. Terwijl wij ook nog onze andere taken hebben. Ik ga terug naar de zender van het bericht, omdat dat mijn aanspreekpunt is en ik geef aan wat ik precies moet weten. Ik zet dit puntsgewijs in een e-mail. Je zet mensen op de winkelvloer voor niets aan het werk. Je maakt ruimte in het magazijn om daar de sandalen neer te zetten. Het schap in de winkel heb je opnieuw ingedeeld om het nog een beetje vol te laten ogen. Zonde. Wat ik doe als ik heel erg twijfel is collega's van de Helpdesk bellen om te vragen of zij het willen doorlezen. Zij hebben nauw contact met het winkelpersoneel. Ik heb ook weleens geroepen tegen hen dat zij alle berichten moeten ontvangen, zodat zij het kunnen aanleveren bij de afdeling Communicatie. Helpdesk stelt zichzelf net even andere vragen bij het lezen van een bericht dan wij.
16	Bericht herschrijven.	Het enige extra werk wat ik heb moeten doen, is het bericht herschrijven en dan weer naar de afdeling Communicatie sturen. Voor mij is dat niet eens vijf minuten extra werk.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Nemen contact op met betrokken afdelingen.	Als het goed is, worden onduidelijke of onvolledige berichten opgepikt door het communicatieteam. Dit team signaleert al bij een groot deel van de berichten dat dit geen hele zinnen zijn en dat het bericht niet volledig en/of niet gecheckt is met de andere afdelingen. Zij nemen dan contact op, dus dan gaat het even heen en weer. Natuurlijk kan het ook voorkomen dat een onvolledig bericht wordt gepubliceerd, omdat het er om wat voor reden dan ook toch op moet. Ik denk dat het meer een issue is dat het team denkt dat het bericht volledig is, omdat wij het begrijpen qua inhoud. Dus wij plaatsen het bericht. Maar daarna komt vanuit het distributiecentrum het bericht dat het anders moet of dat er informatie bij moet. Zoals bijvoorbeeld het bericht dat ook de rode strandstoelen bestickerd moeten worden of naast de ronde stickers komen ook vierkante stickers. Oftewel het gaat dan meer over ontbrekende informatie waar mijn team geen weet van heeft.
2	Bron wordt aangesproken en er komt een nieuw bericht.	Dan worden de mensen die het bericht hebben gemaakt erop aangesproken en wordt er een nieuw bericht gemaakt.
9	Je moet achter extra informatie aan.	Soms maakt het je wel een beetje pessimistisch, dan denk je bij jezelf: daar gaan we weer. Ik kan er wel altijd om lachen en denk bij mezelf: "het is weer zo een dag". Dat ik er achteraan moet. Dan vraag ik meestal van welke afdeling het bericht oorspronkelijk vandaan komt. Dan probeer ik te achterhalen wie ik dan kan benaderen om antwoord te krijgen op mijn vraag. Heel vaak gaat het via de e-mail. Het komt dagelijks voor. Ik denk dat zij met mensen zitten die niet goed ingewerkt zijn en tijdsdruk hebben.
10	Extra actie ondernemen. Kost tijd.	Dat betekent dat wij actie moeten ondernemen, die we normaal gesproken niet zouden hoeven doen. Wij zijn het sluitstuk. Wij zijn niet van inhoud. Wij zijn ook niet betrokken geweest bij afspraken die gemaakt zijn of hoe berichten tot stand zijn gekomen. Voor ons is het altijd koffiedik kijken. We hopen maar dat de aangeleverde informatie klopt. Als dit niet helder is voor ons, dan moeten wij er achteraan en dat kost tijd.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Veroorzaakt extra werk en neemt tijd in beslag.	Ja, je gaat het eerst opzoeken. Als je het niet kunt vinden, dan ga je bellen met de Helpdesk. Zij hebben ook niet altijd het antwoord, waardoor je een e-mail moet sturen. Het veroorzaakt extra werk en het neemt ook tijd in beslag.
4	Neemt mensen minder serieus.	Dat geeft het beeld dat het op het hoofdkantoor niet zo best is. Automatisch gaan mensen je dan minder serieus nemen.
5	Extra werk, tijd en	Extra werk, tijd en irritatie, want je moet e-mailen of bellen

	irritatie.	wanneer je de informatie niet kunt vinden. Of je snapt niet waar het moet staan. Soms moet ik bellen met de desbetreffende afdeling en dan moeten zij ook lang zoeken, omdat zij het zelf niet kunnen vinden. Wij, de winkel, kunnen het niet als enige niet vinden. Zelfs bij de Helpdesk kunnen ze berichten niet altijd terugvinden.
6	Onnodige zaken of taken die je extra moet doen ten koste van de klant.	Waar het omgaat is dat alle onnodige zaken of alle taken die je extra moet doen, gaat ten koste van iets. Je hebt maar één uur de tijd om iets te doen. Je kunt kiezen: je klant of je taak. Als je taak dinsdag klaar moet zijn, prima, maar dan mis je wel de aandacht voor de klant. Vaak kies ik voor de klant, waardoor mijn taken later gedaan worden. Ik vind de taken minder belangrijk. Terwijl het niet had gehoeven, als de informatie op tijd en volledig was.
7	Kost tijd, energie, moeite en geld. Voelt je niet serieus genomen.	Dat je niet serieus genomen wordt, ook als winkel. Je vraagt je af waar ze mee bezig zijn op het hoofdkantoor. Wat je plaatst, lezen zoveel winkels en zij hebben allemaal vragen. Het kost zoveel tijd, energie, moeite en geld om het allemaal weer recht te breien.
8	Nemen ze het wel serieus. Extra actie ondernemen.	Je vraagt je af of ze het wel serieus nemen en waar ze mee bezig zijn. Ik ben benieuwd hoe deze berichtgeving tot stand komt. Waar ligt de communicatiefout? Dat je uiteindelijk toch weer moet bellen met de Helpdesk. Of dat je andere collega's moet aanspreken en het moet navragen. Je moet extra actie ondernemen.
11	Extra tijd kwijt.	Als wij met alle winkels heel veel werk gaan besteden aan dit soort situaties, dan vind ik dat zonde. Ik probeer altijd te e-mailen waarin ik beargumenteer waarom we het niet moeten doen. Ik blijf wel positief. Ik blijf positief kritisch. Ik was er wel extra tijd aan kwijt, ja. Als ik alle jerrycans eruit moest trekken, dan had ik het niet gered voordat de chauffeur bij mij stond, want ik was er denk ik wel vier uur mee bezig geweest.
17	Informatie inwinnen en het bericht controleren bij collega's	Ik ben van second opinion, dus controleer ik bij mijn collega's hoe zij erover denken en of zij het ook al eerder gehoord hebben. Soms blijkt dat de winkelmanager het niet goed gelezen heeft, dus attendeer ik hem hierop. Soms is het bericht niet goed of onduidelijk, dan ga ik wederom bij mijn collega's controleren hoe zij erover denken en ga ik informatie inwinnen. Wanneer mijn collega's het probleem herkennen, dan hebben we een issue en wordt de eigenaar van het bericht geïnformeerd over de mankementen. Wanneer het issue nog groter is, dan wordt de situatie besproken tijdens de verkoopvergadering. Ik informeer de winkelmanagers dan over de stand van zaken. Wij moeten in staat zijn om de urgentie of relevantie van een issue te kunnen bepalen.

Schema 13: Hoe zou de respondent de interne taakgerichte communicatie over het Actie- en Basiswinkelbeeld willen zien?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Iemand die weet hoe het in de winkel werkt, moet informatie verzamelen. In de ochtend communiceren. Managementteam moet zich minder met details bezighouden.	Dat verzamelen van informatie is heel lastig. Als Inkoop een bericht aanlevert bij Klantenservice of afdeling Communicatie, dat zij deze lijntjes uit moeten zetten. Of misschien moeten wij het via Formule spelen en dat het bericht dan compleet bij Klantenservice komt. Eigenlijk iemand die weet hoe het in de winkel werkt. Afstemmen waar de informatie vandaan moet komen. Gewoon in de ochtend de berichten publiceren en daarna is het klaar. Ik vind dat sommige beslissingen bij inkoop moeten liggen. Ik vind dat het Managementteam teveel met details bezig is. Ik denk ook dat voor de Winkelorganisatie toe onrust veroorzaakt.
13	Checklist maken waar inhoud van bericht aan moet voldoende. Samenwerken en communiceren met betrokken afdelingen. Vuistregels maken met welke disciplines waar over communiceren. Eén persoon stelt het bericht samen. Begrip voor elkaar hebben en weten wat de ander doet en daarbij nodig heeft.	Als we goed benoemd hebben wie waar verantwoordelijk voor is, een checklist maken van wie wat moet doen bij welke situatie en vuistregels benoemen van waar de inhoud van het bericht aan moet voldoen, dan zou dat zeker verhelderend werken. We moeten proberen binnen een afdeling de berichtgeving samen te voegen. Ik merk nu ook dat als ik ga communiceren over schapswissels, dat ik lijntjes uitgooi naar mijn collega's om te vragen of zij nog toevoegingen hebben over hun producten en schapswissels. In één bericht wil je graag alles tackelen. Wanneer ze bij Logistiek/Voorraad zeggen dat producten niet meer leverbaar zijn, dan wil Formule eraan toevoegen wat ze dan kunnen doen met de lege gaten in het schap. Inkoop wil misschien wat zeggen over welk nieuw product er aankomt. Eigenlijk wil iedereen zijn plasje over het bericht doen. Om dit te realiseren gaat het bericht naar allemaal schakels om uiteindelijk het bericht compleet te krijgen. Dit maakt het sowieso lastig om een bericht samen te stellen. Ik denk als we vooraf met elkaar vuistregels benoemen vanuit alle disciplines van wat er in moet komen te staan, dat het dan een invuloefening is. Dan moet je het met elkaar afstemmen en dan is er één iemand die het bericht samenstelt. Ik denk dat de samenwerking altijd beter en optimaler kan. Ik denk wel dat we het nu goed hebben weggezet door het driehoeksoverleg. Dit overleg was er voorheen niet. Met dit overleg kunnen we al zoveel mogelijk dingen afstemmen en tackelen. We werken zeker goed samen, maar gaandeweg komen we obstakels tegen en moeten we kijken hoe we dit anders kunnen aanpakken. Ik denk niet dat we vaker hoeven te overleggen. De samenwerking kan natuurlijk beter. We moeten meer begrip hebben voor elkaar en weten wat een ander doet en wat diegene daarvoor nodig heeft.

14	Organogram waarin vermeld staat wie waarvoor verantwoordelijk is. Managementteam en Inkoop moeten beslissingen overleggen. Duidelijk beschrijven wie welke taken heeft.	Ik zou het liefst een soort van organogram willen zien, zodat ik snap hoe het in elkaar ziet. Replenishment is voor ons ook nieuw. Voorheen was het geen afdeling, maar gewoon klantenservice. Alle taken zijn sinds de reorganisatie steeds duidelijker geworden. Maar ik denk dat niemand echt goed weet wie waarvoor verantwoordelijk is en waar je taken stoppen. Ik denk dat het Managementteam met elkaar moet bespreken wat er gedaan moet worden. Vervolgens moet dit overlegd worden met de afdeling Inkoop. En afdeling Inkoop verspreidt de uiteindelijke beslissing ook. Het komt weleens voor dat ik iets hoor en een bericht erover verstuur. Vervolgens komt iemand met een hogere functie die het er niet mee eens is, waardoor de beslissing teruggedraaid wordt. Het is belangrijk om zwart op wit te hebben waar je taken beginnen en waar deze ophouden.
15	Bij problemen direct communiceren. Duidelijke afspraken maken wie waarvoor verantwoordelijk is. Niet direct een oplossing, communiceer dat je ermee bezig bent.	Als je het maandagmiddag weet, communiceer dit dan maandag nog of dinsdagochtend om 08.00 uur. Ik ben van mening dat als je op maandag constateert dat er iets misgaat met de leveringen ten opzichte van de prognose, dan moet op maandag ook het bericht geplaatst worden. Er is nu een heel uitgebreid artikel geplaatst. Maar je kunt op maandag melden dat er iets is misgegaan, dus dat er een kans is dat de levering niet klopt en dat nadere communicatie nog volgt. Zodoende weet de winkelmanager wat er aan de hand is en gaat ons niet e-mailen. Weet je wat het allergrootste probleem is? Het staat niet op papier. Er zijn geen duidelijke afspraken wie wat doet en waar verantwoordelijk voor is. Er gaat iets niet goed en dat kan gebeuren, maar eigenlijk moet er meteen een bericht uit met daarin de mededeling wat er aan de hand is en dat we ermee bezig zijn, zodat ze geen e-mails hoeven te sturen.
16	Blijf bij je besluit en communiceer in één keer goed. Telefoonboom en duidelijkheid over wie wat doet.	Weloverwogen beslissingen nemen en daar ook achter staan met zijn allen. Als in eerste instantie een bericht wordt geplaatst, dan moet je kunnen aannemen dat er goed is nagedacht over deze beslissing. Ik vind dat je hier dan ook aan vast moet houden. Wacht liever een halve dag met communiceren en communiceer dan in één keer goed. Dus niet na tien minuten snel communiceren en vervolgens nog drie berichten over hetzelfde onderwerp versturen. Hier zijn een heleboel mensen bijgekomen en dat maakt het niet makkelijk. Soms moet je even bij elkaar polsen wie wat doet. Ik zou graag zo een oude telefoonboom hebben, die we vroeger op school hadden. We verwachten dan dingen van collega's, terwijl zij dit niet kunnen waarmaken, omdat het niet hun taak is.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Duidelijke proces afspraken maken. Meer samenwerking en afstemming.	Ik denk dat we dit ook beter kunnen inrichten, namelijk dat je een afspraak maakt met elkaar. Een verkoopoverleg is in de ochtend. Tijdens dit overleg bespreken zij met elkaar welke artikelen de winkel in moet. Laten we met elkaar een afspraak maken dat we elke middag om 14.00 uur onze berichten publiceren. Dit betekent ook dat we naar de winkelmanager moeten communiceren dat ze dagelijks om 14.00 uur kijken naar intranet. Het maken van duidelijke procesafspraken en als er afspraken zijn gemaakt, dat mensen zich daar ook aan moeten houden! Dat vraagt ook om toch wel meer samenwerken en afstemming.
2	Helpdesk en Communicatieafdeling samenwerken. Eén persoon bewaakt de berichtgeving van inkoop tot aan Winkelorganisatie.	Het is natuurlijk gek dat de Helpdesk verantwoordelijk is voor alle berichtgeving naar de winkels. Terwijl de communicatieafdeling de berichtgeving publiceert. Zij doen de berichtgeving, terwijl zij niet onder dezelfde afdeling als de Helpdesk vallen, daardoor heeft mijn team geen vat op wat er gebeurt en dit maakt het wat lastiger. Gelukkig kunnen wij het met de communicatieafdeling goed vinden en komen zij ook naar ons toe als ze wat zien en vragen hebben. In de organogram was het handiger geweest als ze bij de Helpdesk zouden zitten, maar dat is mijn persoonlijke mening. In deze hele keten zou je één persoon erop moeten zetten die het proces van Inkoop tot de winkelmanager gewoon bewaakt. Deze persoon moet drie dagen voordat alles naar winkels toe gaat, checken of alles aanwezig is: van product tot de prijskaartjes. En misschien gebeurt dat nu wel, alleen ik zie het niet. Ik denk dat je zo een persoon nodig hebt. Die heeft ook zeggenschap nodig, zodat dat hij medewerkers aan kan spreken wanneer zij hun werk niet goed doen.
9	Overleg tussen Helpdesk en afdeling Communicatie Zender moet compleet verhaal aanleveren en zich verplaatsen in winkelmanager.	Vroeger hadden we de Learning Loop. De manager had voorheen de Helpdesk en de communicatieafdeling onder zich en de Helpdesk had ook nog een eigen manager. We hadden één keer per week een afdelingsoverleg. De manager van de Helpdesk nam altijd een top vijf mee van onderwerpen waarover het meest gebeld was in die week. Op basis daarvan konden wij in ons overleg bespreken wat we hiervan geleerd hebben en hoe we dat de volgende keer anders kunnen doen. Dat is er nu niet meer. Er wordt regelmatig gezegd dat we de Learning Loop missen. Een regelmatig terugkerend overleg tussen de communicatieafdeling en de Helpdesk, dat zou geen gek plan zijn. Dat diegenen die bedenken dat er iets moet gebeuren, beter zicht heeft op welke stappen hij of zij moet ondernemen, welke informatie hij of zij daarbij nodig heeft en wanneer het verhaal compleet is, dat hij of zij het dan pas verstuurt voor publicatie. Het is belangrijk dat diegenen zich verplaatsen in de winkelmanager: weet ik met deze informatie wat ik moet doen?
10	Zender moet het bericht volledig	Ik denk dat het belangrijk is als de zender, die de informatie verstuurt, goed nadenkt over welke berichtgeving een

	aanleveren en zich verplaatsen in de winkelmanager.	winkelmedewerker nodig heeft om zijn Actie- en Basiswinkelbeeld op orde te brengen en de klant goed te helpen. De zender moet goed weten welke stappen hij moet doorlopen. Dat hij moet nadenken over welke stappen hij in z'n communicatie moet zetten als het gaat over prijskaarten. Is de kassa op orde, is er voldoende voorraad, moet er wat in of moet er wat uit? Dus dat het een compleet verhaal is waar een winkelmedewerker in één keer zijn werkzaamheden goed mee kan uitvoeren.
	Informatie in hele zinnen samenvoegen.	De eigenaar moet de informatie in hele zinnen aanleveren bij en de afdeling Communicatie voor publicatie. Zo zou het moeten zijn.
	Communicatieafdeling wil meer weten over wat er speelt op de Helpdesk.	ik zou het wel plezierig vinden om wat meer te weten wat er speelt op de Helpdesk. Wij weten nu ook niet als het distributiecentrum ons een spoedverzoek doet voor publicatie, in hun ogen is het altijd spoed, of dit voortkomt vanuit een signaal van de Winkelorganisatie via de Helpdesk of dat het uit de hoge hoed vandaan komt en het ook gewoon de volgende dag gepubliceerd kan worden.
	Communiceren op een vast moment.	Ik denk dat je beter met elkaar een vast moment kunt afspreken wanneer er gecommuniceerd wordt. Dit is het moment dat de manager naar intranet kijkt en daarmee aan de slag gaat. Dan geeft het geen zin om daarnaast berichten erop te zetten. Ik kijk kritisch naar wat ik binnenkrijg in de loop van de dag. Moet dat direct erop of kan het ook morgen?
	Eén persoon die communicatieproces coördineert en controleert.	Eén poppetje, die dit coördineert en overzicht houdt op wat er gedaan moet worden. Het moet iemand zijn die van de inhoud op de hoogte is. Deze persoon moet de lijntjes uitzetten naar de andere betrokken afdelingen en deze informatie verzamelen. Wanneer dit op orde is, kan er een bericht verstuurd worden naar de communicatieafdeling Wij weten dan zeker dat iedereen zijn plasje erover heeft gedaan en dat wij het kunnen publiceren.
	Volledige, juiste en tijdige communicatie.	Ik zou willen zien dat de persoon waar de communicatie vandaan komt ervoor zorgt dat het bericht volledig, juist en tijdig is. Dat het dan pas naar de communicatieafdeling wordt gestuurd. Afdeling Communicatie doet daar een redigeerslag overheen en publiceert het bericht voor de Winkelorganisatie.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Eerder communiceren, berichten samenvoegen en eenvoudiger actie-overzicht maken.	Het begint met het op tijd doorgeven, zodat je jezelf kan voorbereiden. En als je vragen hebt, kun je deze alvast stellen. Wanneer er twee verschillende prijswijzigingen zijn, dat ze deze niet in twee berichten publiceren, maar in één bericht. Het actie-overzicht waarin vermeld staat welke acties doorlopen en welke niet, wat eenvoudiger maken.
4	Meer samenwerken en afstemmen wie wat wanneer	Als mensen meer zouden samenwerken en afstemmen wie wat wanneer vertelt, dan zou ons dat een stukje rust geven en kunnen we het ook veel beter organiseren in de winkel. Nu is het

	communiceert.	zo dat het af is en ze het over de schutting gooien. Dat maakt het wel wat lastiger.
5	Op één moment van de dag communiceren.	Ze moeten stoppen met de hele dag door informatie te verspreiden, want je kijkt niet ieder uur of ieder half uur. Wanneer je het druk hebt, dan vergeet je te kijken en kijk je pas de volgende dag. Achteraf blijkt dan dat je dingen mist. Een mooi voorbeeld is de jerrycan gevuld met ruitenvloeistof. Het gebeurt hier. Wij, het personeel op de vloer, zien de reactie van de klant. Je kunt hartstikke goed van alles bedenken, maar het is belangrijk dat iedereen in het Retailbedrijf weet hoe het gaat. Daarom moet je ervoor kiezen, dat bijvoorbeeld in de ochtend alle berichten online staan. Dan kunnen de manager en het winkelpersoneel alle berichten lezen en kijken: wat staat er, wat is accuraat, wat moet er gebeuren en dan gebeurt het ook gewoon. Je hoeft niet iedere keer tussendoor berichtjes te sturen.
6	Structuur in berichtgeving.	Als we het over het gehele interne communicatieproces hebben, dan zou ik zo min mogelijk bronnen willen hebben. Afspraken maken, deadlines. Helder hebben wat wanneer online komt. De structuur hoe het er nu uit ziet en de lay-out van intranet is gewoon helder. Ik denk meer structuur in de berichtgeving aanbrengen.
7	Nieuwsbrief. Berichten bundelen op onderwerp. Keuringspersoon die het bericht controleert. Eén keer per dag volledige berichten communiceren.	We willen graag dat iedereen op de hoogte is van alles. Eigenlijk zou er een nieuwsbrief uit moeten komen met wat er is gebeurd. Dat lijkt mij heel handig. Deze nieuwsbrief moet dan ook gewoon op intranet verschijnen. Het is zoveel stof wat je nu moet lezen. Dat berichten gebundeld worden. Dus niet dat er vijf berichten staan over KBG, maar dat het in één bericht wordt vermeld. Er moet een keuringspersoon komen, die de berichten op inhoud nakijkt: klopt het bericht? Sowieso dat de vindbaarheid van de berichten verbeterd en dat dit gekoppeld wordt in subgroepen. Dat berichten op tijd worden verstuurd en één keer per dag. Dat berichten volledig zijn zonder onjuistheden en dat ze er goed over nadenken en meedenken met de klanten.
8	Communiceren op vaste tijdstippen. Clusteren per rubriek. In één keer juist communiceren.	Wat we hier ook hebben besproken en iedereen aangeeft is dat het prettig werken is als berichten op vaste tijdstippen komen. Dat we gewoon weten dat bijvoorbeeld om 12.00 uur een hele rits aan informatie online komt. Of dat het twee momenten op de dag zijn dat we de site in de gaten moeten houden. Niet meer verspreid over de hele dag. Eventueel het clusteren per rubriek. Dat wij goed zien waar wat is veranderd. Nu staat alles door elkaar, dus je moet voor jezelf filteren op intranet. Goed inlezen voordat er gecommuniceerd wordt richting de winkels. Liever een half uur later of geen bericht, dan een onjuist bericht dat snel gecommuniceerd is. Je moet niet te snel berichten plaatsen.
11	Per actietafel communiceren welke	Het zal simpeler zijn om te zeggen welke goederen in welke aantallen op actietafel 1 horen inclusief plaatje en hetzelfde bij

	goederen in welke aantallen moeten inclusief afbeelding. Een week eerder communiceren over schapwisselings, zodat er een betere planning gemaakt kan worden. Retouren een week eerder communiceren i.v.m. voorbereiding. Duidelijke titels en betere zoekfunctie.	actietafel 2. En dat per actietafel alle informatie staat, zoals postnummers en prijskaarten. De nieuwe winkels hebben dezelfde actietafels. De oude winkels zullen moeten selecteren, maar zullen minder werk hebben met het indelen van hun winkel. Dan hoef je niet meer door de hele stapel en alle prijskaarten heen, want je ziet duidelijk wat waar bij hoort. Ik vind het fijn om een week eerder een bericht te krijgen met daarin informatie over welke schappenplannen de week daarop wijzigen. Dan kun je deze op donderdag uitdraaien en voorbereiden en een betere planning maken. In de week dat het moet gebeuren, pak je die map en ga je ermee aan de slag. Nu zijn er weleens schapswisselingen die best pittig zijn en dan ten koste gaan van het contact met de klant. Je wilt je werk af hebben. Je zegt wel dat de klant voor alles gaat, maar wanneer je bezig bent, kun je vergeten dat er nog klanten zijn. Als ik op maandag een retour heb, dan mogen ze de maandag daarvoor de inhoud al communiceren, zodat je een goede voorbereiding kan treffen. Als ik hier een retour heb, moet het artikel uit de winkel en moet er een nieuw artikel op die plaats. Ik zou graag duidelijke koppen willen en een betere zoekfunctie.
17	Moment(en) inplannen dat je communiceert. Acties met deadlines automatisch uploaden in outlookagenda winkelmanager. Meer gestructureerd communiceren. Overleg tussen afdelingen en eenduidige beslissing nemen.	Voor de winkels zou het goed zijn als ze dit kunnen inplannen. Dat ze kunnen inplannen wanneer ze de informatie tot zich nemen. Je moet één, twee of drie momenten per week hebben, waarop de winkelmanager weet dat het laatste nieuws online komt. Maar hoe ga je dat doen? Selecteren! En wie of wat mag daar wel in en wie of wat mag daar niet in? Dat is een prima uitdaging. Helemaal mooi zou zijn als acties met deadlines automatisch in de outlookagenda van de winkelmanager komen te staan. Het zou heel goed zijn als deze belangrijke punten een dag van tevoren gecommuniceerd worden, zodat ze een planning kunnen maken voor de dag daarna. Zij krijgen veel informatieve berichten op zich af, maar ook taakgerichte berichten waarin staat wat de winkelmanager moet doen. De winkelmanager zal steeds meer moeten plannen om effectief te kunnen werken, zodat hij ook zoveel mogelijk tijd overhoudt voor de klant. De klant helpen blijft de primaire bezigheid van een winkel. Hoe kun je ze daarmee helpen? Je moet een focus voor ze creëren, dat ze weten wanneer het belangrijke nieuws binnenkomt, dat zij weer moeten delen met de rest van hun medewerkers. Je moet gestructureerd werken met bijvoorbeeld kalenders of agenda's. Zodat elke (beginnende) werknemer ziet wat er elke week moet gebeuren qua communicatie. Partijen bij elkaar met één voorzitter die beslist wat het uiteindelijk wordt en wat er gecommuniceerd wordt. Actie is bij ons belangrijk. Elke twee weken komt er een folder

	Coördinator die het communicatieproces bewaakt. Medewerkers verantwoordelijk maken van hun eigen communicatie(fouten)	uit. Dat loopt nu allemaal goed en de berichtgeving loopt ook, maar om dit hele proces goed te bewaken, zou je eigenlijk en soort van actie-coördinator moeten hebben. Veel retailers hebben dit ook. Dit is iemand die helemaal bezig is met de actie. Hij doet niets anders dan continue alle afdelingen aflopen om te controleren of ze het op tijd afhebben en of alles duidelijk is. Hij heeft autoriteit en houdt alles in de gaten. Hij gaat naar de juiste persoon toe en wijst deze persoon erop dat er een gat in de schappen ontstaat en dat hij een alternatief product moet aanwijzen. Want de winkels moeten verkopen. Je moet mensen verantwoordelijk maken. Als ik verantwoordelijk ben voor die koffer, dan ben ik als inkoper ook verantwoordelijk voor de communicatiestroom. De actie is ingepland en hij is nu niet meer in de aanbieding, dus ik moet dit vijf dagen eerder al communiceren. En als ik als inkoper te laat ben met communiceren, dan ben ik fout en moet ik op mijn kloten krijgen van mijn baas. Verantwoordelijkheid van de eigenaar van het bericht.
--	---	---

Topic 4: Concept nieuwsoverzicht

Schema 14: Hoe staat de respondent tegenover het nieuwsoverzicht?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Super!	Ja, super!
13	Beter leesbaar, sceptisch over hoeveelheid berichten.	Ik vind het leuk, beter en leesbaar, maar ik blijf toch sceptisch over het feit of alle berichten er wel in passen.
14	Handig.	Ik vind dit heel handig.
15	Toegevoegde waarde winkelmanager. Idee is super.	Ik denk dat het voor de winkelmanagers wel een toegevoegde waarde heeft. Het idee is super.
16	Prima.	Dat is toch prima. Het is wel positief.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Geen verloren investering.	Ik denk dat dit geen verloren investering is.
2	Goed voorstel	Heel goed. Dit is een goed voorstel.
9	Goed idee. Overzichtelijk.	Ja, ik vind het een heel goed idee om alle informatie te bundelen. Ik kan me voorstellen dat de winkelorganisatie dit wel heel fijn zouden vinden. Dat ze één keer per dag een overzicht ontvangen van wat ze die dag nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.
10	Goed. Grote plus.	Goed. Overzichtelijk. Ik zie hier een grote plus in.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Goed en overzichtelijk.	Ik vind dat wel goed. Ik denk dat dit wel overzichtelijk is.
4	Weet waar je aan toe bent.	Ik weet gewoon dat ik vandaag 90 procent van de berichten heb en de enige die er nog bij kunnen komen, zijn de onverwachte berichten en daarvoor kijk ik om 15.00 uur op het intranet. En wanneer er echt iets heel belangrijks is, dan hebben we de belboom.
5	Leuk. Herkent het van vorige werkgever.	Ik herken het gelijk. Ik vind het leuk. Bij mijn vorige werkgever had je een weekjournaal. Dit is in eerste oogopslag vergelijkbaar met jouw nieuwsoverzicht.
6	Prachtig en zou zeker helpen.	Prachtig. Dit zou zeker helpen.
7	Goed. Zelf ook bedacht. Vraag vanuit collega's.	Ja, goed. Ik had dit ook bedacht om te maken voor de weekendhulp, zodat zij ook altijd op de hoogte zijn van alle informatie in plaats van dat ze alles terug moeten lezen op het intranet. Dit was ook de vraag vanuit de collega's. Zij hebben hier zeker behoefte aan. Dit zou gewoon heel goed zijn. Ik denk dat je hier al een eind mee komt.
8	Duidelijk en overzichtelijk	Duidelijk en overzichtelijk.
11	Bestuurbaar. Overzichtelijk. Je kunt niets meer missen.	Als je het nieuwsoverzicht actueel kan houden, dan zou ik dat het liefst willen. Dat zou voor mij beter bestuurbaar zijn. Ik kan controleren wie wat gedaan heeft. Het is overzichtelijker, dus ik

		mis niets. De medewerker ziet het nieuwsoverzicht van de vorige dag en kan zich bijlezen. Indien nodig pakt de medewerker de map en bekijkt hij of zij wie welk bericht heeft afgehandeld. Je kunt niets meer missen.
17	Heel goed.	Ja, heel goed.

Schema 15: Kan de respondent voordelen benoemen?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Makkelijk terug te lezen.	De winkels kunnen dit overzicht uitprinten en desnoods in mappen stoppen. Dan kunnen ze het teruglezen. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Ik vind het overzicht er wel heel goed uitzien.
13	Duidelijkheid. Overzichtelijker dan nu. Getriggerd om berichten te lezen.	Ik vind het positief dat het mij meer duidelijkheid en inzicht verschaft in wat er speelt. Ik kan nu beter zien wat er gaande is. Ik wordt getriggerd om de berichten te lezen. Het is overzichtelijker dan het intranet nu.
15	Informeert sneller je personeel. Staat op je netvlies.	Ja, het staat op je netvlies. Maar het is belangrijk dat er discipline komt dat ze het uitprinten en lezen. En dat ze de rest van het winkelpersoneel het overzicht ook laten lezen. Ik maak weleens mee dat ik een stagiaire aan de telefoon heb, die nergens van afweet. Ik denk dat je met dit overzicht heel snel het personeel geïnformeerd hebt. Wat dat betreft denk ik dat het een goed idee is.
16	Handig. Overzichtelijk.	Ik denk dat dit wel handig is. Je kunt nu in één oogopslag zien wat er die dag gebeurd is.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Winkelmanager wordt hier blij van.	Ik denk dat de winkelmanager hier super blij van wordt.
2	overzichtelijker en makkelijker.	Jij maakt een mooie samenvatting en dat moet de winkelmanager helpen. Je maak het overzichtelijker en makkelijker.
9	Overzichtelijk. Informatie makkelijk terug te vinden.	Het is overzichtelijker. Informatie is makkelijker terug te vinden. Je hebt een hele dag om na te denken over je bericht en om te controleren of de inhoud klopt, waardoor je minder berichten over één onderwerp krijgt.
10	Overzichtelijk.	Goed. Overzichtelijk. Het kan enorm helpen voor de winkelmanager om bijvoorbeeld per dag zo een overzicht te krijgen in plaats van alle losse berichten en printjes.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Beter.	Ik denk dat dit wel beter is. Maar ik zou de berichten die belangrijker zijn en meer laten uitspringen, zodat je weet dat je meteen actie moet ondernemen.
4	Simpel	Je kunt het meenemen in de planning van de dag. Voor de rest is het overzicht simpel.
5	Overzichtelijk, duidelijk, simpel, logisch en vindbaarheid wordt verbeterd.	Je hebt alles in één overzicht. De vindbaarheid wordt ook verbeterd. Je hebt alles op één bladzijde staan. Het is jip-en-janneketaal. Het is simpel. Het is logisch. Het is voor iedereen duidelijk of je hier nu zes maanden of zes jaar werkt.
6	Scheelt papier. Makkelijk.	Als je dit nieuwsoverzicht uitprint, dan leg je het neer en bespreek je het. Iedereen die in de middag begint, kan het lezen en ziet wat er moet gebeuren. Op dit moment print ik alle berichten los uit en dat zijn veel blaadjes, dus het scheelt ook

		papier.
7	Informatie gebundeld, tastbaar, fijn werken. Je kunt het overzicht overal raadplegen.	Het voordeel is dat de informatie gebundeld is. Je hebt iets tastbaars, je kan het overal in de winkel raadplegen. Je hebt niet meer tien pagina's die overal liggen. De informatie is gebundeld, het is tastbaar, je kunt het er makkelijk bij pakken. Ik denk dat het veel fijner voor jezelf is, maar ook voor de medewerkers. Wat is belangrijker: de informatie of de klant? Dan is de keuze makkelijk. De klant is belangrijk, maar de informatie moet ook gelezen worden. Dit kan overal gelezen worden. Voor mij zou dit verhelderend werken. Voor het hele team is het handig.
8	Duidelijk, overzichtelijk, leest prettig. Scheelt werk en tijd.	Duidelijk en overzichtelijk. Het leest ook prettiger, dan dat je alle berichten onder elkaar ziet. Gelukkig zie je ook steeds vaker dat de postnummers in het bericht staan, dat scheelt werk en tijd.
11	Wordt geen bericht meer gemist.	Het voordeel van dit overzicht is, dat je taken kunt afvinken en er wordt geen bericht gemist. Nu is het zo dat je denkt dat je het bericht al hebt gelezen, terwijl het een rectificatie is. Je kunt dit overzicht ook archiveren.
17	Je bent op de hoogte en kunt rustig je werk doen.	Voordelen zijn dat het elke dag in de ochtend binnenkomt. Als je het overzicht gelezen hebt, dan ben je, als winkelmanager, op de hoogte en kun je rustig je werk doen.

Schema 16: Kan de respondent nadelen benoemen?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
13	Spoedberichten kunnen niet direct gecommuniceerd worden.	Als er grote problemen zijn, dan wil je het liever meteen gecommuniceerd hebben. Het is moeilijk. Alles wat in dit overzicht staat heeft spoed, want het bericht is naar aanleiding van een probleem tot stand gekomen.
14	Een keer per dag.	Het enige dat ik een nadeel vind, is dat je dit één keer per dag krijgt. Hoe ga je met de andere problemen om?
15	Kostenplaatje.	Ja, het kostenplaatje. Je zult moeten investeren en een poppetje vinden die dit in elkaar wil draaien. Daarbij moeten mensen opgevoed worden, zodat berichten op tijd aangeleverd worden.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Eerst duidelijkheid rondom rollen en taken.	Als we met elkaar op een andere manier gaan samenwerken, dan denk ik dat het minstens een kwartaal moeten volhouden, voordat het gedrag verandert. Dit is samen afstemmen en duidelijke rollen en taken afspreken. En dat is nu nog niet voldoende belegd tussen het distributiecentrum en het hoofdkantoor.
2	Discipline	Het gaat om discipline.
9	Minder flexibel	Ja, we zijn wat minder flexibel. De flexibiliteit gaat weg, want we kunnen niet meer op ieder moment van de dag berichten publiceren.
10	Eerst duidelijke procesafspraken maken.	Ik denk dat dit kan werken, maar diegene die de informatie aanlevert, moet zorgen dat deze tijdig, volledig en begrijpelijk is. Zodat het op een vast moment gepubliceerd kan worden. Er moeten duidelijke procesafspraken gemaakt worden. Dat betekent dat je je met zijn allen aan deze afspraken houdt. En ook de consequenties accepteert als je de deadlines niet haalt.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
4	Veel informatie ingooien.	Een nadeel kan zijn dat men denkt dat ze er alles ingooien. Houd het nieuwsoverzicht gerelateerd aan de winkel.
7	Niet meer gesegmenteerd in groepen.	Je hebt het alleen dan niet meer gesegmenteerd in bepaalde groepen. Ik weet niet of het handig is om in een map te stoppen.
8	Nieuwsoverzicht is algemeen en tekst is lang.	Ik zie dat dit nieuwsoverzicht wel algemeen is. De tekst vind ik lang. Ik weet niet of dat ingekort kan worden.
11	Spoedberichten kunnen niet direct gecommuniceerd worden.	Het nadeel is dat als er iets om 10.00 uur gebeurt, dat meteen naar de winkel moet, dit niet gecommuniceerd kan worden via het nieuwsoverzicht.
17	Berichten lastig terug te vinden.	Als het gearchiveerd wordt, dan moet ik alles terug kunnen vinden. Het zal niet alleen terug te vinden moeten zijn op nummer, maar ook via de zoekmachine. Voor de rest zie ik er geen nadelen in. Ik zou het niet weten.

Schema 17: Wanneer wil de respondent de nieuwsbrief ontvangen?

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
12	Dagelijks	Niet toegelicht.
13	Dagelijks	Bij een nieuwsbrief denk ik aan een langere periode, dus wekelijks. Maar deze berichtgeving moet gewoon dagelijks zijn.
14	Dagelijks in de ochtend.	In de ochtend lijkt mij wel het handigst, dan gaan zij hiermee aan het werk.
15	Dagelijks om 10.00 uur	Met deze artikelen? Dagelijks. Leveringen die worden verschoven of berichten die je een week van te voren weet, kun je allemaal op maandagochtend communiceren. Stel dat ze dit overzicht om 10.00 uur e-mailen naar de winkels, dan moet het bericht voor 15.00 uur de dag ervoor aangeleverd zijn.
16	Dagelijks	Ik heb niet echt zicht op wat er elke dag gepubliceerd wordt, maar ik zou het nieuwsoverzicht dagelijks doen. Als ik op dinsdag een bericht verstuur en de Winkelorganisatie krijgt op vrijdag het overzicht, dan ben je al drie dagen verder.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Dagelijks in de ochtend.	Ik denk dat we moeten kijken met elkaar of we kunnen afspreken dat we de dag daarvoor de berichten voorbereiden voor de volgende ochtend.
2	Dagelijks in de ochtend. In de middag online kijken voor spoedberichten.	Als ze op maandag beginnen, is dit het documentje van maandag. Is het dinsdag dan is dit het documentje van dinsdag. Het enige dat ik wel zou adviseren, is dat ze ergens een moment op de dag, bijvoorbeeld om 15.00 uur, toch nog een keer kijken, vanwege eventuele spoedberichten.
9	Dagelijks	Wekelijks is niet haalbaar voor de winkels, want er gebeurt teveel. Dit moet wel dagelijks. Op welk moment van de dag, dat kan ik niet voor ze beoordelen. Dat kunnen ze denk ik zelf het beste aangeven.
10	Durf ik nog niet te zeggen. Eerst procesafspraken.	Dat durf ik nog niet te zeggen. Stel dat je met elkaar zegt dat dit nieuwsoverzicht het gaat worden. Dan moet je kijken naar wat we hierin gaan communiceren, hoeveel berichten dat gemiddeld per dag zijn en hoeveel pagina's. Voordat het zover is, moet alles op orde zijn: tijdig, volledig en duidelijk.

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Dagelijks in de ochtend.	Als je dit hebt, dan moet je dat meteen op die dag doen. Ik zou het dagelijks willen ontvangen. Voor of net na de openingstijd.
4	Dagelijks om 09.00 uur	Doe het om 09.00 uur, dan kun je een medewerker erop zetten die ernaar kijkt en het meeneemt in de planning van de dag.
5	Dagelijks voor 09.30 uur	Eén moment op de dag en dan het liefste in de ochtend. Vóór 09.30 uur. De winkel gaat om 09.30 uur open en dan ben je voor die tijd kant en klaar. Je weet waar je aan toe bent en je gaat ervoor.
6	Wekelijks op maandag	Het liefst heb ik hem op maandag en dat het dan drie pagina's

		zijn met informatie voor de hele week.
7	Dagelijks om 08.30 uur en wekelijks op vrijdagmiddag voor weekendhulp	Om 08.30 uur. Wij beginnen hier meestal rond deze tijd. Voordat de winkel open gaat, is het handig om de informatie te hebben. Ja, dat zou ideaal zijn. Als iemand een week niet gewerkt heeft of de weekendhulp, dat zij een wekelijks nieuwsoverzicht krijgen met de belangrijkste dingen. Dit betekent dat de dingen die de dagen ervoor uit de winkel gehaald moesten worden niet meer van toepassing zijn voor deze werknemer.
8	Dagelijks in de ochtend.	Een weekoverzicht wordt teveel. Maar de beste tijd zou zijn om de berichten in de ochtend te ontvangen, zodat je de taken kunt verdelen en dat je het kunt mededelen aan je collega's. Berichten communiceren in de loop van of aan het einde van de dag, dat gaat niet gebeuren.
11	Dagelijks om 09.00 uur. Spoedberichten kunnen gecommuniceerd worden via vestigingsmail.	Dagelijks, want dit redt je niet in een week. Je kunt er ook voor kiezen dat het nieuwsoverzicht om 09.00 uur aangeleverd word. Als er tussendoor iets gebeurt, zou dit gecommuniceerd kunnen worden via de vestigingsmail. Dit betekent wel dat de volgende dag het onverwachte bericht meegenomen moet worden in het nieuwsoverzicht van de volgende dag. Om 09.00 uur hebben wij de morning call en dan kan ik het doorlezen, meenemen en verdelen onder het team.
17	Dagelijks om 08.30 uur.	Het moet een dagblad zijn als dit in plaats van het intranet komt. Vanaf 08.30 uur moet het op de mat liggen. Je moet het zien als de krant.

Wrap up

Schema 18: Ruimte voor de respondent om zelf nog iets te zeggen over de interne taakgerichte communicatie

Het distributiecentrum

R	Label	Onderbouwing
13	Intranet is druk. Maak het beeld rustiger.	Het intranet is best druk. Je hebt balken en 'ga naar' en overal staat tekst. Het oogt heel druk en verwarrend, denk ik. Zijn al deze kopjes nodig en zijn alle doorklikken nodig? Ik vraag me af of je dit wel allemaal wilt zien. Als je het beeld wat rustiger houdt, dan is het top.
14	Checklist met informatie van wat afdeling Communicatie nodig heeft om een bericht compleet te maken.	Als je het hebt over begrijpelijkheid van berichten dan is het misschien handig dat de afdeling Communicatie een checklist maakt met informatie, zoals naam, nummer, looptijd en plaatje, van wat zij nodig heeft om een bericht compleet te maken. En deze checklist naar ons opstuurt, zodat iedereen een leidraad heeft over welke informatie afdeling Communicatie nodig heeft. Vroeger maakte Klantenservice berichtjes voor ons. Opeens kregen wij te horen dat wij berichten aan moesten leveren, terwijl wij geen communicatie hebben gestudeerd. Ik wil best de inhoud aanleveren, maar het bericht maken is iemand anders zijn verantwoordelijkheid. Maar het zou ons al helpen als we weten wat er allemaal in moet staan, zoals "leg in één zin uit wat er aan de hand is, geef drie kernwoorden op, enzovoort".
15	Communicatieafdeling heeft slagen gemaakt.	Ik denk dat de afdeling Communicatie aardige slagen gemaakt heeft de afgelopen tijd en ik kan goed met ze sparren als er iets is. Ik heb verder weinig toe te voegen.
16	Bepaalde beslissingen kunnen beter genomen worden door te denken aan de gevolgen.	Ik vind dat bepaalde beslissingen beter genomen moeten worden en met zijn allen, waardoor je veel minder gefragmenteerde communicatie krijgt. Er moet soms dieper nagedacht worden over de consequenties van bepaalde beslissingen.

Afdelingen Communicatie en Helpdesk

R	Label	Onderbouwing
1	Vaker naar het distributiecentrum. Meer begrip voor elkaars werk. Learningloop tussen de afdeling Communicatie en Helpdesk moet terugkomen.	Ik ga zelf ook wat meer naar het distributiecentrum en heb gevraagd aan het team om af en toe een dagje in te plannen. Ik denk dat dat echt kan helpen om de communicatie soepel te laten verlopen en meer begrip te hebben voor elkaars werk. En dat is erg belangrijk. Verder vind ik ook nog belangrijk de learningloop. Als bijvoorbeeld de winkelmanagers vragen hebben over intranet, dan kunnen zij bellen met de Helpdesk. In het verleden toen het nog één club was, kregen we een top vijf rapporten. Maar deze krijgen we nu niet meer. Maar om aansluiting te krijgen waar de meeste vragen overkomen, moeten we echt ervoor zorgen dat de afdeling Communicatie weer in die loop komt.
2	Winkels blazen dingen op. Probeer de nuance in te zien.	Ik wil je meegeven dat winkels ook dingen opblazen, dus probeer daar ook de nuance in te zien. Als je de managers interviewt, vraag dan ook door van hoe vaak het voorkomt. Laat ze ook voorbeelden geven, want meestal valt het mee. En dat wij dingen

		wat handiger kunnen doen, ja, eens. Dat klopt.
--	--	--

De Winkelorganisatie

R	Label	Onderbouwing
3	Kortingslijsten kunnen overzichtelijker gemaakt worden met naam en kleur product.	Wanneer iets afgeprijsd is tijdens de sale en we krijgen kortingslijsten, ik weet niet of de afdeling Communicatie deze maakt of communiceert, deze zouden wel wat overzichtelijker gemaakt kunnen worden. We hebben dezelfde artikelen die per kleur qua afprijzing verschillen. De één is 10 procent afgeprijsd, de ander 20 of 30 procent. Dat verschilt per kleur. Maar op de kortingslijst staat alleen de naam van het artikel en niet de kleur, terwijl de kleuren dus verschillende kortingspercentages hebben. Het lijkt mij handiger als de naam van het artikel en de kleur erbij vermeld wordt. Op dit moment lopen wij, zodra de sale begint, met elk artikel naar de kassa om te scannen en te controleren of het klopt, zodat we het zeker weten. Dat kost heel veel extra tijd.
4	Retailbedrijf moet als eenheid gezien worden. Het mag moderner en vrijer.	Wat ik nog als tip wil toevoegen, is dat de afdelingen bij het Retailbedrijf meer als eenheid moeten worden gezien. We hebben onlangs een nieuwe naam gekregen, maar het zit hem niet in de naam. Het zit hem in wie we zijn en hoe we het samen moeten gaan doen. Zonder eenheid gaat het ons niet lukken. Ik denk dat het bedrijf moet afstappen van een aantal 'oubollige gedachtes'. Je merkt gewoon dat men nog niet helemaal met de tijd mee is gegaan. Het mag wel wat moderner en vrijer.
5	Regiomanager moet op de hoogte zijn gebracht van voorraden.	Iedere maandagochtend hebben we een conferencecall. Tijdens dit gesprek geef je aan wat je wel of niet hebt gekregen. De voorraad verschilt per filiaal. Wij hadden er ruim 50 stuks, terwijl een andere winkel maar 4 stuks ontving. Er moet iemand in het distributiecentrum zijn die dit opmerkt. Het kan niet zo zijn dat de regiomanager dit als verrassing krijgt.
6	Kloof wordt steeds minder tussen de afdelingen. Logistiek kan beter en beslissingen kunnen sneller genomen worden.	We moeten nog echt wel veel stappen maken, maar ik geloof dat dat mogelijk is. Als ze dit aannemen, het nieuwsoverzicht, dan heb ik het idee dat ze ook echt willen. En ik wil niet praten in 'zij' en 'wij', want dat is onzin. We zijn gelijk. Maar die kloof moet er niet zijn. Die wordt ook steeds minder. Zeker wanneer je kijkt naar onze direct leidinggevende en daarboven, dat zit gewoon goed. Als wij input leveren, dan kunnen ze daar wat mee doen. We moeten kritisch blijven en elkaar scherp houden. Ik ben het er wel mee eens dat er verbeteringen zijn. Logistiek kan beter, beslissingen kunnen sneller gemaakt worden, maar ik begrijp dat dit niet altijd kan.
11	Assistent manager moet meer bevoegdheden krijgen wat betreft managersmail en domein.	Zorg dat hetgeen wat direct moet gebeuren op managers niveau naar zowel de managersmail als de assistent managersmail gaat. Daarbij is het belangrijk dat zij ook bij bepaalde informatie kan komen die alleen op het managersdomein wordt gepubliceerd. Zij zal dus haar eigen inloggegevens moeten hebben met beperkte toegang tot de informatie die relevant is voor haar. Zij moet ook iemand kunnen ziekmelden, als ik er niet ben.

Bijlage V: Voorbeelden interne taakgerichte berichten Intranet

Deze bijlage is niet weergegeven om de anonimiteit van de organisatie te kunnen waarborgen.