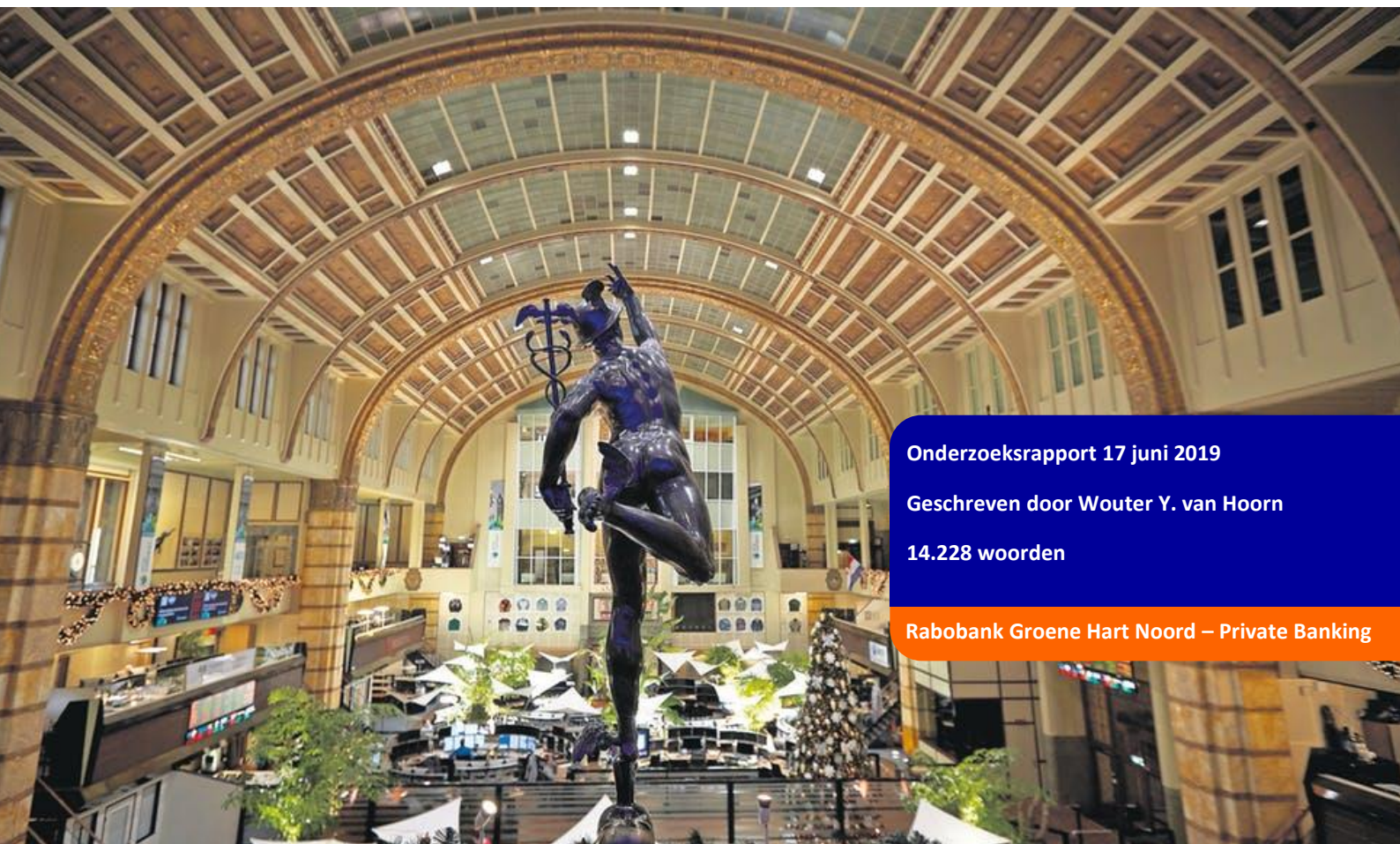


Communicatie is key!

Maar wordt er wel geluisterd?



Onderzoeksrapport 17 juni 2019

Geschreven door Wouter Y. van Hoorn

14.228 woorden

Rabobank Groene Hart Noord – Private Banking



Colofon

Afstudeerscriptie

Datum

Plaats

Versie

Onderzoeksproduct

17 juni 2019

Leiden

Definitief (kans 1)

Auteur

Functie

Studentnummer

E-mail

Opleiding

Jaar

Onderwijsinstelling

Wouter Y. van Hoorn

Afstudeerder Private Banking

S1087833

w.y.vanhoorn@gmail.com

Commerciële Economie

Afstuderen 2018-2019 (semester 2)

Hogeschool Leiden

Opdrachtgever

Regio

Divisie

Afdeling

Rabobank

Groene Hart Noord

Particulieren

Private banking

Eerste externe begeleider

Functie

E-mail

dhr. R. van der Lelij

Financieel adviseur Private Banking

Ron.van.der.Lelij@rabobank.nl

Begeleider

Functie

E-mail

dhr. H. Capel

Tutor afstuderen, Hogeschool Leiden

Capel.h@hsleiden.nl

Eerste beoordelaar

dhr. H. Heijtlager

Tweede beoordelaar

dhr. E. Feijen





Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt een onderzoeksrapport. Niet zomaar een onderzoeksrapport maar een onderzoeksrapport dat voor mij de afsluiting van een periode betekent. Een periode van vijf jaar Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden. Deze tijd heeft mij veel geleerd op zowel professioneel als persoonlijk gebied. Het was niet altijd even makkelijk maar ik kan zelfverzekerd zeggen dat ik mijzelf heb zien groeien.

Zo was het ook niet altijd even makkelijk om een opdrachtgever te vinden voor schoolopdrachten, zo ook voor mijn scriptie. Toen de kans zich aanbood om bij Rabobank Groene Hart Noord een onderzoek te doen werd ik ook meteen enthousiast. De Rabobank was een, in mijn ogen, gesloten en saaie organisatie waar ik wel even onderzoek zou doen en laten weten hoe de vork in de steel zat. Niets was minder waar. Ik werd warm ontvangen door iedereen bij Rabobank Groene Hart Noord en kwam in een hele uitgebreide en fascinerende organisatie terecht.

Tijdens mijn periode bij Rabobank Groene Hart Noord heb ik twintig weken lang, vier dagen per week en acht uur per dag aan mijn onderzoek kunnen werken. Deze tijd heb ik als een soort emotionele achtbaan ervaren van eureka afgewisseld door patstellingen die leidde tot zes stappen terug en 180 graden omwentelingen naar een ander onderwerp. Ondanks de “handen in mijn haar”-momenten ben ik blij dat ik dit leerproces heb mogen doorlopen, omdat dit mij vormt in mijn nog te starten carrière.

Dit voorwoord wil ik graag gebruiken om een aantal mensen te bedanken naar aanleiding van mijn reis.

De begeleiding vanuit de Rabobank Groene Hart Noord door Ron van der Lelij en, voor haar zwangerschapsverlof, Sanne Nap-Houweling, heb ik als fijn ervaren. Ik kon altijd alles aan hen vragen en zij waren altijd kritisch op datgene dat waarmee ik weer de week erna aan kwam zetten in het overleg.

Naast de begeleiding vanuit de Rabobank Groene Hart Noord kreeg ik ook begeleiding vanuit de Hogeschool Leiden. Hans Capel had pas één semester met afstudeerders begeleid maar daar was niks van te merken in de begeleiding die ik kreeg. Zijn begeleiding was erg goed en voornamelijk zijn metaforen, hierdoor leek alles er zo eenvoudig uit te zien.

Kortom de combinatie van een afstudeerstage bij de Rabobank Groene Hart Noord en de begeleiding van Hans Capel is perfect om je door de periode van het afstuderen heen te begeleiden.

Met deze laatste woorden wil ik u veel leesplezier wensen



Wouter van Hoorn

Afstudeerstagiair Private Banking

Maart 2018 – Juli 2018



Management summary

Rabobank Nederland is the overarching organisation of all the regional Rabobank's and is responsible for all of the administration, product development and policy's. Rabobank Groene Hart Noord, one of the 101 regional Rabobank's, has its own working area and is responsible for the execution of policy's and regional communication. Every single regional Rabobank has the same organizational structure, with among other things a director Private Individuals responsible for the department Private Banking and two other departments. The department Private Banking is responsible for everything related to investing. This study was ordered by the director of Private Individuals for the department of Private Banking and conducted under supervision of a Private Banking adviser. (Communicatie, 2019)

At the start of this study, the Private Banking department had difficulties with a top heavy customer pyramid. In order to resolve the problem, the Private Banking department had the desire to attract new clients throughout local marketing and communication, but they didn't know the effect of such actions on customers with savings between € 0,- and € 200.000,- within the region. This caused the start of this study and has been translated into the central question and reads as follows:

"In what way will Rabobank Groene Hart Noord be able to, throughout her marketing and communication possibilities, stimulate customers with savings to start investing in shares?"

In order to answer this central question, four sub-questions have been formulated. These are sub-questions in the area of the attitude, knowledge needs, preferred communication channel and processing process of the customer with savings regarding to investing in shares. These four sub-questions have led to the use of the Elaboration Likelihood model. Because this model clearly reflects the process between receiving communications and the change in attitude. Four hypotheses have been drawn up on the basis of this conceptual model. These four hypotheses combined state that the customer with savings is motivated and able to process the communications. She then links this to negative prominent thoughts, which result in a negative change in attitude. (Raessens, 2015)

In order to answer these sub-questions and to either confirm or invalidate the hypotheses, use was made of quantitative field research among 308 customers of Rabobank Groene Hart Noord with savings. The survey was drafted on the basis of the sub-questions and the conceptual model resulting in topics and sub-topics with corresponding questions. In addition to field research, four other sub-questions regarding to the positioning, powers, processes and marketing and communication of Rabobank Groene Hart Noord and Rabobank Nederland, were answered throughout desk research. (Raessens, 2015)

Field research reveals that there is a vicious circle in which customers with savings are not motivated to process communication outings and therefore retain an unchanged and very negative attitude towards investing in shares, which de-stimulate the motivation to process communication outings. In order to break the vicious circle, communication outings must be made primarily more personal and the provision of information need to be extended. It is recommended to do this by:

- focus the current communication outings on the target group,
- expand the "achieve more with your money" meeting with an one-on-one meeting,
- and create a personalized information package.

These recommendations begin to strengthen the bottom of the customer pyramid. The researcher however, believes that the problem regarding the negative attitude of the customers with savings with regard to investing in shares and the Rabobank in general, is of such a magnitude that it is beyond the solvency of Rabobank Groene Hart Noord. This because of the lack of authority to develop major campaigns or introduce new services by Rabobank Groene Hart Noord.



Inhoud

Voorwoord.....	1
Management summary	2
Afkortingenlijst	5
Begrippenlijst.....	6
Figurenlijst	7
Tabellenlijst.....	8
Inleiding	9
1 Probleemformulering	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Doelstelling.....	12
1.3 Probleemstelling	13
1.4 Centrale vraag	13
1.5 Deelvragen	13
1.5.1 Toelichting deelvragen.....	14
2 Theoretisch kader	15
2.1 Betoog	15
2.1.1 Klantpiramide.....	15
2.1.2 AIDA-model	16
2.1.3 Zes principes van Cialdini	17
2.1.4 Consumer Behaviour model	18
2.1.5 Elaboration Likelihood Model	19
2.2 Conceptueel model en hypothesen	21
2.2.1 Conceptueel model	21
2.2.2 Hypothesen	22
3 Methoden en onderzoek	23
3.1 Vooronderzoek.....	23
3.2 Deskresearch	23
3.3 Fieldresearch	23
3.4 Doelgroep.....	24
3.5 Kwaliteitscriteria	27
3.5.1 Betrouwbaarheid	27
3.5.2 Validiteit	27
3.5.3 Bruikbaarheid.....	27
4 Deskresearch	28
4.1 Deelvraag 1.....	28
4.2 Deelvraag 2.....	29
4.3 Deelvraag 3.....	29



4.4 Deelvraag 4.....	30
5 Fieldresearch	32
5.1 Basisgegevens enquête	32
5.2 Deelvraag 5.....	33
5.3 Deelvraag 6.....	35
5.4 Deelvraag 7.....	37
5.5 Deelvraag 8.....	38
6 Conclusie.....	40
6.1 Hypothesen	40
6.2 Conclusie deelvragen	41
6.3 Conclusie centrale vraag	42
7 Aanbevelingen	44
7.1 Hoofdaanbevelingen	44
7.1.1 Relevantere communicatie-uitingen.....	44
7.1.2 Bijeenkomst beleggen uitbreiden	45
7.1.3 Gepersonaliseerd additioneel informatiepakket beleggen	45
7.2 Sub-aanbevelingen	45
7.2.1 How do they do it?.....	45
7.2.2 Dubbeltje op zijn kant	46
8 Implementatieplan	47
8.1 Uitwerking aanbevelingen.....	47
8.2 Doelstellingen.....	50
8.2 Planning.....	51
8.3 Financiële onderbouwing	52
Bibliografie.....	54



Afkortingenlijst

Definitie	Afkorting
Advies beleggen	AB
Assets under management	AuM
Advies vestigingen	AV
Beheerd beleggen	BB
Centraal Bureau voor de Statistiek	CBS
Directeur groot aandeelhouder	DGA
Engel-Blackwell-Miniard model	EBM model
Elaboraton Likelihood Model	ELM
Financieel advies	FA
Fulltime-equivalent	FTE
Groene Hart Noord	GHN
Groot zakelijk	GZ
Human resources	HR
Informatietechnologie	IT
Marketing communicatie	M&C
Midden- en kleinbedrijf	MKB
Private banking	PB
Particulieren Private Banking	PPB
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank	Rabobank
Wet Financiële Markten	WFM
Zelfstandig beleggen	ZB



Begrippenlijst

Begrip	Definitie
Kredietcrisis	De periode van medio 2007 tot 2011 waarin financiële instabiliteit was onder zowel financiële instelling als overheden.
Potentieel jaarlijks spaarvermogen	Het verschil tussen het inkomen en de uitgaven van een huishouden.
Groene Hart Noord	De naam van het werkgebied van een lokale Rabobank. Dit werkgebied omvat de vier gemeenten Alphen aan den Rijn, Kaag-Braasem, Nieuwkoop, Zoeterwouden, en het dorp Stompwijk.
Private banking	De naam van de afdeling binnen een lokale Rabobank die verantwoordelijk is op lokaal niveau voor alles rondom beleggen. Dit omvat zowel beheerd beleggen als advies beleggen als zelfstandig beleggen.
Deskresearch	Onderzoek dat word gedaan door middel van onder andere boeken, het internet, interne documenten of verslaglegging van andere onderzoeken.
Fieldresearch	Onderzoek dat word gedaan door middel van onder andere kwalitatief of kwantitatief onderzoek.
Nice to know	Wat is leuk om te weten maar dus niet essentieel om de deelvragen te beantwoorden.
Need to know	Wat is essentieel om te weten voor het beantwoorden van de deelvragen.
Leeftijdsklassen	De vier groepen waar de respondenten in worden verdeeld om deze te kunnen vergelijken met elkaar. Dit zijn: • 45 tot en met 49 • 50 tot en met 54 • 55 tot en met 59 • 60 tot en met 65



Figurenlijst

Figuur 1: Operationeel gebied Rabobank Groene Hart Noord (Rabobank Groene Hart Noord, z.d.)	9
Figuur 2: Organogram Rabobank Groene Hart Noord	10
Figuur 3: Klantpiramide op basis van totaal vermogen klantgroep	12
Figuur 4: Standaard klantpiramide volgens Curry	15
Figuur 5: AIDA-model	16
Figuur 6: Consumer Behaviour model (Sheth, 1974)	18
Figuur 7: Elaboration Likelihood model (Petty & Cacioppo, 1986)	20
Figuur 8: Elaboration Likelihood model (Petty & Cacioppo, 1986)	21
Figuur 9: Het proces van de totstandkoming van de enquêtevragen	24
Figuur 10: Overzicht verdeling respondenten per leeftijdsjaar	32
Figuur 11: Overzicht verdeling van respondenten per leeftijdsklasse	33
Figuur 12: Verbintenis van de associaties met beleggen	35
Figuur 13: Overzicht hypothese en resultaten onderzoek in het ELM	41
Figuur 14: Vicious circle conclusie	43
Figuur 15: Schematische weergave aanbevelingen en doorbreken vicious circle	44



Tabellenlijst

Tabel 1: AuM overzicht per klantgroep	11
Tabel 2: Overzicht deelvragen en manier van onderzoek	13
Tabel 3: Doelgroep en relatie tot de bank met bijbehorende bezwaren	24
Tabel 4: Inkomen van huishoudens naar huishoudenskenmerken en regio	25
Tabel 5: Potentieel spaarvermogen	26
Tabel 6: Opinie beleggen	34
Tabel 7: Opinie beleggen per leeftijdsklasse	34
Tabel 8: Kennisbehoefte	36
Tabel 9: Kennisbehoefte per opinie beleggen	36
Tabel 10: Relevantiefactor per leeftijdsklasse	37
Tabel 11: Voorkeurscommunicatiekanaal	37
Tabel 12: Voorkeurscommunicatiekanaal per leeftijdsklasse	38
Tabel 13: Begrijpbaarheid communicatie-uitingen per leeftijdsklasse	39
Tabel 14: Feedback LinkedIn bericht en mail	39
Tabel 15: Overzicht doelstellingen	50
Tabel 16: Planning implementatieplan	51
Tabel 17: Overzicht kosten	52
Tabel 18: Overzicht baten	53
Tabel 19: Kosten-batenoverzicht negatief scenario	53
Tabel 20: Kosten-batenoverzicht neutraal scenario	53
Tabel 21: Kosten-batenoverzicht positief scenario	53



Inleiding

De naam Rabo(bank) komt van fusie tussen de Coöperatieve Centrale Raiffeisenbank en de Coöperatieve Centrale Boerenleenbank in 1972. Deze twee centrale banken waren beiden opgericht in 1898. De fusie zorgde voor een sterke afname van het aantal bankkantoren in Nederland.

Tussen 2007 en 2012 werd Nederland getroffen door de zogeheten 'kredietcrisis'. Deze zorgde voor een vernieuwde en gecompliceerdere toezichtwetgeving, genaamd Wet Financiële Markten (Ministerie van Financiën, 2012). Door deze nieuwe toezichtwetgeving werd de overkoepelende organisatie Rabobank Nederland verantwoordelijk voor het toezicht op alle aparte bankkantoren met een eigen entiteit. Door deze verandering heeft de Rabobank er in 2016 voor gekozen om verder te gaan als landelijke bank met één bankvergunning, zoals de bank op dit moment bestaat (Rabobank Nederland, 2018).

Sinds deze tweede fusie is de Rabobank uitgegroeid tot een bank met in 2017:

- Locaties in 39 landen,
- 101 lokale banken,
- 409 vestigingen,
- 41.861 fulltime-equivalent (fte),
- 6,5 miljoen particuliere klanten,
- 0,8 miljoen zakelijke klanten,
- €12.020 miljoen omzet,
- en €3.004 miljoen nettowinst (Communications & Corporate Affairs, 2019) (Communications & Corporate Affairs, 2019).

Landelijk legt de Rabobank haar focus op vier pijlers: excellente klantfocus, betekenisvolle coöperatie, ijzersterke bank en medewerkers in hun kracht. Deze vier pijlers vormen de kern van haar strategie en ondersteunen de missie: "Growing a better world together" (Communications & Corporate Affairs, 2019).

Daarnaast is Rabobank Nederland verantwoordelijk voor dienstontwikkeling, het vaststellen van prijzen, de landelijke marketing en communicatie, en ondersteunende diensten, zoals administratie en facilitaire diensten (J. van Dijken, persoonlijke communicatie, maart 2019).

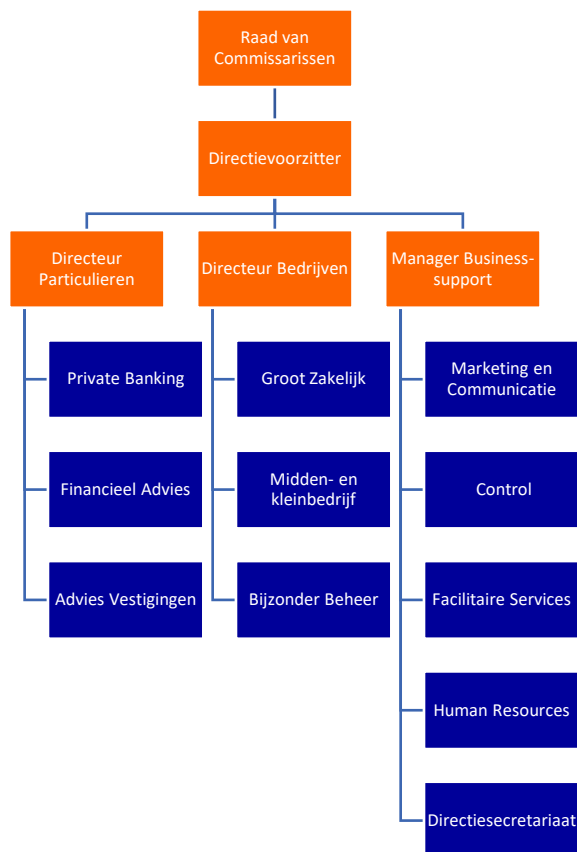
De regio Groene Hart Noord (GHN) omvat, zoals te zien is in figuur 1, de vier gemeenten Alphen aan den Rijn, Kaag-Braasem, Nieuwkoop, Zoeterwouden, en het dorp Stompwijk (Rabobank Groene Hart Noord, z.d.).



Figuur 1: Operationeel gebied Rabobank Groene Hart Noord (Rabobank Groene Hart Noord, z.d.)



Rabobank GHN heeft een directie met een directievoorzitter, een directeur particulieren, een directeur bedrijven en een manager business-support. De directeur particulieren is verantwoordelijk voor de afdelingen private banking (PB), financieel advies en adviesvestigingen. De directeur bedrijven is verantwoordelijk voor de afdelingen groot zakelijk, midden- en kleinbedrijf en bijzonder beheer. De manager business-support, tot slot, is verantwoordelijk voor marketing en communicatie (M&C), control, facilitaire service, human resources (HR) en directiesecretariaat. Daarnaast heeft de Rabobank GHN een controlerend orgaan: de Raad van Commissarissen. Dit resulteert in het organogram zoals te vinden is in figuur 2 (Rabobank Nederland, z.d.).



Figuur 2: Organogram Rabobank Groene Hart Noord

In totaal heeft Rabobank Nederland 101 regio's. Rabobank GHN is er daar een van. Deze regio is verantwoordelijk voor:

- drie vestigingen,
- ongeveer 50 fte,
- ongeveer 82.000 particuliere klanten,
- en ongeveer 7.500 zakelijke klanten.



1 Probleemformulering

In het hoofdstuk probleemformulering zal eerst de aanleiding van dit onderzoek worden besproken. Vervolgens de doelstelling, probleemstelling, de centrale vraag en de daarbij behorende deelvragen. De keuze voor deze deelvragen worden nog apart toegelicht.

1.1 Aanleiding

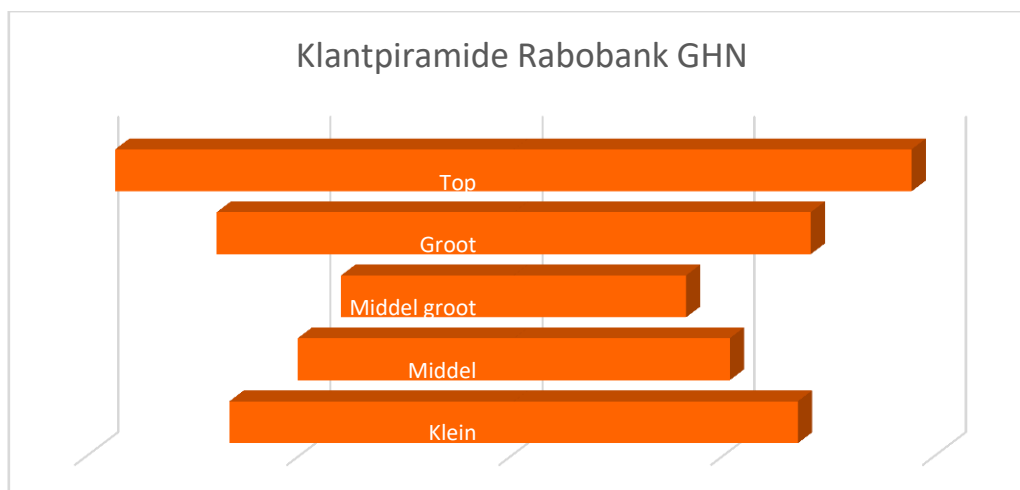
De afdeling PB binnen Rabobank GHN is verantwoordelijk voor zowel het zogeheten “zelfstandig beleggen”, “advies beleggen” als voor het “beheerd beleggen”. Bij zelfstandig beleggen belegt de klant zelfstandig en zonder advies. Bij advies beleggen wordt een speciaal vermogensplan gemaakt voor de klant, van waaruit de klant vervolgens zelf gaat beleggen. Bij beheerd beleggen wordt het vermogen van de klant belegd door een expert van de Rabobank. Sommige klanten hebben een vast aanspreekpunt binnen de Rabobank GHN. Dit is een accountmanager.

Een klant krijgt een vast aanspreekpunt als hij een vermogen heeft van € 250.000,- of meer. Als de klant een directeur groot aandeelhouder (DGA) is, ligt deze grens op € 150.000,-. De afdeling PB had op 1 januari 2019 een totaal belegd vermogen (verder te benoemen als ‘assets under management’ (AuM)) van afgerond € 664 miljoen. (Rabobank Groene Hart Noord, 2019).

In december 2018 is een klant met een vermogen van ruim € 5 miljoen. naar een andere vermogensbeheerder gegaan, waardoor de doelstelling voor het totale AuM niet werd gehaald. Dit had een negatief effect van bijna één procent op het totale AuM. Het sterke effect van één klant op het totale AuM komt doordat de klantpiramide instabiel is. Het vermogen in de top van de piramide, verdeeld over het aantal mensen, is te groot voor het vermogen in de rest van de piramide, zoals te zien is in tabel 1 en figuur 3 (Rabobank Groene Hart Noord, 2019).

Tabel 1: AuM overzicht per klantgroep

Soort klant	Vanaf	Tot	Vermogen klantgroep	Aantal
Top	€ 5.000.000	∞	€ 187.859.886	12
Groot	€ 1.000.000	€ 5.000.000	€ 140.126.927	75
Middelgroot	€ 500.000	€ 1.000.000	€ 81.350.584	122
Middel	€ 200.000	€ 500.000	€ 101.911.209	329
Klein	€ 0	€ 200.000	€ 134.066.717	4174



Figuur 3: Klantpiramide op basis van totaal vermogen klantgroep

Om dit effect tegen te gaan, zijn er drie oplossingen:

- het aantal topklanten reduceren,
- de doelstellingen reduceren,
- het aantal kleine klanten vermeerderen.

De eerste twee oplossingen zijn snel te implementeren en zijn zeer effectief. Deze twee opties zijn echter vanuit de Rabobank GHN onwenselijk. De derde oplossing is de aanleiding voor dit onderzoek.

1.2 Doelstelling

Elk onderzoek heeft een doelstelling die vooraf wordt geformuleerd. Aan de hand van deze doelstelling kan tijdens en na het onderzoek gemeten worden of het onderzoek voldoet aan de gewenste uitkomst. De doelstelling in combinatie met de (nog te volgen) probleemstelling, centrale vraag, deelvragen en het conceptueel model vormen de rode draad van dit onderzoek. Voor dit onderzoek luidt de doelstelling als volgt:

“Van 12 maart 2019 tot 17 juni 2019 zal in opdracht van de afdeling Private Banking Rabobank Groene Hart Noord een onderzoek worden uitgevoerd naar de invloed van communicatie-uitingen van Rabobank Groene Hart Noord op de kennis, de houding en het gedrag van de sparende klant wat betreft beleggen. Dit wordt genoteerd in een adviesrapport om advies te geven over klantenwerving.”

Op basis van het vooronderzoek, zoals beschreven is in de inleiding, is Rabobank Nederland verantwoordelijk voor onder andere het ontwikkelen van de diensten, het bepalen van de prijzen, landelijke marketing en communicatie, en ondersteunende diensten, zoals administratie en facilitaire diensten. Een van de aspecten waar een lokale Rabobank veel invloed op kan uitoefenen, is de lokale marketing en communicatie. Daarom is dit aspect gekozen in de formulering van de doelstelling. Door middel van deskresearch wordt in paragraaf 4.2 verder onderzoek gedaan naar de verschillen in bevoegdheden tussen Rabobank Nederland en Rabobank GHN en wordt de keuze voor lokale communicatie-uitingen onderbouwd.

Zoals geformuleerd werd in paragraaf 1.1, zijn er drie oplossingen voor het benoemde effect van een topzware klantpiramide. Hieruit bleek dat de oplossing “het aantal kleine klanten vermeerderen” de enige mogelijke oplossing is. Vanuit deze oplossing is de aanname gemaakt dat dit kan door de sparende klant te laten gaan beleggen. Daarom is in de doelstelling gekozen voor de groep ‘sparende klanten’. Door middel van deskresearch wordt in paragraaf 3.4 nadere toelichting gegeven over de keuze van de doelgroep. Deze aanname wordt hier ook onderbouwd.



1.3 Probleemstelling

Zoals eerder benoemd werd, heeft het verliezen van grote klanten een sterk effect op de doelstellingen van de afdeling PB Rabobank GHN. De oorzaak van dit sterke effect ligt aan bij de zogenoemde “topzware” klantpiramide. Om dit effect teniet te doen, dient de Rabobank GHN klein vermogende klanten aan te trekken bij PB. Het aantrekken van deze klein vermogende klanten bij PB lukt momenteel niet. Daarom luidt de probleemstelling als volgt:

“Welke aspecten vinden sparende klanten belangrijk als het gaat om de communicatie vanuit Rabobank Groene Hart Noord wat betreft beleggen?”

1.4 Centrale vraag

Door middel van de centrale vraag worden deelvragen opgesteld. De centrale vraag, de deelvragen en het conceptueel model vormen de basis van het onderzoek. Daarnaast leiden zij, in combinatie met elkaar, samen tot de oplossing voor het probleem van de Rabobank en daarmee voor de doelstelling van dit onderzoek, zoals geformuleerd werd in paragraaf 1.2. Voor dit onderzoek luidt de centrale vraag als volgt:

“Op welke wijze kan de Rabobank Groene Hart Noord, door middel van haar communicatie-uitingen, klein vermogende sparende klanten stimuleren om te beleggen?”

1.5 Deelvragen

De deelvragen in deze paragraaf zijn geformuleerd vanuit de eerder geformuleerde centrale vraag uit paragraaf 1.4. De deelvragen zijn opgedeeld in twee categorieën: bedrijfsanalyse en doelgroep. In paragraaf 1.5.1 staat waarom is gekozen voor deze deelvragen.

Tabel 2: Overzicht deelvragen en manier van onderzoek

		Deelvraag	Manier van onderzoek
Bedrijfsanalyse	1	Wat is de positionering van Rabobank Nederland?	Deskresearch
	2	Wat is het verschil in bevoegdheden tussen een regionale Rabobank en Rabobank Nederland?	Deskresearch
	3	Hoe worden de communicatie-uitingen regionaal bepaald?	Deskresearch
	4	Welke regionale communicatie-uitingen zijn er de afgelopen twaalf maanden geweest om de doelgroep te laten beleggen?	Deskresearch
Doelgroep	5	Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte van beleggen?	Fieldresearch
	6	Wat is de kennisbehoefte van de doelgroep ten opzichte van beleggen?	Fieldresearch
	7	Via welke kanalen zou de doelgroep willen worden benaderd door de Rabobank GHN?	Fieldresearch
	8	Hoe verwerkt de doelgroep de communicatie-uitingen van de Rabobank GHN?	Fieldresearch



1.5.1 Toelichting deelvragen

In deze subparagraaf staat waarom voor iedere deelvraag is gekozen.

De deelvragen één tot en met vier zijn opgesteld voor het vaststellen van de kaders voor de aanbevelingen en het implementatieplan. Zoals uit vooronderzoek blijkt, heeft de Rabobank GHN weinig tot geen invloed op de ontwikkeling van diensten. Hierdoor zal een aanbeveling om een nieuwe dienst te introduceren de bruikbaarheid van dit onderzoek degraderen. Deze deelvragen dienen dit te voorkomen.

Om sparende klanten over te halen te gaan beleggen, is het van belang om te weten hoe zij nu over beleggen denken. Door dit uitgangspunt vast te stellen, wordt ook helder welke obstakels moeten worden weggehaald. Zo kan het zijn dat de sparende klant beleggen niet begrijpt en daardoor geen interesse heeft. Dan dient beleggen bijvoorbeeld op een eenvoudigere manier uitgelegd te worden. Om dit helder te krijgen, is deelvraag vijf geformuleerd.

Verder ingaand op het voorbeeld van de sparende klant die beleggen niet begrijpt, kan beleggen wel op een eenvoudigere manier worden uitgelegd. De vraag is dan echter in hoeverre de klant daar behoefte aan heeft. Dit vormt deelvraag zes. Naast de mate van behoefte is het ook van belang om te weten hoe deze klant wil worden benaderd. Om dit te beantwoorden, is deelvraag zeven opgezet.

Een ander belangrijk element is om te weten hoe de informatie wordt verwerkt om uiteindelijk te weten wat het effect is van deze informatie. Om dit verder uit te diepen, is deelvraag acht verwerkt in dit onderzoek.



2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden de relevante theorieën, het conceptueel model en de hypothesen besproken. Dit kader maakt deel uit van de basis voor het onderzoek. Zo worden op basis van onder andere het conceptueel model de vragen voor het fieldresearch geformuleerd. Daarnaast maken de hypothesen een groot deel uit van het formuleren van de eindconclusie.

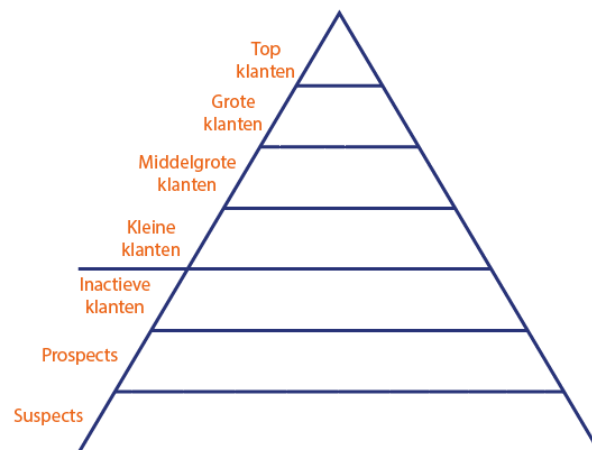
2.1 Betoog

In deze paragraaf worden de relevante theorieën voor dit onderzoek doorgenomen. Dit wordt gedaan aan de hand van een standaard format. Eerst wordt de theorie in het algemeen besproken. Vervolgens wordt een aantal kanttekeningen geplaatst bij deze theorie, waarna een deelconclusie wordt geformuleerd.

2.1.1 Klantpiramide

De klantpiramide van Curry is bedoeld om klanten beter in beeld te krijgen en het verloop, in de mate van groei, hiervan te volgen. Volgens Curry kunnen klanten verdeeld worden in de volgende zeven groepen:

1. suspects,
2. prospects,
3. inactieve klanten,
4. kleine klanten,
5. middelgrote klanten,
6. grote klanten,
7. topklanten.



Figuur 4: Standaard klantpiramide volgens Curry

Het vormen van een klantpiramide geeft een organisatie inzicht. Hiermee kan de organisatie kiezen voor drie mogelijke vervolgstappen. Ten eerste kan zij doelgericht nieuwe kleine klanten aantrekken. Daarnaast dient de organisatie huidige klanten uit alle segmenten door te ontwikkelen naar de volgende stap, bijvoorbeeld door middelgrote klanten grote klanten te maken. Tot slot moet de uitstroom van klanten worden beperkt (Curry & Curry, 2000) (Mack, Mayo, & Khare, 2005).



De klantpiramide van Curry is bruikbaar voor de casus rondom de Rabobank GHN vanwege het overzicht dat dit model creëert. Daarnaast zijn aan de hand van de klantpiramide van Curry doelstellingen te definiëren voor het aantrekken, behouden en het laten groeien van klanten.

Kritiek op de theorie

Een goede klantanalyse geeft inzicht in kansen, zoals waar een organisatie nog extra klanten zou kunnen aantrekken of waar een organisatie klanten niet goed door ontwikkelt. Borchert en Vink (2015) geven echter aan dat deze analyse op zich weinig waarde heeft. Zonder te weten wat de concurrentie doet, kan een organisatie niet anticiperen op de kansen die uit een klantanalyse volgen. Wellicht bieden concurrenten een veel betere prijs of kwaliteit voor dezelfde service. Het is dus van belang om tevens de concurrentie te analyseren (Borchert & Vink, 2015).

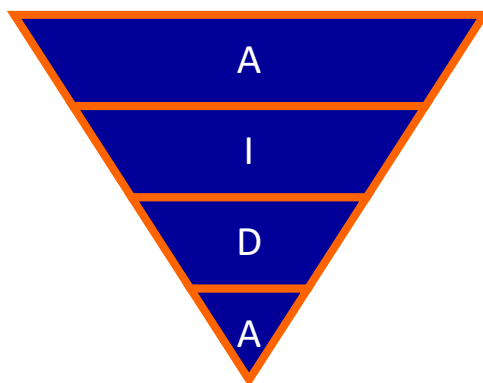
Deelconclusie

Ondanks de kritiek dat de klantpiramide van Curry op zichzelf niet waardevol is, is deze piramide wel nuttig voor de Rabobank GHN. De kritiek wordt ter zijde gelegd, omdat het in de casus van de Rabobank GHN gaat om inzicht krijgen in de samenstelling van het klantenbestand. Daarnaast kan het model bruikbaar zijn, zoals eerder werd aangegeven, voor het vaststellen van de doelstelling rondom het klantenbestand.

2.1.2 AIDA-model

Het AIDA-model is bedacht om meer duidelijkheid te geven over het proces dat de doelgroep ondergaat, voordat zij overgaan tot de gewenste (aankoop)actie. Bij de aankoop van een product of dienst beschrijft het AIDA-model vier fasen die hieraan voorafgaan. Deze vier fasen zijn: Attention, Interest, Desire en Action. Tijdens de eerste fase, Attention, is het doel om de aandacht van de doelgroep te krijgen. De tweede fase, Interest, is bedoeld om de interesse van de doelgroep te activeren. Na de Interest-fase komt de Desire-fase. Bij deze fase is het doel om het verlangen van de doelgroep aan te spreken. Tot slot komt de doelgroep in fase vier, Action, waarin mensen overgaan tot de gewenste actie (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010) (Solis, 2013).

Deze theorie kan bruikbaar zijn in de casus van de Rabobank GHN, doordat deze theorie inzicht geeft in het verloop van het aankoopproces van een doelgroep. Deze theorie kan met de juiste vraagstelling tijdens het fieldresearch antwoord geven op deelvragen zes, zeven en acht.



Figuur 5: AIDA-model



Kritiek op de theorie

Trompenaars en Coebergh schrijven in hun boek, *100+ management models*, dat het AIDA-model en vergelijkbare modellen de aanname maken dat vanuit kennis een houding wordt gevormd en van waaruit weer gedrag wordt gevormd. Dit is volgens hen een voorbarige conclusie. Zij schrijven daarom ook: “attitude is not always based on knowledge nor is behaviour always based on attitude or knowledge” (Trompenaars, Coebergh, 2014, p. 461). Volgens Trompenaars en Coebergh is er te weinig onderzoek gedaan om de aanname die het AIDA-model maakt te ondersteunen (Trompenaars & Hogeschool Leiden, 2014).

Deelconclusie

Om het AIDA-model te kunnen gebruiken voor dit onderzoek, dient de onderzoeker een oplossing te vinden voor het beantwoorden van deelvraag vijf. Daarnaast gaat dit model niet diep genoeg in op het proces dat schuilgaat achter de vier fasen van AIDA. Ook is het feit dat er volgens Trompenaars en Coebergh te weinig onderzoek is gedaan om de aanname die het AIDA-model maakt te ondersteunen, van belang. Door de combinatie van het niet beantwoorden van deelvraag vijf, het niet inhoudelijk diep genoeg gaan van het model en de betrouwbaarheid van het model, wordt deze niet gebruikt als conceptueel model voor dit onderzoek.

2.1.3 Zes principes van Cialdini

De six principles of persuasion, ook wel bekend als de zes principes van Cialdini, zijn zes vormen van overtuigingskracht. De zes principes zijn: wederkerigheid, schaarste, autoriteit, consistentie, sympathie en sociale bevestiging (Cialdini, 2009).

Wederkerigheid is het idee dat mensen de verplichting voelen om hetzelfde terug te geven aan anderen wanneer zij iets hebben ontvangen. Het tweede principe is schaarste. Hierbij gaat het erom dat mensen meer willen van datgene waar weinig van is. Het principe van autoriteit definieert dat mensen eerder geneigd zijn om te luisteren naar anderen die zij als geloofwaardig en deskundig beschouwen. Consistentie houdt in dat mensen graag consistent willen zijn en niet keer op keer willen wisselen van mening of afspraken. Het vijfde principe is sympathie. Mensen zijn geneigd eerder zaken te doen met iemand die ze mogen dan met iemand die ze niet mogen. Tot slot is er nog het principe van sociale bevestiging: mensen zijn eerder geneigd om datgene te doen wat al veel mensen doen.

De zes principes van Cialdini kunnen bruikbaar zijn voor de casus van de Rabobank. Zo kan tijdens het onderzoek gekeken worden naar de verwerking van de zes principes van Cialdini in communicatie-uitingen. Ook kan de theorie eventueel bruikbaar zijn voor het implementatieplan, als dit communicatie-uitingen bevat.

Kritiek op de theorie

Roger Dooley, auteur van *Brainfluence (100 ways to persuade and convince consumers with neuromarketing)*, trekt in twijfel of er maar zes principes zijn van waaruit iemand overtuigd kan worden. Dooley claimt dat er wel honderd zijn en dat de theorie van Cialdini uit 1984 achterhaald is. De theorie van Cialdini vormt een grote basis voor veel onderzoeken naar het onderwerp “persuasion”. In een interview met Dooley vertelt Cialdini ook dat er meer dan zes principes zijn. De overgrote meerderheid van de effectieve manieren om iemand te overtuigen, is echter onder te brengen bij een van de zes principes die Cialdini heeft geformuleerd. Dit is ook terug te lezen in de beschreven theorie. Zo is het van belang om de boodschap persoonlijk en onverwachts te maken bij het principe van wederkerigheid (Dooley, About, 2015) (Dooley, Cialdini Answers: Are Six Principles Still Enough?, 2014) (Dooley, Brainfluence: 100 Ways to persuade and convince consumers with neuromarketing, 2011).

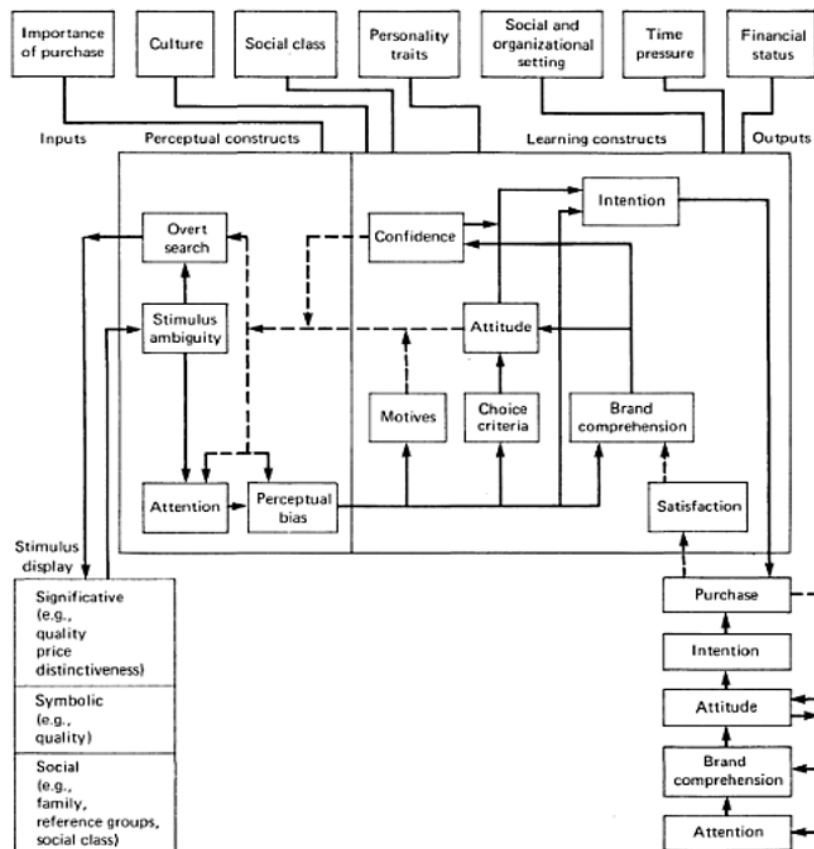


Deelconclusie

De zes principes van Cialdini vormen niet het conceptueel model voor dit onderzoek. Het model sluit namelijk niet aan bij de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek. Daarnaast weegt de kritiek op de theorie zwaar mee. De onderzoeker deelt de stelling van Dooley dat er meer dan zes overtuigingsprincipes zijn. Het argument van Cialdini dat zijn zes principes de zes voornaamste overtuigingprincipes zijn, kan niet statistisch bevestigd worden op basis van deskresearch.

2.1.4 Consumer Behaviour model

Het Consumer Behaviour model van Howard en Sheth uit 1969 is een model dat, zoals te zien is in figuur 6, het gedrag van consumenten probeert te verklaren. Dit model kent grote gelijkenissen met het Engel-Blackwell-Miniard-model (EBM-model). Het EMB-model is verder toegelicht in bijlage 1 en heeft dezelfde deelconclusie als het Consumer Behaviour model. Het Consumer Behaviour model van Howard en Sheth is opgedeeld in vier elementen: de stimulus inputs, hypothetical constructs, exogenous variables en response outputs (Milner & Rosenstreich, 2013) (Howard & Sheth, 1969) (Sheth, 1974).



Figuur 6: Consumer Behaviour model (Sheth, 1974)

De stimulus inputs zijn inputs die de consument voorzien van informatie en die tevens de consument kunnen beïnvloeden. De hypothetical constructs kennen twee delen: de perceptual constructs en de learning constructs. De perceptual constructs vormen het deel waar wordt gekeken naar wat het individu waarneemt en hoe hij ergens op reageert. Bij de learning constructs wordt gekeken naar de motieven, houding en



tevredenheid (zowel tijdens als na het aankoopproces) van het individu. Exogenous variables zijn situationele kenmerken van het individu. Deze kenmerken hebben een grote invloed op het gedrag en daarmee op de aankoopbeslissing van het individu. De respons outputs zijn outputs als reactie op de eerdergenoemde stimulus inputs, die zijn verwerkt in de hypothetical constructs (Sheth, 1974).

Deze theorie kan bruikbaar zijn voor de casus van de Rabobank. Dit komt door het feit dat dit model een duidelijk beeld geeft van de variabelen die van invloed zijn op het proces van de consument, voorafgaand aan de aankoop. Deze stimuli variëren, zoals eerder genoemd, van prijs of kwaliteit van het product tot situationele elementen, zoals tijdsdruk en de financiële status van een consument.

Kritiek op de theorie

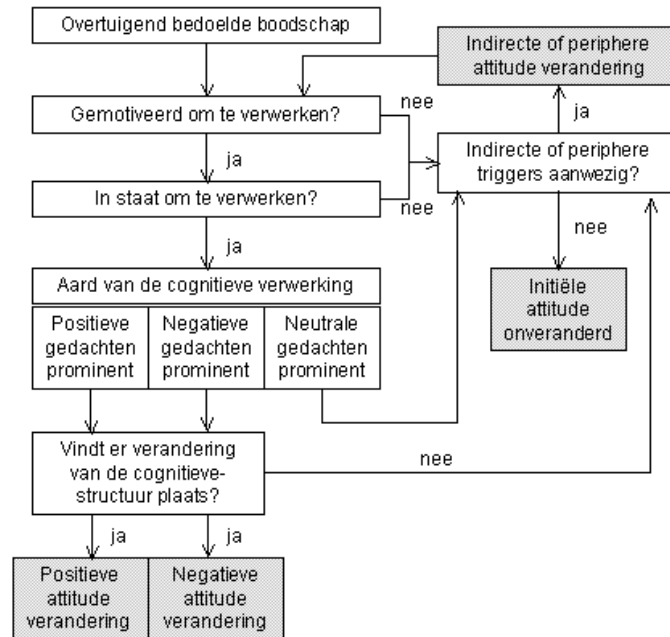
Het model van Howard en Sheth heeft als grootste kracht dat het een grote hoeveelheid componenten aan elkaar kan linken wat betreft het besluitvormingsproces van de consument. In deze sterkte schuilt ook haar zwakte. De componenten van het model zijn lastig te meten, en daarmee is het effect op het besluitvormingsproces lastig te definiëren. Daarnaast zijn er volgens Trompenaars en Coeberg (2014) veel wetenschappers en marketingprofessionals die tegen de limieten van verklarende inzichten uit de sociale wetenschap lopen. Deze wetenschappers en marketingprofessionals gaan daarom steeds vaker de richting op van zogeheten *big data* (Trompenaars & Hogeschool Leiden, 2014).

Deelconclusie

De kritiek op de theorie wordt door de onderzoeker zwaar gedragen. De vele variabelen maken het uitermate lastig om deze variabelen op een betrouwbare en valide manier afzonderlijk van elkaar te meten. Daarnaast ligt de focus op de variabelen die van invloed zijn op het proces voorafgaand aan de aankoop. De casus van de Rabobank GHN legt de focus voornamelijk op het proces zelf. Daarom worden dit model en deze theorie niet gebruikt in dit onderzoek.

2.1.5 Elaboration Likelihood Model

Het Elaboration Likelihood Model (ELM) is een model dat is ontworpen om te analyseren hoe de houding van een consument wordt gevormd ten opzichte van een product, dienst, bedrijf of andere soortgelijke elementen. Het model kent twee routes: de perifere route en de centrale route. Welke route wordt gevolgd, is afhankelijk van de motivatie en de capaciteit om de communicatieboodschap te verwerken. De perifere route is een route waarbij weinig bewustzijn van de consument wordt gevraagd. Het gaat hierbij vaak om “eenvoudige” beslissingen. De beïnvloeding van dit proces kan gebeuren door middel van autoriteit en betrouwbaarheid van de boodschap. Bij de centrale route verwerkt de consument informatie op een actieve manier. Dit zijn over het algemeen “complexere” beslissingen. De beïnvloeding van dit proces kan gebeuren door middel van het gericht sturen van passende informatie bij de informatiebehoefte. De twee routes kunnen niet tegelijkertijd worden gevolgd (Petty & Cacioppo, 1986).



Figuur 7: Elaboration Likelihood model (Petty & Cacioppo, 1986)

Dit model is bruikbaar voor de casus van de Rabobank GHN. Het model is een weergave van het effect van communicatieboodschappen op de attitudeverandering van de consument. Verandering van attitude kan leiden tot een verandering in het gedrag. Daarnaast is het model op te delen in aparte segmenten die de mogelijkheid geven om dit te meten.

Kritiek op de theorie

Een van de grootste kritieken op het ELM is dat dit model uitgaat van dat er slechts één vorm van verwerking plaats kan vinden. Het is volgens het model niet mogelijk om dezelfde besluitvorming via beide processen te laten lopen binnen het kader van multitasking (Chaiken & Trope, 1999).

Deelconclusie

Het ELM is een model dat, zoals eerder benoemd is, goed aansluit bij de casus van de Rabobank GHN. Het ELM zou kunnen verklaren waarom de ene vorm van communicatie wel het gewenste gedrag vormt en waarom de andere vorm van communicatie dit niet bereikt. De onderzoeker weegt de kritiek op de theorie niet zwaar, omdat het menselijk brein parallellen niet kan verwerken. Het brein kan wel heel snel schakelen tussen verschillende taken. Het schakelen tussen twee verschillende taken neemt echter meer tijd in beslag dan eerst de ene taak en vervolgens de andere taak uitvoeren. Dit komt doordat het brein telkens weer opnieuw moet focussen op een nieuwe taak als het steeds op en neer schakelt tussen twee verschillende taken (Manhart, 2004). Dit is waarom het ELM wordt gebruikt als conceptueel model.



2.2 Conceptueel model en hypothesen

In deze paragraaf zal de keuze voor het conceptueel model voor dit onderzoek worden toegelicht. Daarnaast zullen aan de hand van het conceptueel model, hypothesen worden geformuleerd.

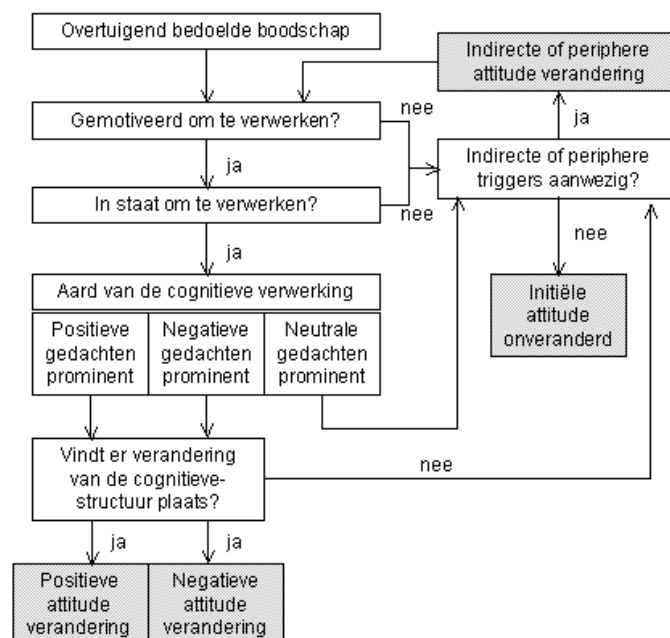
2.2.1 Conceptueel model

Een conceptueel model is een model dat de verwachte oorzaak-gevolgrelatie schematisch weergeeft in het onderzoek. Het vormt daarmee de brug tussen de hoofdvraag, de deelvragen en het uit te voeren onderzoek.

Het ELM wordt in dit onderzoek gebruikt als conceptueel model. Het model geeft het proces weer dat plaatsvindt tussen het ontvangen van een communicatie-uiting en de verandering in houding. Dit heeft een aantal variabelen. Die zijn weergegeven in de witte vakken. De lijnen met pijlen vormen de causale invloed (oorzaak-gevolgrelatie) van de variabelen. De variabelen zijn:

- motivatie om de boodschap te verwerken,
- capaciteit om de boodschap te verwerken,
- de cognitieve verwerking van de boodschap,
- de mate van verandering van de cognitieve structuur,
- aanwezigheid van perifere triggers.

Het onderzoek focust zich op een aantal elementen: wat de elementen zijn die een boodschap overtuigend maken, hoe gemotiveerd de doelgroep is om deze informatie op te nemen, wat de capaciteit van de doelgroep is om de informatie te verwerken, welke verwerking er plaatsvindt, en wat het resultaat is op de houding, de kennis en het gedrag van de doelgroep. Op basis van deze informatie kan een advies en een implementatieplan worden geformuleerd ten behoeve van de doelstelling.



Figuur 8: Elaboration Likelihood model (Petty & Cacioppo, 1986)



2.2.2 Hypotheses

Aan de hand van het theoretisch kader, het conceptueel model en het vooronderzoek zijn de hypothesen opgesteld. Hypothesen dienen als voorlopige stelling rondom de uitkomst van het onderzoek en worden daarom voorafgaand aan het onderzoek opgesteld. De hypothesen worden door middel van desk- en fieldresearch onderzocht. De vier hypothesen zijn:

- **Hypothese 1:** de doelgroep is gemotiveerd om de huidige communicatieboodschappen van de Rabobank GHN te verwerken.
- **Hypothese 2:** de doelgroep is in staat om de huidige communicatieboodschappen van de Rabobank GHN te verwerken.
- **Hypothese 3:** de doelgroep koppelt de huidige communicatieboodschappen van de Rabobank GHN aan negatieve prominente gedachten.
- **Hypothese 4:** er vindt een verandering plaats van de cognitieve structuur, met als gevolg dat er een negatieve verandering is in de attitude bij de doelgroep.



3 Methoden en onderzoek

In dit hoofdstuk zal worden toegelicht hoe het vooronderzoek is gedaan. Daarnaast zal de manier van deskresearch en fieldresearch worden uitgelegd. Ook wordt de doelgroep gedefinieerd en de keuze hiervoor onderbouwd. Tot slot is de paragraaf kwaliteitscriteria te lezen waarom dit onderzoek betrouwbaar, valide en bruikbaar is.

3.1 Vooronderzoek

Tijdens het vooronderzoek is, door middel van persoonlijke informele gesprekken met de opdrachtgever, meer helderheid ontstaan rondom de doelstelling van dit onderzoek. Dit heeft tevens geleid tot een probleemstelling. Vervolgens is, door middel van deskresearch en informele gesprekken met medewerkers binnen private banking, geprobeerd het onderzoek af te bakenen.

3.2 Deskresearch

Het deskresearch heeft als doel informatie te vergaren door middel van reeds bestaande en beschikbare bronnen, zoals papers, theorieboeken en databases. Tijdens het deskresearch ligt de focus hoofdzakelijk op de interne analyse. Er wordt gebruikgemaakt van bronnen, zoals:

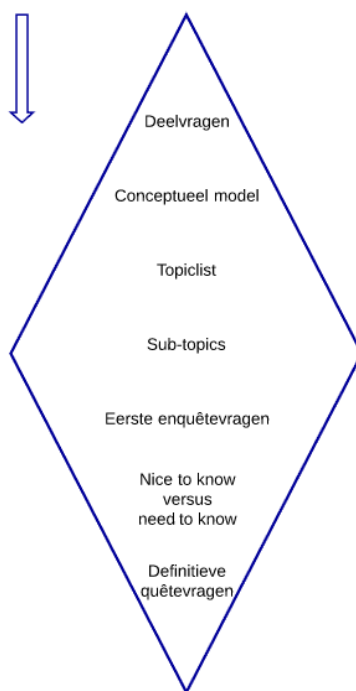
- het CBS/Statline,
- HLVinden,
- hbo-kennisbank,
- Researchgate,
- Google Scholar,
- Raboweb.

3.3 Fieldresearch

De onderzoeksmethode wat betreft fieldresearch wordt vastgesteld op basis van de eerder genoemde doelstelling. De doelstelling voor dit onderzoek luidt als volgt: “Van 12 maart 2019 tot 17 juni 2019 zal in opdracht van de afdeling Private Banking Rabobank Groene Hart Noord, een onderzoek worden uitgevoerd naar de invloed van communicatie-uitingen van Rabobank Groene Hart Noord op de kennis, de houding en het gedrag van de sparende klant wat betreft beleggen. Dit wordt genoteerd in een adviesrapport om advies te geven over klantenwerving.”

Om tot de doelstelling van dit onderzoek te komen, wordt gebruikgemaakt van kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. Hiervoor is gekozen, omdat in het geval van het achterhalen van meningen, motieven en gevoelens, kwantitatief onderzoek betrouwbaarder is dan kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek kunnen fouten ontstaan door middel van foutieve interpretatie, non-verbale beïnvloeding van de respondent en inconsistent onderzoek door verandering in de omgevingsfactoren van het onderzoek. Dit is bij kwantitatief onderzoek niet het geval. Bij kwalitatief onderzoek bestaat ook het risico dat de vraag foutief geformuleerd is. Dit kan leiden tot suggestiviteit en degradatie van de validiteit. In paragraaf 3.5 wordt beschreven hoe dit wordt voorkomen.

Binnen dit onderzoek is de enquête gebaseerd op de deelvragen en het conceptueel model. Eerst zijn de topics bedacht. Vanuit deze topics is waar nodig een topic opgedeeld in sub-topics. Bij elk topic zijn aansluitende vragen bedacht. Na het opstellen van alle vragen is de afweging “nice to know versus need to know” gemaakt. Na deze afweging zijn bepaalde vragen in dezelfde manier van de vraagstelling verwerkt, zoals bij de vijfpuntsschaal. De enquête, zoals opgesteld aan de hand van het bovenstaande proces, is te vinden in bijlage 2.



Figuur 9: Het proces van de totstandkoming van de enquêtevragen

3.4 Doelgroep

In deze paragraaf wordt de doelgroep voor dit onderzoek gedefinieerd. Eerst wordt een keuze gemaakt voor de relatie van de doelgroep ten opzichte van de Rabobank GHN. Vervolgens worden verdere specificaties gedefinieerd op basis van bijvoorbeeld geografische of demografische eigenschappen. Dit gebeurt op basis van deskresearch.

Naast deze methode was het ook mogelijk om de doelgroep te definiëren op basis van het huidige klantenbestand. Hier is niet voor gekozen, omdat de klanten over een grote periode van tijd klant zijn geworden. Daarnaast zijn de financiële markten de afgelopen tien tot vijftien jaar sterk beïnvloed door bijvoorbeeld wetgeving, zoals de Wet Financiële Markten. Het profiel van de doorsneeklant geeft daarmee niet een weerspiegeling van de gewenste of ideale klant.

Relatie doelgroep met de bank

De volledige Nederlandse bevolking is op te delen in twee grote groepen: klanten en niet-klanten. Deze twee groepen zijn wederom onder te verdelen in drie subgroepen: beleggers, niet-beleggers met vermogen en niet-beleggers zonder vermogen. Dit resulteert in het overzicht zoals te zien is in tabel 3. In deze tabel zijn per kruising van een kolom met een rij de argumenten om voor wel of niet voor deze combinatie te kiezen samengevat in het desbetreffende vakje.

Tabel 3: Doelgroep en relatie tot de bank met bijbehorende bezwaren

	Klanten	Niet-klanten
Beleggers	Geen betrouwbaar beeld	Niet bereikbaar en verlaagde betrouwbaarheid
Niet-beleggers met vermogen	Geen bezwaren	Tweeledig onderzoek
Niet-beleggers zonder vermogen	Geen mogelijke onderzoeksdoelgroep, heeft niet het vermogen om te beleggen	Geen mogelijke onderzoeksdoelgroep, heeft niet het vermogen om te beleggen



Voor dit onderzoek is gekozen om de groep ‘niet-beleggende maar wel-vermogende klanten’ centraal te stellen. Dit komt doordat dit een potentiële groep is waarmee het probleem, de instabiele klantpiramide, kan worden opgelost.

Voor dit onderzoek vallen de niet-vermogende klanten af, omdat zij niet het vermogen hebben om te beleggen. Daarom kunnen zij niet bijdragen aan een betrouwbare klantenpiramide. De klanten die al beleggen vallen ook af, omdat zij al een onderdeel van de klantenpiramide zijn en geen betrouwbaar beeld geven van de nog niet beleggende klanten.

De al beleggende niet-klanten vallen af, omdat zij moeilijk benaderbaar zijn voor de onderzoeker als medewerker van een andere bank. De respondenten die worden benaderd door een medewerker van een andere bank wantrouwen dit wellicht en geven daardoor andere antwoorden. Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek devalueren.

De groep niet-beleggende wel-vermogende niet-klanten valt af, doordat dit een tweeledig onderzoek is. Hier dient onderzoek gedaan te worden naar de motivatie of reden waarom deze mensen klant zijn bij een andere financiële instelling en niet bij de Rabobank, en eventueel waarom zij sparen en niet beleggen. In het kader van de duur van dit onderzoek is het niet mogelijk om dit te onderzoeken.

Leeftijd, woonsituatie en vermogen

De doelgroep is, naast de relatie met de bank, verder gespecificeerd op leeftijd, woonsituatie en vermogen. Deze eigenschappen zijn gebaseerd op deskresearch bij onder andere het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Leeftijd en woonsituatie

Uit gegevens van het CBS omtrent het inkomen van huishoudens is op te maken dat er grote verschillen zijn tussen inkomens van huishoudens met verschillende eigenschappen. Zo ligt het inkomen van huishoudens waarbij de hoofdkostwinnaar tussen de 45 en 65 jaar oud is € 7.600,- per jaar hoger dan het inkomen van een huishouden waarbij de hoofdkostwinnaar tussen de 25 en 45 jaar oud is. Daarnaast is het inkomen van een huishouden met een eigen woning € 25.300,- per jaar hoger dan dat van een huishouden met een huurwoning. Het gemiddelde inkomen van huishoudens binnen het werkgebied van Rabobank GHN ligt tussen de € 1.100,- en € 8.300,- boven het landelijk gemiddelde, zoals te zien is in tabel 4.

Tabel 4: Inkomen van huishoudens naar huishoudenskenmerken en regio

Eigenschappen huishoudens	Nederland	Alphen aan den Rijn	Kaag en Braassem	Zoeterwoude
Hoofdkostwinnaar: tot 25 jaar	€ 21.600	€ 24.300	€ 25.000	n.b.
Hoofdkostwinnaar: 25 tot 45 jaar	€ 39.600	€ 41.500	€ 44.700	€ 47.300
Hoofdkostwinnaar: 45 tot 65 jaar	€ 46.600	€ 50.200	€ 54.900	€ 54.900
Hoofdkostwinnaar: 65 jaar of ouder	€ 31.100	€ 32.900	€ 33.600	€ 35.200
Eigen woning	€ 49.800	€ 51.200	€ 54.700	€ 53.200
Huurwoning	€ 25.300	€ 26.800	€ 28.400	€ 27.900

(CBS StatLine, 2018)



Op basis van inkomen kan de doelgroep voor een deel verder worden gespecificeerd. Echter, het is van belang om ook de gemiddelde uitgaven van een huishouden mee te nemen in deze analyse. Dit komt, doordat het verschil tussen het inkomen en de uitgaven datgene is wat een gemiddeld huishouden spaart per jaar (verder te benoemen als 'potentieel (jaarlijks) spaarvermogen'). Gekozen is om dit inzichtelijk te maken om zo binnen de klantgroep, niet-beleggende klanten met vermogen, te kunnen specificeren op potentieel groeiend vermogen. Deze kennis kan, in de toekomst, extra helpen de doelstelling te bereiken.

Uit gegevens van het CBS blijkt dat huishoudens waarvan de hoofdkostwinnaar tussen de 45 en 65 jaar is en huishoudens met een eigen woning het grootste potentieel spaarvermogen hebben. Voor huishoudens waarvan de hoofdkostwinnaar tussen de 45 en 65 jaar is, is dit potentieel spaarvermogen € 8.100,- per jaar. Voor huishoudens met een eigen woning is het potentieel spaarvermogen € 8.500,- per jaar, zoals te zien is in tabel 5.

Binnen deze twee eigenschappen, leeftijd en woningvorm, is ervoor gekozen dat de doelgroep woonachtig moet zijn in de gemeente Alphen aan de Rijn, Kaag en Braassem, Nieuwkoop of Zoeterwoude. Hiervoor is gekozen, omdat deze gemeentes het werkgebied vormen van Rabobank GHN.

Tabel 5: Potentieel spaarvermogen

Eigenschappen huishoudens	Besteedbaar inkomen	Bestedingen	Potentieel spaarvermogen
Hoofdkostwinner: tot 25 jaar	€ 21.600	€ 21.800	€ -200
Hoofdkostwinner: 25 tot 45 jaar	€ 39.600	€ 32.700	€ 6.900
Hoofdkostwinner: 45 tot 65 jaar	€ 46.600	€ 38.500	€ 8.100
Hoofdkostwinner: 65 jaar of ouder	€ 31.100	€ 30.500	€ 600
Eigen woning	€ 49.800	€ 41.300	€ 8.500
Huurwoning	€ 25.300	€ 23.900	€ 1.400

(CBS Statline, 2019) (CBS StatLine, 2018)

Vermogen

Tot slot wordt de doelgroep gespecificeerd op het totale vrije vermogen. Dit betekent dat deze doelgroep het vermogen vrij op de rekening moet hebben staan. Gekozen is om te richten op het vermogen € 0,- tot € 200.000,-. Dit is gelijk aan het vermogen van de "kleine klant", zoals te zien is in de klantpiramide in paragraaf 1.1. Voor dit vermogen is gekozen, omdat het verbreden van deze groep kan bijdragen aan het stabiliseren van de klantpiramide.

Samenvattend bestaat de doelgroep uit de volgende eigenschappen:

- Niet-beleggers,
- wel klanten,
- gemeente Alphen aan den Rijn, Kaag en Braassem, Nieuwkoop, Stompwijk en Zoeterwoude,
- hoofdkostwinner is tussen de 45 en 65 jaar,
- eigen woning
- vrij vermogen tussen de € 0,- en € 200.000,-.

In het klantenbestand van Rabobank GHN resulteert deze doelgroep in een totale populatie van 11.564 personen, van het totaal aantal van 82.897 klanten. Van de populatie hebben 6.264 mensen aangegeven benaderd te willen worden voor klantonderzoeken. Het volledige overzicht van de selectieprocedure is te vinden in bijlage 3.



3.5 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van een onderzoek wordt bepaald door de volgende drie criteria: betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid. In deze paragraaf staat hoe deze drie elementen worden gewaarborgd.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid houdt in dat de bevindingen van een onderzoek “juist” en “stabiel” zijn. Om dit te bereiken dienen toevalsfouten uitgesloten te zijn en dient de steekproef nauwkeurig uitgevoerd te worden. Het uitsluiten van toevalsfouten gebeurt door het onderzoek uit te voeren onder verschillende omstandigheden. Als dezelfde resultaten worden gevonden onder verschillende omstandigheden, kunnen dit geen toevalsfouten zijn. De steekproef dient te worden gedaan aan de hand van een transparante selectieprocedure die reproduceerbaar is. Ook wordt, indien mogelijk, het interview gedaan aan de hand van geaccrediteerde en reeds bestaande vragenlijsten. Daarnaast draagt de hoeveelheid respondenten bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hiervoor zijn minimaal 266 respondenten nodig (Raessens, 2015).

3.5.2 Validiteit

Validiteit houdt in dat gemeten wordt wat er gemeten moet worden en dat het onderzoek vrij is van systematische fouten (Raessens, 2015). Om het onderzoek valide te maken, moet de onderzoeker elementen zoals suggestieve vragen en de eigen opinie uit de enquête houden. Daarnaast moeten de vragen aansluiten bij de hoofdvraag, de deelvragen en het conceptueel model. Nadat de topiclist en vragenlijst zijn gemaakt aan de hand van de eerder genoemde elementen, worden deze voorgelegd aan zowel de begeleider vanuit de opleiding Commerciële Economie als de begeleider(s) vanuit de organisatie. De volledige topiclist en vragenlijst zijn te vinden in bijlage 2. De opmaak van de enquêtevragen in het enquêteplatform CrowdTech is te vinden in bijlage 4.

Een methodische triangulatie kan ook helpen bij de validiteit van een onderzoek. Dit houdt in dat “een combinatie van onderzoeksmethodes wordt gebruikt om de beperkingen van elke afzonderlijke onderzoeksmethode te compenseren” (Raessens, 2015, p. 67). Hier wordt, gezien de beperkte onderzoekstijd van negentien weken, geen gebruik van gemaakt.

3.5.3 Bruikbaarheid

Bruikbaarheid bestaat volgens Raessens (2015) uit drie elementen: “mogelijk, nuttig en het oplossen van een urgent probleem”. In het geval van dit onderzoek zijn, door het wekelijks terugkoppelen van de vormgeving van het onderzoek en het te doorlopen proces, de mogelijke bruikbaarheid en de mate van nut zeer groot. De opdrachtgever weet wat gaat gebeuren en kan elke week aangeven of de toekomstige uitkomsten mogelijk bruikbaar en/of nuttig zijn. Daarnaast is, door de communicatie tussen onderzoeker en opdrachtgever, een probleemstelling geformuleerd en zijn kaders gesteld aan het onderzoek die bijdragen aan de waarde van dit onderzoek. In potentie draagt dit onderzoek dus sterk bij aan het oplossen van een urgent probleem.



4 Deskresearch

In dit hoofdstuk wordt, aan de hand van deskresearch, antwoord gegeven op de deelvragen 1 tot en met 4. Per paragraaf wordt één deelvraag behandeld. Eerst wordt de deelvraag nogmaals toegelicht, waarna de resultaten worden besproken.

4.1 Deelvraag 1

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 1: “Wat is de positionering van Rabobank Nederland?”. De resultaten zijn gevonden door middel van deskresearch. In deze paragraaf is voornamelijk gebruikgemaakt van interne documenten van de Rabobank, die te vinden zijn in de digitale werkomgeving, genaamd Raboweb.

Resultaten

Zoals eerder beschreven werd in de inleiding, is de missie van Rabobank Nederland: “Growing a better world together”. Deze missie streeft de Rabobank na door de focus te leggen op vier pijlers. Elk van deze pijlers dient op zichzelf bij te dragen aan de missie die centraal staat. Dit wordt bereikt door de tien strategische topprioriteiten die op de middellange termijn de plannen beïnvloeden. Deze strategische topprioriteiten zijn ondergebracht per pijler (Communications & Corporate Affairs, 2019):

- Excellente klantfocus:
 - honderd procent digitaal gemak in alles,
 - top klantadvies dichterbij,
 - en groei met innovatie.
- Betekenisvolle coöperatie:
 - concrete maatschappelijke bijdrage,
 - en betrokken leden en communities.
- IJzersterke bank:
 - topprestaties,
 - een optimale balans,
 - en buitengewoon goede uitvoering.
- Medewerkers in hun kracht:
 - geïnspireerde medewerkers,
 - één Rabo-cultuur.

Operationeel draagt iedere medewerker bij aan deze vier pijlers en tien strategische topprioriteiten, via zijn of haar waarden en gedragingen. Deze waarden en gedragingen zijn als volgt geformuleerd:

- ik zet een extra stap voor mijn klant,
- ik durf het verschil te maken in de maatschappij,
- ik doe het goede buitengewoon goed,
- en jij wordt beter door mij.

Een overzicht van de missie, pijlers, strategische topprioriteiten en de waarden en gedragingen staan in bijlage 5 (Rabobank Nederland, 2017).

Op deze manier wil de Rabobank zich positioneren als een maatschappelijk betrokken klantgerichte bank. De maatschappelijke betrokkenheid van de Rabobank wordt lokaal uitgevoerd door het onder andere sponsoren van lokale initiatieven (Rabobank Groene Hart Noord, 2017). Het klantgerichte element wordt op dagelijkse basis ingevuld door onder andere de georganiseerde bijeenkomsten, waarbij problemen van klanten worden besproken. Zo is er recentelijk een bijeenkomst georganiseerd om lokale jongeren te informeren over de mogelijkheden als starter op de woningmarkt (Communicatie, 2019). Verder vult de Rabobank het



klantgerichte element in door niet altijd vast te houden aan regels, maar ook casussen individueel te behandelen. Dit soort casussen vormen een zogeheten 'Explained'.

4.2 Deelvraag 2

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: "Wat is het verschil in bevoegdheden tussen een regionale Rabobank en Rabobank Nederland?". De resultaten zijn gevonden door middel van deskresearch. In deze paragraaf is voornamelijk gebruikgemaakt van informatie die opgedaan is uit persoonlijke communicatie met de directeur particulieren, dhr. J. van Dijken.

Resultaten

De tweede deelvraag dient, zoals beschreven is in paragraaf 1.5, als ondersteuning voor het advies en het implementatieplan van dit onderzoek. Met deze deelvraag wil de onderzoeker inzicht krijgen in wat de Rabobank GHN zelfstandig kan uitvoeren als implementatie en waar de Rabobank GHN Rabobank Nederland bij nodig heeft.

Zoals beschreven is in de inleiding, is de Rabobank in 2016 gefuseerd tot een bank met één bankvergunning. Deze fusie heeft een sterke invloed op het beleid en de bevoegdheden van bankkantoren. Uit een gesprek met de directeur particulieren van Rabobank GHN, dhr. J. van Dijken, blijkt dat Rabobank Nederland verantwoordelijk is voor het beleid wat betreft producten en diensten, prijzen, verdeling in marktgebieden, en de marketing op landelijk niveau. Daarnaast is Rabobank Nederland verantwoordelijk voor ondersteunende diensten, zoals financiële administratie, HR-beleid en informatietechnologie (IT). Volgens dhr. Van Dijken (persoonlijke communicatie, maart 2019) mag Rabobank GHN haar eigen beleid voeren wat betreft lokale marketing en communicatie en relatiemanagement, en is de bank deels flexibel bij bepaalde interne processen, zoals het proces dat beschreven wordt in de volgende paragraaf (J. van Dijken, persoonlijke communicatie, maart 2019).

Eerdergenoemde bevoegdheden van Rabobank GHN kennen wel een kanttekening. Zo mag Rabobank GHN haar eigen beleid voeren rondom M&C, mits dit binnen de reeds vastgestelde huisstijl van de Rabobank valt. De Rabobank heeft een online omgeving waar van alle mogelijk te bedenken communicatie-uitingen een huisstijl en format gepubliceerd is. Binnen deze online omgeving zijn ook losse huisstijlelementen te vinden. Verder heeft de Rabobank vele processen en regels waarbinnen bepaalde taken en bevoegdheden dienen te vallen. Binnen deze kaders, vastgesteld door processen en regels zoals bij de communicatie-uitingen, heeft Rabobank GHN de ruimte om dit verder zelf in te vullen.

Naar aanleiding van de opgedane informatie is de onderzoeker van mening dat een advies betreffende een verandering in diensten, prijzen of plaats weinig toegevoegde waarde heeft voor de Rabobank GHN. Dit onderzoek legt daarom hoofdzakelijk de focus op andere gebieden. Dit sluit niet uit dat er dergelijke adviezen betreffende diensten, prijzen of plaats worden gedaan.

4.3 Deelvraag 3

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: "Hoe worden de communicatie-uitingen regionaal bepaald?". De resultaten zijn gevonden door middel van deskresearch. In deze paragraaf is voornamelijk gebruikgemaakt van interne documenten van de Rabobank, die te vinden zijn in de digitale werkomgeving, genaamd Raboweb.



Resultaten

Rabobank Nederland is, zoals eerder genoemd werd in de inleiding, een organisatie met ongeveer 45.000 fte, 101 locaties en vele afdelingen. Om alle 45.000 fte in goede banen te leiden, heeft Rabobank Nederland voor alle denkbare acties processen gemaakt, ook voor het tot stand komen van communicatie-uitingen op lokaal niveau. In bijlage 6 is een overzicht te vinden van het gehele proces, met de daarbij horende rollen. Aan de hand van het diagram zoals weergegeven in de bijlage wordt in deze paragraaf het gehele proces beschreven.

Het gehele proces heeft elf hoofdacties die door verschillende partijen worden uitgevoerd. Elke hoofdactie heeft verschillende sub-acties. Het proces begint bij het initiëren van een opdracht door de manager Particulieren Private Banking (PPB), medewerker M&C of de adviseur M&C. Nadat een van deze drie personen de opdracht heeft geïnitieerd, verstrekt de manager PPB de opdracht. Dit houdt in dat de manager PPB het actiedoel, de kaders, het budget en de commerciële evaluatiecriteria bepaalt.

Vervolgens ondernemen medewerkers van PB en M&C voorbereidende acties. Deze voorbereidende acties omvatten onder andere het opstellen van een actieplan, het organiseren van de capaciteit, het budget en het bepalen van de evaluatiecriteria. Na het voorbereiden van de acties worden deze acties ontworpen en getest. Tijdens het ontwerpen van de acties worden de doelgroep en de respons bepaald en wordt het testmateriaal gerealiseerd. Het testmateriaal wordt vervolgens getest in een vooraf bepaalde testsituatie.

Op basis van de geteste materialen en de resultaten hiervan wordt de volgende stap in het proces gemaakt: de definitieve actiemiddelen worden ontworpen en gerealiseerd. Ook wordt, op basis van onder andere de testresultaten en overige doelgroep-specificaties, de klantselectie aangepast, zodat deze gereed is voor de definitieve uitvoering van de opdracht.

Nadat duidelijk is wat de definitieve opdracht met actiematerialen en de bijbehorende klantselectie is, wordt de uitvoering voorbereid. Tijdens deze voorbereiding wordt een actieplan opgesteld, waarin helder is omschreven wie welke verantwoordelijkheden draagt, wat moet worden gedaan en wanneer dit moet worden gedaan. Daarnaast worden alle faciliteiten geregeld, zodat het actieplan zonder facilitaire problemen uitgevoerd kan worden. Voorbeelden hiervan zijn het reserveren van ruimtes, catering bij belacties of het bestellen van coupons.

Als alles is voorbereid, kunnen de betrokken partijen overgaan tot de uitvoering van het actieplan. Het proces van de uitvoering kan per opdracht verschillen vanwege het actieplan. Nadat het actieplan is uitgevoerd, kan de respons worden verzameld. Daarna worden de resultaten verwerkt. Tot slot worden, aan de hand van eerder gestelde criteria, de resultaten geëvalueerd.

4.4 Deelvraag 4

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 4: “Welke regionale communicatie-uitingen zijn er de afgelopen twaalf maanden geweest om de doelgroep te laten beleggen?”. De resultaten zijn gevonden door middel van deskresearch. In deze paragraaf is voornamelijk gebruikgemaakt van Twitter, LinkedIn en persoonlijke communicatie met de afdeling M&C van de Rabobank GHN.

Resultaten

De Rabobank GHN maakt gebruik van een aantal communicatiekanalen om de doelgroep aan te zetten tot beleggen. Dit zijn LinkedIn, Twitter, mail, telefoon, evenementen, lokale weekbladen, brieven en medewerkers. Vanwege de privacy omtrent persoonsgegevens is de onderzoeker niet bevoegd de dossiers van de doelgroep in te zien betreffende de geregistreerde communicatie via de telefoon en een-op-een met een medewerker. Dit zou, gezien de duur van dit onderzoek, ook niet mogelijk zijn, vanwege de arbeidsintensiteit. De onderzoeker heeft zich daarom beperkt tot het analyseren van LinkedIn, Twitter, lokale weekbladen,



algemene mails en evenementen (A.K. Molenaar, medewerker communicatie Rabobank GHN, persoonlijke communicatie, mei 2019).

Uit deskresearch blijkt dat Rabobank GHN de afgelopen twaalf maanden twee evenementen heeft georganiseerd omtrent beleggen. Deze evenementen hadden als doel om de sparende klant te informeren over de mogelijkheden, voordelen en nadelen van beleggen. Rondom deze twee evenementen zijn er verscheidene communicatie-uitingen geweest.

Het eerste evenement, de workshop “Bereik meer met je geld”, vond driemaal plaats, op 8, 14 en 19 november 2018. Om dit evenement te promoten, zijn twee LinkedInberichten gepubliceerd en drie Twitterberichten. De Twitter- en LinkedInberichten hebben, zoals te zien is in bijlage 7 en 8, dezelfde inhoud en vormgeving. Daarnaast is op de Twitter van Rabobank GHN te zien dat dit bericht zowel op 18 als op 29 oktober driemaal is geplaatst. Elk geplaatst bericht op 18 en 29 oktober is gespecificeerd op de drie locaties: Alphen aan den Rijn, Nieuwkoop en Roelofarendsveen. Vanwege de beperking in het aantal karakters per Twitterbericht is gekozen voor de berichtspecificatie per locatie van de workshop (A.K. Molenaar, communicatiemedewerker, Rabobank GHN, mei 2019). De berichten bevatten elk de opbouw waarbij begonnen werd met het schetsen van een probleem. Dit zijn:

- “Geen zin om door te werken tot je 71^e?”,
- “Studerende kinderen financieel ondersteunen?”,
- en “Je hypotheek aflossen?”.

Na het schetsen van het probleem wordt de oplossing aangedragen. Rabobank GHN geeft aan dat zij tijdens de workshop “Bereik meer met je geld” uitlegt wat de mogelijkheden zijn omtrent deze problemen. De twee LinkedInberichten hebben dezelfde inhoud zoals hierboven beschreven. Echter, de verschillende locaties zijn in één bericht samengevat.

Het tweede evenement, de bijeenkomst “Bereik meer met je geld”, vond plaats op 16 mei 2019. Om dit evenement te promoten, is een mail gestuurd uit naam van de directeur particulier J. van Dijken. Deze mail had, in het begin van de mail, dezelfde opbouw als de Twitter- en LinkedInberichten. Na het aandragen van de oplossing werd in de mail verder ingegaan op de inhoud van de bijeenkomst “Bereik meer met je geld”. Zo is uitgelegd wat het doel van de bijeenkomst was. De volgende elementen zijn benoemd:

- uitleg van de mogelijkheden,
- uitleg hoe iemand een groot bedrag kan opbouwen,
- hulp krijgen bij het maken van de juiste keuzes.

Daarnaast is kort toegelicht wat de tijdsplanning van de avond is, waar het plaatsvindt en hoe iemand zich kan aanmelden. Tot slot is een alternatief geboden aan de personen die niet aanwezig kunnen zijn bij dit evenement. Zij kunnen een een-op-een gesprek aanvragen bij een van de medewerkers door telefonisch of per mail contact op te nemen met de Rabobank GHN.

Tot slot stond er een persbericht in het lokale Witte weekblad van Kaag en Braassem. Van dit persbericht is slechts een afbeelding over van de publicatie in de documentatie van de Rabobank GHN. Deze afbeelding is te onscherp om het bericht te lezen en dus te analyseren. In bijlage 9 staat het persbericht in het Witte weekblad van Kaag en Braassem.



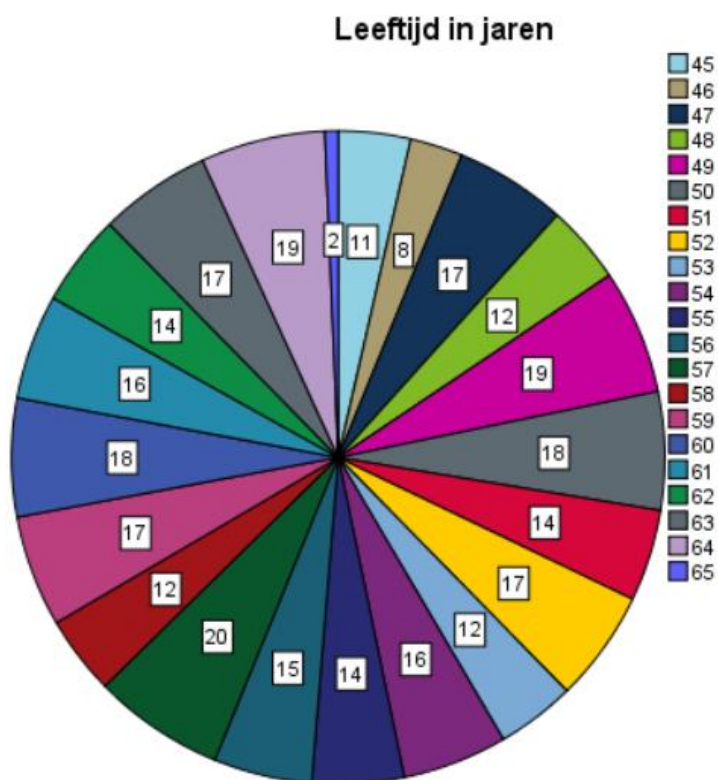
5 Fieldresearch

In dit hoofdstuk worden de basisgegevens van de enquête gedeeld. Vervolgens worden de resultaten van de enquête besproken. De resultaten worden behandeld aan de hand van de opgestelde deelvragen, zoals geformuleerd in paragraaf 1.5.

5.1 Basisgegevens enquête

De enquête is, zoals in paragraaf 3.3 en 3.4 is besproken, per mail uitgezet onder 5.735 sparende klanten van de Rabobank GHN. 308 respondenten hebben deze enquête ingevuld. Dit is omgerekend 5,37% van de gemailde klanten.

Van deze 308 respondenten is de leeftijd gelijkmatig verdeeld van 45 tot en met 65 jaar. Alleen de 46- en 65-jarigen zijn in mindere mate aanwezig dan de overige leeftijden. De overige leeftijden zijn allemaal door tien tot twintig personen vertegenwoordigd in de enquête. Een schematische weergave van de verdeling van respondenten in leeftijden van de 308 respondenten is te zien in de afbeelding hieronder. Een uitgebreid overzicht, inclusief de procentuele verhouding, is te vinden in bijlage 10.



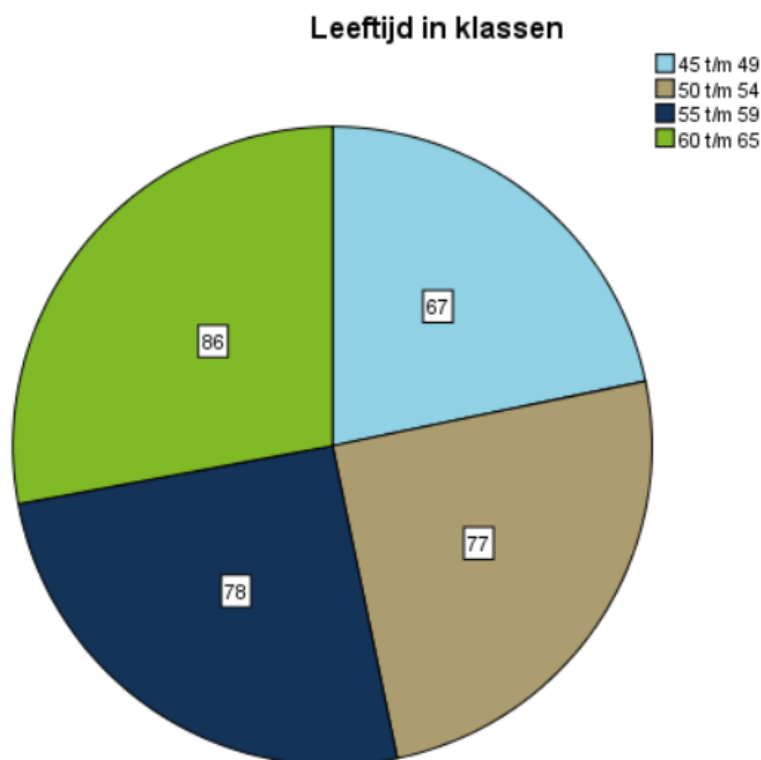
Figuur 10: Overzicht verdeling respondenten per leeftijdsjaar

Om erachter te komen of resultaten, zoals de opinies rondom beleggen, te koppelen zijn aan de leeftijd, en om het geheel overzichtelijk te houden, is gekozen om de bovenstaande leeftijden te groeperen. Er is gekozen voor vier groepen (verder te benoemen als leeftijd in klassen):

- 45 tot en met 49 jaar,
- 50 tot en met 54 jaar,
- 55 tot en met 59 jaar,
- 60 tot en met 65 jaar.



Een schematische weergave van de verdeling van respondenten in leeftijdsklassen staat hieronder. Een uitgebreid overzicht, inclusief de procentuele verhouding, is te vinden in bijlage 10.



Figuur 11: Overzicht verdeling van respondenten per leeftijdsklasse

Door een fout in de opmaak van de enquête in het programma CrowdTech hebben respondenten die de enquête via een mobile device hebben ingevuld, vragen negen en tien niet gekregen. Dit waren twee vragen over feedback op reeds gepubliceerde communicatie-uitingen. Daarnaast is er bewust gekozen om respondenten die bij vraag elf ("Heeft u in de afgelopen twaalf maanden een communicatie-uiting gezien over beleggen") 'nee' hebben ingevuld, vraag twaalf niet in te laten vullen. Vraag twaalf ging over wat de communicatie-uiting(en) uit vraag elf heeft (of hebben) gedaan met de kennis, houding en het gedrag van de respondent. Deze keuze heeft ervoor gezorgd dat 181 respondenten vraag twaalf niet hebben hoeven invullen.

5.2 Deelvraag 5

In deze paragraaf worden de resultaten rondom deelvraag vijf besproken. Deze deelvraag luidt als volgt: "Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte van beleggen?". Eerst worden de resultaten van de aan deelvraag vijf gerelateerde enquêtevragen besproken. Vervolgens wordt ingezoomd op de antwoorden van de verschillende leeftijdsklassen. Tot slot wordt gekeken naar overeenkomsten tussen associaties rondom beleggen. Dit wordt gedaan door te kijken naar wat respondenten die als voorbeeld "een lange termijnoplossing" hebben ingevuld verder hebben ingevuld bij de associaties.

Resultaten

In de enquête is als tweede vraag gesteld wat de respondenten vinden van beleggen. Hierbij waren zeven antwoordopties mogelijk. Drie daarvan waren positieve associaties, drie waren negatieve associaties en er was



een 'overige' optie. De respondent kon meerdere antwoorden geven op deze vraag. In totaal hebben de 308 respondenten 512 antwoorden gegeven.

Tabel 6: *Opinie beleggen*

		Respons	
		N	Procent
Opinie beleggen	Een lange termijnoplossing	71	13,9%
	Eng	66	12,9%
	Goed alternatief voor sparen	65	12,7%
	Ingewikkeld of ondoorzichtig	85	16,6%
	Rendement verhogend	32	6,3%
	Risicovol	151	29,5%
	Overige	42	8,25
Totaal		512	100%

De respondenten associëren beleggen hoofdzakelijk met "risicovol". Daarnaast wordt beleggen ook geassocieerd met "een lange termijnoplossing", "eng", "goed alternatief voor sparen" en "ingewikkeld of ondoorzichtig". De respondenten die "overige" hebben aangevinkt, konden in een opmerkingenvak aangeven waar zij beleggen nog meer mee associëren. Slechts 12 van de 42 respondenten gaven antwoord op deze vraag. Echter, deze opmerkingen hebben geen nieuwe of significant nuttige informatie opgeleverd.

Uit verdere resultaten is vast te stellen dat vanaf 45 jaar tot een leeftijd van 59 jaar beleggen steeds positiever wordt gezien. Dit blijkt uit de relatieve procentuele stijging die te zien is in de associatie van beleggen met de positieve termen en de relatieve procentuele daling die te zien is in de associatie van beleggen met de negatieve termen. Bij personen van 60 jaar en ouder daalt de positiviteit ten opzichte van beleggen.

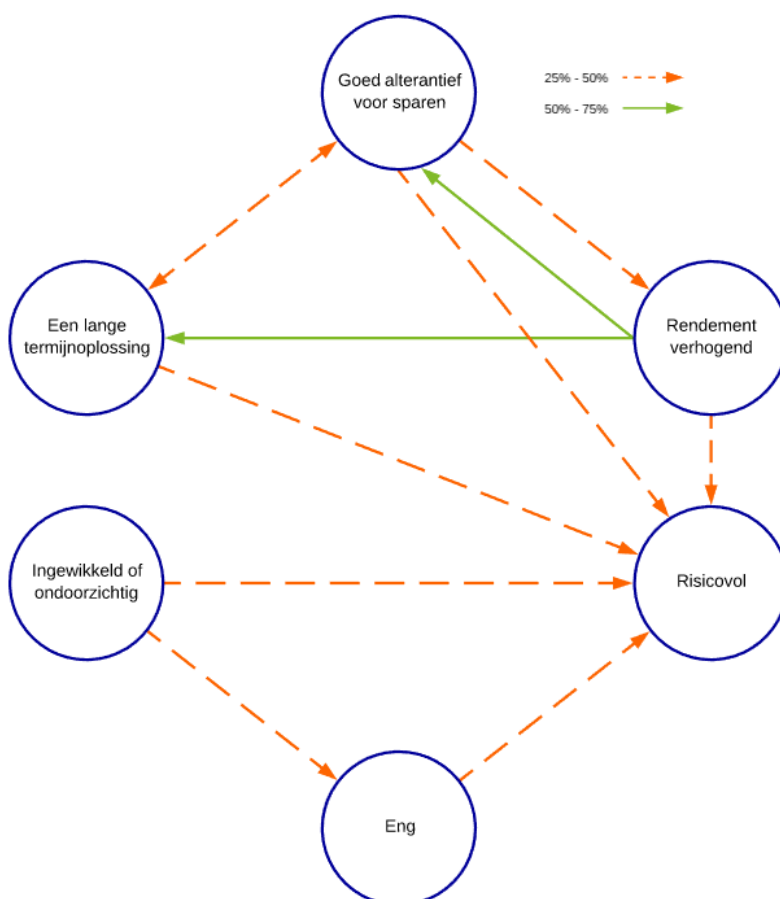
Tabel 7: *Opinie beleggen per leeftijdsklasse*

		Opinie beleggen							
		Een lange termijnoplossing	Eng	Goed alternatief voor sparen	Ingewikkeld of ondoorzichtig	Rendement verhogend	Risicovol	Overige	Totaal
Leeftijd in klassen	45 tot en met 49	12	15	12	19	5	36	9	108
	50 tot en met 54	18	19	20	24	11	38	12	142
	55 tot en met 59	23	14	20	22	10	30	10	129
	60 tot en met 65	18	18	13	20	6	47	11	133
Totaal		71	66	65	85	32	151	42	512

Zoals eerder beschreven werd, zou gekeken worden naar de overeenkomst tussen associaties rondom beleggen. Om hier een beeld van te krijgen, is geanalyseerd welke antwoorden de respondenten nog meer gaven als ze een associatie hadden aangevinkt. Uit deze resultaten blijkt dat de mensen die beleggen met één van de drie positieve elementen associëren, beleggen niet met eng of ingewikkeld en doorzichtig associëren.



Wel associëren zij beleggen met andere positieve elementen en met 'risicovol'. Personen binnen de doelgroep die beleggen met 'ingewikkeld of ondoorzichtig' associëren, associëren beleggen vaak ook met een van de andere drie negatieve elementen. In afbeelding 12 zijn de associaties met elkaar verbonden. Alles lager dan 25% is hierin niet meegenomen, omdat dit niet relevant is. De lijnen in de afbeelding laten een connectie zien. De kleur en het patroon van de lijnen definieert de sterkte van de connectie. De uitgebreide data en analyse van de resultaten betreffende deelvraag vijf zijn te vinden in bijlage 11.



Figuur 12: Verbintenis van de associaties met beleggen

5.3 Deelvraag 6

In deze paragraaf wordt gekeken naar alle resultaten rondom deelvraag zes: "Wat is de kennisbehoefte van de doelgroep ten opzichte van beleggen?". Als eerste worden de resultaten die gerelateerd zijn aan vraag drie uit de enquête besproken. Hierna volgt het resultaat uit de analyse van het verschil in kennisbehoefte op basis van leeftijdsklassen aan bod. Daarna wordt het resultaat besproken uit de analyse van het verschil in kennisbehoefte op basis van de associatie van beleggen. Tot slot wordt besproken aan welke informatie de doelgroep behoefte heeft en of dit nog verschilt per leeftijdsklasse.

Resultaten

Uit de resultaten van het fieldresearch die gerelateerd zijn aan deelvraag zes blijkt dat de doelgroep weinig behoefte heeft aan informatie over beleggen. Daarbovenop daalt deze behoefte binnen de doelgroep naarmate respondenten ouder worden. Respondenten in de leeftijdsklasse van 60 tot en met 65 jaar hebben de minste behoefte aan informatie rondom beleggen.



Tabel 8: Kennisbehoefte

		Respons	
		N	Procent
Kennisbehoefte	Totaal geen behoefte	63	20,5%
	Niet veel behoefte	101	32,8%
	Neutraal	114	37,0%
	Veel behoefte	29	9,4%
	Heel veel behoefte	1	0,3%
Totaal		308	100%

Daarnaast laten de data zien dat mensen binnen de doelgroep die beleggen eng en risicovol vinden, in de helft van de gevallen geen behoefte hebben aan extra informatie. Dit geldt voornamelijk bij de associatie met “eng”. Hierbij heeft slechts vijf procent behoefte aan extra informatie. Daarentegen heeft bijna een op de drie respondenten die beleggen associeert met rendement verhogend veel behoefte aan informatie hierover.

Tabel 9: Kennisbehoefte per opinie beleggen

		Kennisbehoefte					Totaal
		Totaal geen behoefte	Niet veel behoefte	Neutraal	Veel behoefte	Heel veel behoefte	
Opinie beleggen	Langetermijn-oplossing	15,49%	32,39%	39,44%	12,68%	0,00%	100%
	Eng	18,18%	39,39%	37,88%	4,55%	0,00%	100%
	Goed alternatief voor sparen	18,46%	27,69%	41,54%	12,31%	0,00%	100%
	Ingewikkeld of ondoorzichtig	14,12%	31,76%	43,53%	10,59%	0,00%	100%
	Rendement verhogend	9,38%	25,00%	37,50%	28,13%	0,00%	100%
	Risicovol	22,52%	33,77%	33,11%	9,93%	0,66%	100%
Gemiddeld		18,36%	32,03%	38,09%	11,33%	0,20%	100%

De informatie waar de doelgroep behoefte aan heeft, gaat hoofdzakelijk over de risico's van beleggen en informatie in het algemeen over de dienst. Dit geldt bij elke leeftijdsklasse voor ongeveer een op de drie respondenten. Verder heeft een op de vijf respondenten behoefte aan informatie over de prijs en de dienst. Hierin is het wel opvallend dat dit niet het geval is bij de leeftijdsklasse 60 tot en met 65 jaar. Binnen deze leeftijdsklasse heeft slechts een op de acht respondenten behoefte aan informatie rondom de prijs. De uitgebreide data en analyse van de resultaten betreffende deelvraag zes zijn te vinden in bijlage 12.



Tabel 10: Relevantiefactor per leeftijdsklasse

		Relevantiefactor					Totaal
		Informatie dienst	Benoemen voordelen	Informatie prijs	Informatie risico's	Overige	
Leeftijd in klassen	45 tot en met 49	19,55%	16,54%	20,30%	32,33%	11,28%	100%
	50 tot en met 54	16,56%	18,47%	21,66%	34,39%	8,92%	100%
	55 tot en met 59	25,17%	11,92%	19,87%	35,76%	7,28%	100%
	60 tot en met 65	20,00%	16,30%	12,59%	32,59%	18,52%	100%
Gemiddeld		20,31%	15,80%	18,75%	33,85%	11,28%	100%

5.4 Deelvraag 7

In deze paragraaf worden alle resultaten rondom deelvraag zeven behandeld. Deze deelvraag luidt als volgt: "Via welke kanalen zou de doelgroep willen worden benaderd door de Rabobank GHN?". Als eerste wordt gekeken naar welk communicatiekanaal de voorkeur heeft van de doelgroep. Hierna wordt gekeken of deze voorkeur nog verschilt tussen de verschillende leeftijdsklassen en of deze afhankelijk is van de kennisbehoefte van de respondenten.

Resultaten

Het communicatiekanaal dat de voorkeur heeft van de doelgroep is de mail. Daarna volgen de brief en de medewerker. Gemiddeld geven de respondenten het communicatiekanaal "mail" een 1,85 op een schaal van een tot vijf, waarbij één het best gewaardeerd is. Sociale media scoren het laagst, met een 4,00.

Tabel 11: Voorkeurscommunicatiekanaal

		Respons	
		N	Waarden
Voorkeurs-communicatie-kanaal	Bijeenkomst	156	3,26
	Brief	220	2,34
	Medewerker	200	2,24
	Mail	267	1,85
	Sociale media	142	4,00
	Telefonisch	123	3,87

Per leeftijdsklasse verschilt het voorkeurscommunicatiekanaal lichtelijk. Het meest opvallende is dat, in tegenstelling tot de oudere leeftijdsklassen, de leeftijdsklasse van 45 tot 49 jaar sociale media, met ruim vijftien procent, relatief hoog waardeert. Echter, de mail blijft het meest gewaardeerde communicatiekanaal in deze en in andere leeftijdsklassen.



Tabel 12: Voorkeurscommunicatiekanaal per leeftijdsklasse

		Voorkeurscommunicatiekanaal						Totaal
		Bijeenkomsten	Brief	Medewerker	Mail	Sociale media	Telefonisch	
Leeftijd in klassen	45 tot en met 49	13,17%	19,34%	18,93%	21,81%	15,23%	11,52%	100%
	50 tot en met 54	14,79%	21,13%	15,85%	25,00%	11,62%	11,62%	100%
	55 tot en met 59	13,98%	17,56%	19,71%	25,81%	12,54%	10,39%	100%
	60 tot en met 65	14,24%	21,19%	17,88%	23,51%	12,25%	10,93%	100%
Gemiddeld		14,08%	19,86%	18,05%	24,10%	12,82%	11,10%	100%

Uit de resultaten is op te maken dat het voorkeurscommunicatiekanaal niet afhankelijk is van de kennisbehoefte van de doelgroep. De uitgebreide data en analyse van de resultaten rondom deelvraag zeven zijn te vinden in bijlage 13.

5.5 Deelvraag 8

Deze paragraaf beantwoordt deelvraag acht: “Hoe verwerkt de doelgroep de communicatie-uitingen van de Rabobank GHN?”. Als eerste worden de antwoorden besproken rondom enquêtevraag 6.1, 6.2 en 6.3. Deze vragen gaan over in hoeverre de respondent informatie die hij of zij op straat of op internet leest of krijgt toegestuurd, vluchtig of aandachtig leest. Na de toelichting van deze resultaten wordt de begrijpbaarheid van de informatie besproken. Dit houdt in hoe vaak de respondent een tekst dient te lezen, voordat hij of zij deze begrijpt. Vervolgens wordt de feedback van twee reeds gepubliceerde communicatie-uitingen besproken. Respondenten hebben in het onderzoek bij vraag negen en tien van de enquête aangegeven wat zij vinden van deze communicatie-uitingen. Tot slot wordt het effect van communicatie-uitingen op de kennis, de houding en het gedrag van de respondenten besproken.

Resultaten

Uit de enquête blijkt dat de grootste groep respondenten toegestuurde informatie voornamelijk aandachtig leest. Voornamelijk de oudere respondenten (55 tot en met 65 jaar) lezen toegestuurde informatie aandachtig door. Dit doet ongeveer 43% van hen. Informatie die de respondenten op straat lezen, lezen zij voornamelijk vluchtig of heel vluchtig door. Dit is voornamelijk het geval bij de jongste leeftijdsklasse. Informatie die de respondenten op het internet tegenkomen, leest bijna de helft vluchtig of heel vluchtig. De oudste leeftijdsklasse leest de informatie op het internet aandachtiger dan de overige leeftijdsklassen. Vanwege de hoeveelheid tabellen (drie) en de leesbaarheid hiervan, is ervoor gekozen deze niet op te nemen in dit document. Een uitgebreidere toelichting op de cijfers staat in bijlage 14. Om een communicatie-uiting te begrijpen, dient een gemiddelde respondent de communicatieboodschap één of twee keer te lezen.



Tabel 13: Begrijpbaarheid communicatie-uitingen per leeftijdsklasse

		Begrijpbaarheid communicatie-uitingen					Totaal
		1 keer	2 keer	3 keer	4 keer	5 of meer keer	
Leeftijd in klassen	45 tot en met 49	32,84%	44,78%	11,94%	7,46%	2,99%	100%
	50 tot en met 54	40,26%	33,77%	14,29%	3,90%	7,79%	100%
	55 tot en met 59	32,05%	38,46%	23,08%	3,85%	2,56%	100%
	60 tot en met 65	32,56%	34,88%	15,12%	5,81%	11,63%	100%
Gemiddeld		34,42%	37,66%	16,23%	5,19%	6,49%	100%

De communicatie-uitingen (de LinkedInpost en mail), zoals weergegeven in de enquête, worden over het algemeen als positief ervaren. Er waren wel een paar feedbackpunten vanuit de doelgroep rondom de twee uitingen. Zo betwijfelt de doelgroep of één avond wel genoeg is om een complexe dienst als beleggen uit te leggen en mist zij de inhoud van de bijeenkomsten. Naast dit punt moest de doelgroep zoeken naar de plaats, datum en tijd van het evenementen. Dit stond verspreid door de communicatie-uiting heen. Ook was de afbeelding niet relevant voor de doelgroep, waardoor zij zich niet voelde aangesproken. Daarnaast voelde een deel van de doelgroep zich niet aangesproken in de inleidende zinnen en dacht daarom dat deze bijeenkomsten niet voor hem of haar zijn. Bij de mail laten respondenten weten een borrel te casual te vinden. Zo laat een respondenten weten: “Laat die borrel maar achterwege, zonde van ons geld. Je staat tenslotte niet met familie of vrienden samen, maar bij een “serieuze” bijeenkomst.”

Ondanks de bovenstaande feedback werden de uitingen over het algemeen positief ervaren. Zo waren de respondenten te spreken over de algemene toonintontatie van voornamelijk de mail. Ook waren ze blij met de verschillende data, locaties en met de mogelijkheid om een een-op-een gesprek aan te vragen als zij niet aanwezig konden zijn.

Tabel 14: Feedback LinkedIn bericht en mail

		Respons LinkedIn		Respons mail	
		N	Procent	N	Procent
Feedback	Heel goed	101	37,1%	96	32,3%
	Goed	53	19,5%	65	21,9%
	Neutraal	26	9,6%	46	15,5%
	Slecht	45	16,5%	46	15,5%
	Heel slecht	47	17,3%	44	14,8%
	Totaal	272	100%	297	100%

De communicatie-uitingen van de afgelopen twaalf maanden hebben de kennis van een klein deel van de respondenten verbreed. Ditzelfde geldt voor de visie van de respondenten rondom beleggen en het overwegen van een adviesgesprek. Deze zijn lichtelijk positief beïnvloed. De communicatie-uitingen hebben nagenoeg geen invloed gehad op het aanvragen van een adviesgesprek. Vanwege de hoeveelheid tabellen (drie) en de leesbaarheid hiervan, is ervoor gekozen deze niet op te nemen in dit document. Een uitgebreidere toelichting op de cijfers staat in bijlage 14.



6 Conclusie

In dit hoofdstuk worden eerst de vier hypothesen bevestigd of ontkracht. Daarnaast wordt de terugkoppeling gemaakt met het conceptueel model. Vervolgens worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de opgedane resultaten van de desk- en fieldresearch. Tot slot wordt de centrale vraag besproken met de daarbij behorende eindconclusie.

6.1 Hypothesen

Hypothese 1

De doelgroep is gemotiveerd om de huidige communicatieboodschappen van de Rabobank GHN te verwerken.

Deze hypothese kan worden ontkracht. Het grootste deel van de doelgroep laat weten, zoals bij de resultaten van deelvraag zes benoemd is, dat zij geen behoefte heeft aan informatie rondom beleggen. Dit is voornamelijk het geval bij het deel van de doelgroep dat beleggen met 'risicovol' of 'eng' associeert.

Hypothese 2

De doelgroep is in staat om de huidige communicatieboodschappen van de Rabobank GHN te verwerken.

Deze hypothese kan worden bevestigd. De doelgroep is in staat om de communicatieboodschappen te verwerken. Zij laat weten dat zij slechts één of twee keer de boodschap hoeft te lezen, voordat zij deze begrijpt. Daarnaast laat de doelgroep weten dat zij voornamelijk toegestuurde informatie aandachtig leest.

Hypothese 3

De doelgroep koppelt de huidige communicatieboodschappen van de Rabobank GHN aan negatieve prominente gedachten.

Deze hypothese kan worden bevestigd. De communicatie-uitingen, zoals besproken in de resultaten, worden als positief ervaren, maar worden ook gekoppeld aan negatieve prominente gedachten. De meerderheid van de respondenten associeert beleggen met een van de drie negatieve emoties: eng, ingewikkeld of ondoorzichtig, en risicovol. De meest prominente negatieve gedachte van deze drie is 'risicovol'.

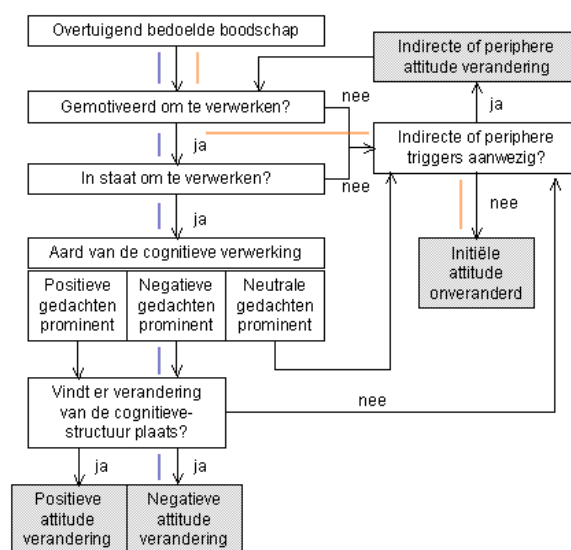
Hypothese 4

Er vindt een verandering plaats van de cognitieve structuur, met als gevolg een negatieve verandering in de attitude bij de doelgroep.

Deze hypothese kan worden ontkracht. De doelgroep geeft aan geen negatieve of positieve verandering van de visie te ervaren, naar aanleiding van de communicatie-uitingen rondom beleggen van de afgelopen twaalf maanden. Uit deze gegevens is op te maken dat uiteindelijk de initiële attitude onveranderd is gebleven.

Hypothesen en conceptueel model

Zoals de hypothesen zijn geformuleerd, werd verwacht dat de doelgroep het blauwe pad af zou leggen in de afbeelding hieronder die het ELM. Het ELM is het conceptueel model van dit onderzoek, zoals besproken in paragraaf 2.2. Na het onderzoek is vast te stellen dat de doelgroep het oranje pad aflegt in de afbeelding hieronder.



Figuur 13: Overzicht hypothese en resultaten onderzoek in het ELM

6.2 Conclusie deelvragen

Deelvraag 1

Wat is de positionering van Rabobank Nederland?

Rabobank Nederland probeert zichzelf in de ogen van de klant te positioneren als een klantgerichte bank. Dit vult zij in door maatschappelijk betrokken te zijn door middel van het steunen van lokale initiatieven. Om gericht maatschappelijk betrokken te zijn, hebben lokale Rabobanken de verantwoordelijkheid om aanvragen goed te keuren voor het steunen van lokale initiatieven. De uitgebreide informatie betreffende deze deelvraag is te vinden in paragraaf 4.1.

Deelvraag 2

Wat is het verschil in bevoegdheden tussen een regionale Rabobank en Rabobank Nederland?

Een regionale Rabobank heeft zeggenschap over wie zij aan neemt, mag invulling geven aan het contact met klanten en de communicatie uitingen. Verder is Rabobank Nederland verantwoordelijk voor het bepalen van onder andere de diensten, prijzen, ontwikkelen van processen en het stellen van kaders voor het beleid binnen de bank. De uitgebreide informatie betreffende deze deelvraag is te vinden in paragraaf 4.2.

Deelvraag 3

Hoe worden de communicatie-uitingen regionaal bepaald?

Communicatie-uitingen worden bepaald aan de hand van een proces. Dit proces is weergegeven in bijlage zes en ontwikkeld door Rabobank Nederland. In dit proces zijn, naar oordeel van de onderzoeker, alle componenten meegenomen en alle benodigde partijen betrokken. De uitgebreide informatie betreffende deze deelvraag is te vinden in paragraaf 4.3.



Deelvraag 4

Welke regionale communicatie-uitingen zijn er de afgelopen twaalf maanden geweest om de doelgroep te laten beleggen?

In de afgelopen twaalf maanden zijn er drie Twitter-, twee LinkedInberichten, een persbericht en een mail geweest. Deze dienden als communicatie uitingen op regionaal niveau om potentiële beleggers aan te trekken. De Twitter- en LinkedInberichten zijn meerdere malen geplaatst. De uitgebreide informatie betreffende deze deelvraag is te vinden in paragraaf 4.4.

Deelvraag 5

Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte van beleggen?

De doelgroep is voornamelijk negatief als het gaat om beleggen. De respondenten laten weten dat zij beleggen voornamelijk associëren met risicovol, eng en ingewikkeld/ondoorzichtig. De uitgebreide informatie betreffende deze deelvraag is te vinden in paragraaf 5.2.

Deelvraag 6

Wat is de kennisbehoefte van de doelgroep ten opzichte van beleggen?

De doelgroep heeft geen behoefte aan extra kennis betreffende beleggen. Wel laat de doelgroep weten als zij informatie ontvangt, dat informatie over de risico's, de dienst beleggen en de kosten een communicatie-uiting voor hen relevant maakt. De uitgebreide informatie betreffende deze deelvraag is te vinden in paragraaf 5.3.

Deelvraag 7

Via welke kanalen zou de doelgroep willen worden benaderd door de Rabobank GHN?

De doelgroep geeft aan voornamelijk via de mail te worden benaderd door Rabobank GHN. Daarnaast laat zij weten dat via een brief of één op één met een medewerker ook goede communicatie kanalen zijn. De uitgebreide informatie betreffende deze deelvraag is te vinden in paragraaf 5.4.

Deelvraag 8

Hoe verwerkt de doelgroep de communicatie-uitingen van de Rabobank GHN?

De doelgroep is niet gemotiveerd om communicatie-uitingen te verwerken. Hierdoor blijft de attitude onveranderd en daarmee negatief. Dit is overzichtelijk weergegeven in paragraaf 6.1 figuur 13.

6.3 Conclusie centrale vraag

De centrale vraag was: "Op welke wijze kan de Rabobank Groene Hart Noord, door middel van haar communicatie-uitingen, klein vermogende huishoudens stimuleren om te beleggen?"

Gezien de eerdere bevestigde of ontkrachte hypothesen is te stellen dat er drie knelpunten zijn in de verwerking van communicatieboodschappen bij de doelgroep rondom beleggen:

1. de doelgroep heeft geen motivatie om de communicatieboodschappen te verwerken,



2. de doelgroep koppelt de inhoud van communicatie-uitingen aan prominente negatieve gedachten, zoals 'eng' en 'risicovol',
3. en er vindt geen verandering plaats in de cognitieve structuur van de doelgroep die leidt tot een positieve verandering van de attitude.

Deze drie knelpunten resulteren in een vicieuze cirkel, zoals in afbeelding 14 is te zien. Deze cirkel begint bij het feit dat de doelgroep geen motivatie heeft om de communicatieboodschappen van de Rabobank GHN te verwerken. Doordat zij deze niet verwerkt, vindt er geen verandering van de cognitieve structuur plaats. Daardoor is er ook geen positieve verandering van de attitude. Hierdoor houdt de negatieve gedachte rondom beleggen aan. Dit heeft weer een negatieve invloed op de motivatie van de doelgroep om de communicatieboodschappen te verwerken. Hoe de Rabobank GHN deze vicieuze cirkel kan doorbreken, staat in het hoofdstuk 'Aanbevelingen'.



Figuur 14: Vicieuze cirkel conclusie



7 Aanbevelingen

Aan de hand van de gestelde conclusies worden in dit hoofdstuk hoofdaanbevelingen gegeven, ten behoeve van het beantwoorden van de centrale vraag. Deze aanbevelingen worden volledig uitgewerkt in het hoofdstuk 'Implementatieplan' en sluiten aan bij de doelstelling.

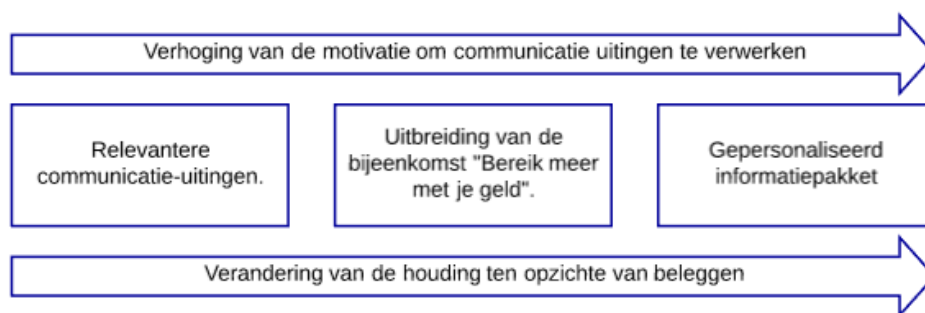
Echter lossen deze hoofdaanbevelingen niet de negatieve houding van de doelgroep op. Deze houding is, naar inzien van de onderzoeker, in dusdanige mate negatief dat lokale communicatie-uitingen dit niet kunnen oplossen. Het probleem dat Rabobank GHN ervaart, met de negatieve houding van de doelgroep en daarmee het niet op grotere schaal kunnen aantrekken van nieuwe beleggende klanten binnen de doelgroep, ligt volgens de onderzoeker buiten het oplosbaar vermogen van de regionale bank. Dit komt door de organisatiestructuur van Rabobank Nederland waarbij veel bevoegdheden centraal liggen. Vanwege dit inziens doet de onderzoeker sub-aanbevelingen voor verder onderzoek. Deze sub-aanbevelingen zijn geformuleerd op basis van persoonlijke gesprekken, indrukken en opvattingen van de onderzoeker. Deze aanbevelingen zijn niet onderbouwd met de resultaten uit dit onderzoek.

7.1 Hoofdaanbevelingen

In de conclusie kwam naar voren dat er een vicieuze cirkel is in het verwerkingsproces van communicatie-uitingen bij de doelgroep. Deze vicieuze cirkel dient te worden verbroken om de doelgroep te stimuleren om te gaan beleggen. Dit kan worden gedaan door:

- relevantere communicatie-uitingen te maken,
- het uitbreiden van de bijeenkomst "Bereik meer met je geld",
- en een gepersonaliseerd informatiepakket.

Hieronder staat een schematische weergave van de aanbevelingen en de twee punten waarop deze aanbevelingen de vicieuze cirkel proberen te doorbreken.



Figuur 15: Schematische weergave aanbevelingen en doorbreken vicieuze cirkel

7.1.1 Relevantere communicatie-uitingen

Om de relevantie van de communicatie-uitingen voor de doelgroep te vergroten, wordt aanbevolen de inhoud en vormgeving van de communicatie-uitingen te veranderen. Deze aanbeveling heeft als doel om de motivatie om de communicatieboodschap te verwerken te verhogen bij de doelgroep.

Het grootste deel van de inhoud van de communicatie-uitingen voor de bijeenkomst "Bereik meer met je geld" ervoer de doelgroep als positief. Echter, de relevantie ontbrak voor de doelgroep. De respondenten voelden zich op verscheidene punten niet aangesproken door de Rabobank GHN. Een voorbeeld van zo'n punt was de afbeelding met jeugdige mensen.



De verandering in inhoud en vormgeving moet in lijn zijn met de feedback van de doelgroep. Daarnaast dient deze verandering ook in lijn te zijn met de aanbeveling om de bijeenkomst “Bereik meer met je geld” uit te breiden. Tot slot dienen nieuwe communicatie-uitingen voor de doelgroep te allen tijde via het voorkeurscommunicatiekanaal (de mail) verstuurd te worden.

7.1.2 Bijeenkomst beleggen uitbreiden

De Rabobank GHN wordt geadviseerd om de bijeenkomst “Bereik meer met je geld” uit te breiden met een standaard een-op-een gesprek voor de klant met een adviseur. Deze aanbeveling heeft als doel om de negatieve associatie van de doelgroep, en daarmee de houding, ten opzichte van beleggen op een proactieve manier te verbeteren.

De doelgroep associeert beleggen voornamelijk met ‘eng’ en ‘risicovol’. In een individueel gesprek met de klant kunnen adviseurs van de Rabobank GHN actief de zorgen van de klant proberen weg te nemen. Dit kan bijdragen aan het verbeteren van de attitude van de doelgroep rondom beleggen.

De aanname wordt gedaan dat door het koppelen van het individuele gesprek aan de bijeenkomst “Bereik meer met je geld”, de Rabobank GHN de drempel voor een individueel gesprek verlaagt. Dit komt, doordat de informatievergaring ter voorbereiding van het individuele gesprek van de klant tijdens de bijeenkomst plaatsvindt.

7.1.3 Gepersonaliseerd additioneel informatiepakket beleggen

Tot slot wordt aanbevolen om een gepersonaliseerd informatiepakket mee te geven aan de klant aan het einde van een een-op-een gesprek. Het informatiepakket heeft als doel de negatieve associatie van de doelgroep, en daarmee de houding, ten opzichte van beleggen te verbeteren. Het personaliseren van dit informatiepakket helpt bij de relevantie ervan. Dit komt ten goede aan de motivatie van de doelgroep om de inhoud van het informatiepakket te verwerken.

Gekozen is voor een informatiepakket, omdat deze het een-op-een gesprek kan ondersteunen in de verandering van de houding van de doelgroep. Dit komt, doordat het proces van de attitudeverandering niet alleen tijdens dit gesprek plaatsvindt, maar ook thuis bij de doelgroep. Mensen kunnen nogmaals de informatie uit dit gesprek verwerken tijdens het lezen van de informatie uit het pakket. Gekozen is om het informatiepakket te personaliseren om de motivatie van de klant om het pakket door te lezen te vergroten.

7.2 Sub-aanbevelingen

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk werd aangegeven, zijn er sub-aanbevelingen geformuleerd op basis van persoonlijke gesprekken, indrukken en opvattingen van de onderzoeker. Vanwege de ontbrekende feiten ter onderbouwing van deze aanbevelingen worden deze sub-aanbevelingen niet uitgewerkt in het implementatieplan.

Om de haalbaarheid en het effect van de volgende adviezen te bevestigen, is verder onderzoek noodzakelijk. De onderzoeker adviseert daarom ook om deze adviezen niet te implementeren zonder het doen van nader onderzoek.

7.2.1 How do they do it?

Deze aanbeveling heeft als doel het vertrouwen vanuit de doelgroep richting de Rabobank in het algemeen en de dienst beleggen te verbeteren. Dit wordt in deze aanbeveling bereikt door middel van transparantie.

Uit niet-buikbare antwoorden voor dit onderzoek van respondenten en gesprekken met bekenden van de onderzoeker werd duidelijk dat het imago van de gemiddelde bank ‘niet betrouwbaar’ is. Dit is zeker het geval



na de kredietcrisis. Wat achter de deuren van een bank afspeelt, is voor velen niet bekend. Er is geen transparantie in de bezigheden van een bank. Ditzelfde geldt voor beleggen. Om het imago van een bank te veranderen, wordt geadviseerd om volledige transparantie te creëren rondom de bezigheden van Rabobank Nederland en lokale Rabobanken. Naast het imago dat de bank heeft, heeft de dienst beleggen ook een negatief imago. Namelijk dat van risicovol, eng en ingewikkeld/ondoorzichtig.

Het creëren van volledige transparantie bij een bank en het inzicht geven in een dienst zoals beleggen, kan gebeuren door middel van een serie, zoals “How do they do it?” van Discovery Channel. Deze serie pakt een onderwerp en legt stap voor stap uit hoe dit proces werkt. De vliegtuigmaatschappij KLM heeft een soortgelijke serie, genaamd “Intern on a mission”. Hierin maakt een stagiair verschillende filmpjes van de processen en bezigheden van KLM.

7.2.2 Dubbeltje op zijn kant

Deze aanbeveling heeft tevens als doel het vertrouwen vanuit de doelgroep richting de Rabobank in het algemene te verbeteren. Dit wordt in deze aanbeveling bereikt door middel van het uitbreiden van maatschappelijke impact.

Rabobank Nederland wil dat de gehele Rabobank zichzelf als een klantgerichte en betekenisvolle bank positioneert. Dit probeert zij te bewerkstelligen door middel van tien strategische topprioriteiten, waaronder “top klantadvies dichtbij”. Daarnaast kan het marktaandeel van de Rabobank rondom beleggen groeien door het kapen van klanten bij concurrenten, het helpen groeien van eigen klanten en het transformeren van sparende klanten naar beleggende klanten.

Wanneer deze drie stappen volledig zijn uitgeput, kunnen nieuwe klanten worden gecreëerd door het huishoudboekje van klanten onder de loep te nemen in samenwerking met de klant. Het doel hiervan is om de uitgaven te categoriseren en te reduceren. Hierdoor hebben klanten meer te besteden of kunnen zij meer sparen of beleggen. Daarnaast kunnen klanten die momenteel maandelijks meer uitgeven dan zij ontvangen, dit verschil omdraaien en maandelijks geld overhouden.

Door een dergelijke dienst aan te bieden, versterkt Rabobank Nederland zich als klantgerichte bank, verhoogt zij de klanttevredenheid en verhoogt zij mogelijk haar aandeel van beleggende klanten. Boven alles kan Rabobank Nederland zich hierdoor sterker positioneren als maatschappelijk betrokken bank.



8 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan besproken. Dit implementatieplan bestaat uit drie onderdelen. Als eerst worden de aanbevelingen gedetailleerd uitgewerkt. Hierna wordt een bijpassende financiële onderbouwing gegeven. Tot slot wordt de planning voor de uitvoering voorgelegd.

8.1 Uitwerking aanbevelingen

Zoals in paragraaf 7.1 is besproken, zijn er drie hoofdaanbevelingen. Deze hoofdaanbevelingen worden in deze paragraaf verder uitgewerkt met een overzicht van de doelstellingen. De hoofdaanbevelingen zijn:

- relevantere communicatie-uitingen maken,
- workshop beleggen uitbreiden,
- gepersonaliseerd informatiepakket maken.

Relevantere communicatie-uitingen maken

De Rabobank GHN heeft momenteel, gedurende de landelijke promotieperiode voor beleggen, een informatieavond/workshop waarin zij uitleg geeft over beleggen. Voor de promotie van deze bijeenkomst zijn bijpassende communicatie-uitingen gemaakt, zoals benoemd werd in paragraaf 4.4. Deze communicatie-uitingen dienen relevanter te worden gemaakt door het toevoegen van een aantal elementen:

- plaats, datum en tijd duidelijker weergeven,
- afbeelding veranderen in afbeelding met ouderen,
- inleidende zinnen veranderen,
- minimale vermogen beleggen benoemen,
- twee hoofdvormen van beleggen benoemen,
- een-op-een gesprek aanbieden.

De bovenstaande elementen zijn gebaseerd op het fieldresearch, zoals besproken is in paragraaf 5.5. Naast deze elementen dient de uitnodiging voor de bijeenkomst per mail te worden verstuurd. Dit is namelijk het voorkeurscommunicatiekanaal van de doelgroep.

Plaats, datum en tijd

De plaats, datum en tijd komen volgens de doelgroep niet duidelijk naar voren. Deze onderdelen staan verspreid door de uitnodiging heen. Daarom moeten deze worden gecentreerd in de nieuwe uitnodiging.

Nieuwe afbeelding

De respondenten hebben aangegeven dat de afbeelding in de uitnodiging in hun opinie niets te maken heeft met hun situatie of met de tekst. De afbeelding dient daarom te worden veranderd in een afbeelding die de doelgroep aanspreekt.

Inleidende zinnen

De inleidende zinnen in de uitnodiging spreken de doelgroep slecht aan. De respondenten geven aan dat de inleidende zinnen:

- “Geen zin om door te werken tot je 71^e?”,



- “Studerende kinderen financieel ondersteunen?”,
- en “Je hypotheek aflossen?”,

voor hen niet relevant is. Zij zien bijvoorbeeld niet gebeuren dat zij nog tot hun 71^e moeten doorwerken. Daarnaast heeft een deel van de respondenten geen studerende kinderen of zijn ze al klaar met het aflossen van hun hypotheek. De personen binnen de doelgroep die zichzelf hier niet in kunnen vinden, hebben hierdoor het gevoel dat de uitnodiging niet op hen van toepassing is.

Om dit probleem op te lossen, dienen de inleidende zinnen veranderd te worden in zinnen die meer van toepassing zijn op de doelgroep. Dit kunnen zijn:

- “Heeft u ook behoefte, naast uw pensioen, aan een extra appeltje voor de dorst?”
- “Wilt u uw kinderen later ondersteunen bij het kopen van een huis?”

Minimaal vermogen

Voor de doelgroep is het ook niet helder wat het minimaal vermogen is voor beleggen. Doordat dit niet duidelijk wordt in de uitnodiging, voelt het deel van de doelgroep met een laag vermogen zich niet aangesproken. Daarom moet in de uitnodiging worden benoemd dat iemand vanaf elk bedrag kan beginnen met beleggen. Dit kan zowel een startbedrag zijn als een maandelijkse inleg.

Vormen van beleggen

Om duidelijk te maken dat beleggen voor iedereen mogelijk is, ook zonder er veel tijd in te investeren, moet duidelijk worden gemaakt dat er twee vormen van beleggen zijn: de vorm waarbij de klant zelf belegt en de vorm waarbij voor de klant wordt belegd.

Een-op-een gesprek

De tweede aanbeveling is om standaard een een-op-een gesprek te koppelen aan deze bijeenkomst. Dit moet tevens benoemd worden in de uitnodiging. Het moet duidelijk worden dat dit een gratis en vrijblijvend gesprek is om maatwerk af te leveren aan de klant.

Bijeenkomst beleggen uitbreiden

De doelgroep betwijfelt of de Rabobank GHN beleggen wel in één avond kan uitleggen. Om deze twijfel weg te nemen wordt aanbevolen om de bijeenkomst beleggen uit te breiden met een standaard een-op-een gesprek met een medewerker.

Dit een-op-een gesprek moet aansluitend aan de bijeenkomst “Bereik meer met je geld” plaatsvinden. Om de avond niet te lang te laten duren, moet de presentatie korter worden. De ontvangst is nog steeds van 19:00 tot 19:30. De presentatie “Bereik meer met je geld” is van 19:30 tot 20:15, waarna er een pauze van vijftien minuten is. Tussen 20:30 en 21:00 heeft iedere klant een individueel gesprek, waarin een bankmedewerker met de klant zijn of haar situatie en de mogelijkheden bespreekt. In het geval dat de klant hier geen behoefte aan heeft, kan hij of zij na de presentatie tijdens de pauze afhaken. Via een dergelijk een-op-een gesprek kan de Rabobank GHN gericht werken aan het ontnemen van de angsten en negatieve houding van de doelgroep ten opzichte van beleggen.

Voor iedere klant moet een medewerker aanwezig zijn en een aparte ruimte beschikbaar zijn voor het individuele gesprek. Daarom zal er per locatie een maximum zitten aan het aantal deelnemers voor deze avond. Zo ligt op de locatie in Alphen aan den Rijn (Stadhuisplein) het maximum op acht. Hierdoor moet de



bijeenkomst wellicht meerdere malen worden gegeven. Bij een bijeenkomst in Alphen aan den Rijn dienen dus acht medewerkers van de afdeling PB die avond aanwezig te zijn voor de individuele gesprekken. Deze individuele gesprekken dienen op dezelfde wijze voorbereid te worden als reguliere gesprekken met klanten.

Gepersonaliseerd informatiepakket beleggen

Aan het einde van de eerdergenoemde individuele gesprekken tijdens de bijeenkomst, is het advies om een aanvullend gepersonaliseerd informatiepakket te overhandigen. Dit informatiepakket bevat:

- een overzicht van de algemene risico's van beleggen,
- een infographic met een uitleg over hoe beheerd beleggen werkt,
- een risicobereidheidsanalyse,
- een automatisch gegenereerd overzicht van verwacht rendement op basis van startinleg, maandelijkse inleg, risicobereidheid en kosten.

Dit gehele informatiepakket dient, met een verzorgd uiterlijk, aangeboden te worden in een reeds bestaande insteekmap voor formulieren, ook wel bekend als offerte- of presentatiemappen. Het doel van dit informatiepakket is om de klant relevante informatie te overhandigen die kan leiden tot een positieve verandering van de houding omtrent beleggen.

Algemene risico's van beleggen

De doelgroep heeft aangegeven beleggen als risicovol te zien. Om dit gevoel zoveel mogelijk te onderdrukken, wordt geadviseerd een overzicht van alle mogelijke risico's toe te voegen. Deze risico's kunnen een economische, politieke of juridische grondslag hebben, zoals de financiële crisis. In dit overzicht moeten dit soort gebeurtenissen benoemd worden, en hoe vaak deze voor zijn gekomen in de afgelopen 25 jaar. Hiermee worden de risico's gerelativeerd.

Infographic beheerd beleggen

Naast het benoemen van de risico's is het van belang om op een begrijpelijke manier uit te leggen hoe de dienst werkt. Om deze uitleg, die tijdens het gesprek plaatsvindt, kracht bij te zetten, wordt een infographic van het proces achter beheerd beleggen toegevoegd aan het informatiepakket.

Risicobereidheidsanalyse

De risicobereidheidsanalyse bestaat al binnen de gehele Rabobank. In een een-op-een gesprek stelt de medewerker de klant een aantal vragen, in het kader van de risicobereidheid. Deze vragen leiden tot een bijpassend risicoprofiel: zeer defensief, defensief, neutraal, offensief of zeer offensief. Het risicoprofiel is, samen met het vermogen, bepalend voor het verwachte rendement. Daarom is het van belang dit onderdeel toe te voegen aan het informatiepakket.

Overzicht verwacht rendement

Momenteel kan de klant online de begininleg, de maandelijkse inleg, het risicoprofiel en de duur van beleggen invullen. Hierna volgt een overzicht van het verwachte eindbedrag bij een negatief, neutraal en positief scenario. In dit overzicht is te zien hoeveel de inleg is van dit eindbedrag en wat het rendement is. Dit overzicht zou door de jaren heen moeten worden weergegeven, op basis van het risicoprofiel en inclusief de kosten. Indien het mogelijk is zou dit overzicht toegevoegd moeten worden.



8.2 Doelstellingen

De uitgewerkte aanbevelingen sluiten op elkaar aan. Daarom is er ook voor gekozen de doelstelling op elkaar aan te laten sluiten. De doelstellingen dienen om de implementatie van de aanbevelingen te kunnen evalueren. Alle doelstellingen zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) geformuleerd.

Voor de eerste implementatie, die van de mail, bestaan twee doelstellingen. De ene is geformuleerd omtrent de zogenoemde openingsrate. De ander is geformuleerd omtrent het zogenoemde conversiepercentage. De tweede implementatie, van de uitbreiding van de bijeenkomst "Bereik meer met je geld", heeft twee doelstellingen: een omtrent de kwaliteit van de avond en een omtrent de vergaring van feedback. De derde implementatie, die van het gepersonaliseerde informatiepakket, heeft geen doelstellingen. Wel is er nog een andere doelstelling rondom de conversie tot klanten.

Tabel 15: Overzicht doelstellingen

Topic	Doelstelling
Openingsrate mail	Vijf procent van de gemailde klanten binnen de doelgroep dient de mail te openen in de eerste week na het versturen van de mail.
Conversiepercentage mail	Vijf procent van de klanten binnen de doelgroep die de mail heeft geopend, dient zich aan te melden voor het evenement in de eerste week na het versturen van de mail.
Kwaliteit bijeenkomst	De bijeenkomst mag maximaal vijf minuten afwijken van de gestelde tijden.
Kwaliteit bijeenkomst	Elke adviseur van Rabobank GHN die deel uitmaakt van de bijeenkomst dient minimaal één verbeterpunt voor de bijeenkomst te hebben uit een gesprek met de klant.
Algemeen conversiepercentage	7.5% van de klanten die zich heeft aangemeld voor het evenement dient te gaan beleggen binnen twee maanden na het evenement.



8.2 Planning

In de onderstaande tabel is een planning te zien van de bezigheden voor het uitvoeren van de eerder besproken implementaties. In deze planning is rekening gehouden met de doorlooptijden, zoals bij het bestellen van de benodigde middelen voor de bijeenkomst “Bereik meer met je geld”.

Tabel 16: Planning implementatieplan

Medewerker	Taak	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5
M&C	Opstellen en versturen de uitnodiging per mail en de herinneringsmail.		X	X		
M&C & PB	Ontwikkelen en uitwerken automatisch gegenereerd gepersonaliseerd informatiepakket	X				
PB	Inkorten presentatie “Bereik meer met je geld”		X			
M&C & PB	Proefdraaien bijeenkomst “Bereik meer met je geld”, inclusief een een-op-een gesprek		X			
M&C	Bestellen benodigde middelen bijeenkomst “Bereik meer met je geld”			X		
M&C	Klaarzetten benodigdheden bijeenkomst “Bereik meer met je geld”					X
M&C & PB	Ontvangst bijeenkomst “Bereik meer met je geld”					X
PB	Presentatie bijeenkomst “Bereik meer met je geld”					X
M&C & PB	Pauze verzorgen bijeenkomst “Bereik meer met je geld”					X
PB	Individuele gesprekken bijeenkomst “Bereik meer met je geld”					X
M&C en PB	Opruimen bijeenkomst “Bereik meer met je geld”					X



8.3 Financiële onderbouwing

Voor de kosten is een overzicht gemaakt van de taken die moeten worden uitgevoerd en de daarbij behorende uren en totale kosten. Het eerste gedeelte bevat de eenmalige voorbereidingskosten. Het tweede gedeelte gaat over de bijeenkomst, die minimaal driemaal zal plaatsvinden, eenmaal voor elke locatie van Rabobank GHN.

Tabel 17: Overzicht kosten

	Medewerker	Taak	Aantal uren of eenheden	Prijs per uur of eenheid	Kosten
Eenmalige voorbereiding	M&C	Opstellen en versturen de uitnodiging per mail en de herinneringsmail.	1	€ 26,99	€ 26,99
	M&C & PB	Ontwikkelen en uitwerken automatisch gegenereerd gepersonaliseerd informatiepakket	20 (15 M&C, 5PB)	€ 26,99	€ 539,80
	PB	Inkorten presentatie "Bereik meer met je geld"	1	€ 26,99	€ 26,99
	M&C & PB	Proefdraaien bijeenkomst "Bereik meer met je geld", inclusief een een-op-een gesprek	4 (2 per medewerker)	€ 26,99	€ 107,96
Bijeenkomst	M&C	Bestellen benodigde middelen bijeenkomst "Bereik meer met je geld"	0,5	€ 26,99	€ 13,50
		Presentatiemappen	30	€ 0,68	€ 20,40
		Consumpties voor ontvangst	30	€ 0,67	€ 20,10
	M&C	Klaarzetten benodigdheden bijeenkomst "Bereik meer met je geld"	1	€ 26,99	€ 26,99
	M&C & PB	Ontvangst bijeenkomst "Bereik meer met je geld"	4 (1 per medewerker)	€ 26,99	€ 107,96
	PB	Presentatie bijeenkomst "Bereik meer met je geld"	0,75	€ 26,99	€ 20,24
	M&C & PB	Pauze verzorgen bijeenkomst "Bereik meer met je geld"	1 (0,25 per medewerker)	€ 26,99	€ 26,99
	PB	Individuele gesprekken bijeenkomst "Bereik meer met je geld"	4 (0,5 per medewerker)	€ 26,99	€ 107,96
	M&C en PB	Opruimen bijeenkomst "Bereik meer met je geld"	1 (0,25 per medewerker)	€ 26,99	€ 26,99

(Drukwerkdeal, 2019) (Rabobank CAO 2017-2020, 2016) (Ahold, 2019)

Naast de kosten zijn er ook baten. Naar verwachting zullen er, als de doelstellingen worden gehaald, per jaar twee nieuwe klanten bij komen. In een negatief scenario zal dit nul zijn. In een positief scenario zullen dit er vier zijn. Voor de berekening van de baten is ervan uitgegaan dat de nieuwe klanten een vermogen beleggen dat gelijk is aan het gemiddelde dat momenteel per klant wordt belegd in de groep kleine klanten. Dit is € 32.119,-. De levensduur van een klant is niet bekend. Daarom is voor de analyse alleen gekeken naar baten van de eerste vijf jaar. Bij de berekening van de baten is uitgegaan van een vermogensgroei, zoals berekend op de website van de Rabobank. Deze gegevens gecombineerd leveren de baten op zoals in de tabel hieronder te zien is.



Tabel 18: Overzicht baten

Een nieuwe klant	Gemiddeld vermogen (Jan – Dec)	Baten
Jaar 1	€ 32.210	€ 265,78
Jaar 2	€ 32.428	€ 267,50
Jaar 3	€ 32.931	€ 271,70
Jaar 4	€ 33.731	€ 278,30
Jaar 5	€ 34.608	€ 285,48
Totaal		€ 1.368,76

(Rabobank, 2019) (Rabobank, 2019)

Tabel 19: Kosten-batenoverzicht negatief scenario

Kosten		
Eenmalige voorbereiding	€ 701,74	
Bijeenkomst (driemaal)	€ 1.113,42	
		€ 1.815,16
Baten		
Geen nieuwe klanten	€ 0,-	
		€ 0,-
Netto verschil		- € 1.815,16

Tabel 20: Kosten-batenoverzicht neutraal scenario

Kosten		
Eenmalige voorbereiding	€ 701,74	
Bijeenkomst (driemaal)	€ 1.113,42	
		€ 1.815,16
Baten		
Twee nieuwe klanten	€ 2.737,52	
		€ 2.737,52
Netto verschil		€ 922,36

Tabel 21: Kosten-batenoverzicht positief scenario

Kosten		
Eenmalige voorbereiding	€ 701,74	
Bijeenkomst (driemaal)	€ 1.113,42	
		€ 1.815,16
Baten		
Vier nieuwe klanten	€ 5.475,04	
		€ 5.475,04
Netto verschil		€ 3.659,88



Bibliografie

- Ahold. (2019, juni 9). *Coca-cola Regular*. Retrieved juni 8, 2019, from Albert Heijn: <https://www.ah.nl/producten/product/wi30855/coca-cola-regular>
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior*. Mason: Thomson.
- Borchert, T., & Vink, L. (2015). *Marketing: modellen en berekeningen*. Amsterdam: Pearson Benelux. Retrieved maart 25, 2019
- CBS. (2018, januari 1). *Prognose levensverwachting 65-jarigen*. Retrieved juni 5, 2019, from CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/44/prognose-levensverwachting-65-jarigen>
- CBS StatLine. (2018, november 13). *Inkomen van huishoudens; huishoudenskenmerken, regio (indeling 2018)*. Retrieved maart 15, 2019, from CBS Statline: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84341ned/table?ts=1552574579035>
- CBS Statline. (2018, augustus 24). *Waarde onroerende zaken van woningen*. Retrieved maart 18, 2019, from CBS Statline: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37610/table?dl=10550>
- CBS Statline. (2019, februari 15). *Besteig van huishoudens; huishoudenskenmerken, bestedingscategorieën*. Retrieved maart 15, 2019, from CBS Statline: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83678NED/table?ts=1552647250290>
- Chaiken, S., & Trope, Y. (1999). *Dual-process Theories in Social psychology*. New York: The Guilford Press.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and Practice*. New York, New York, United States of America: Pearson Education. Retrieved april 8, 2019
- Communicatie. (2019, april). *Rabobank Groene Hart Noord*. Retrieved mei 3, 2019, from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6522415388389572608>
- Communications & Corporate Affairs. (2019, maart). *Jaarverslag 2017*. Retrieved maart 14, 2019, from Rabobank: <https://www.rabobank.com/nl/images/jaarverslag-2018.pdf>
- Communications & Corporate Affairs. (2019, maart). *Rabobank results & reports*. Retrieved maart 15, 2019, from Rabobank: <https://www.rabobank.com/nl/images/05-infographic-rabobank-group-global-presence-2018-nl.pdf>
- Curry, J., & Curry, A. (2000). *The customer Marketing Method*. New York: Free Press. Retrieved maart 22, 2019
- Dooley, R. (2011). *Brainfluence: 100 Ways to persuade and convince consumers with neuromarketing*. Hoboken, New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons. Retrieved april 8, 2019
- Dooley, R. (2014, november 5). *Cialdinie Answers: Are Six Principles Still Enough?* Retrieved april 8, 2019, from Neuro Science Marketing: <https://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/cialdini-six-enough.htm>
- Dooley, R. (2015, juli 28). *About*. Retrieved april 8, 2019, from Roger Dooley: <https://www.rogerdooley.com/about>
- Drukwerkdeal. (2019). *Offertemappen & presentatiemappen*. Retrieved juni 9, 2019, from Drukwerkdeal: <https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/huisstijl/offertemappen-presentatiemappen>
- Erasmus, A. C., Boshoff, E., & Rousseau, G. G. (2001). Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach. *Journal of family Ecology and Consumer Sciences*, 82-90. Retrieved april 8, 2019



- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guid to Measuring Marketing Preformance*. Up[per Saddle River, New Jersey, United States of America: Pearson Education. Retrieved maart 8, 2019
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
- Mack, O., Mayo, M. C., & Khare, A. (2005). *A strategic approcah for successfull CRM: A european perspective*. n.b.: Problems and perspectives in management. Retrieved maart 22, 2019
- Management modellen. (z.d.). *Klanten piramide Curry*. Retrieved Februari 25, 2019, from Management modellen site: <https://managementmodellensite.nl/klantenpiramide-curry/>
- Manhart, K. (2004, December). The Limits of Multitasking.
- Melton, Sybil. (2018). Communications theory and Buyer Behaviour.
- Milner, T., & Rosenstreich, D. (2013). *A review of consumer decision-making models and development of a new model for financial services*. Sydney: Journal of Financial Services Marketing. Retrieved maart 20, 2019, from <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1404&context=gsbpapers>
- Ministerie van Financiën. (2012, december 13). *Wijzigingswet financiële markten 2013*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland. Retrieved mei 7, 2019, from https://samenwerken.verzekeraars.nl/verzekeringsbranche/dossiers/distributie/Documents/Wet%20en%20jurisprudentie/Wft%20cs/Wft/Wijzigingswet_financiele_markten_2013.pdf
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *The Eleboration likelihood model of persuasion*. Academic Press. Inc.
- Rabobank. (2019). *Rabo Beheerd Beleggen*. Retrieved juni 10, 2019, from Rabobank: <https://www.rabobank.nl/particulieren/beleggen/rabo-beheerd-beleggen/>
- Rabobank. (2019). *Rabo Beheerd Beleggen Basis*. Retrieved juni 8, 2019, from <https://www.rabobank.nl/particulieren/beleggen/rabo-beheerd-beleggen/rabo-beheerd-beleggen-basis/>
- Rabobank CAO 2017-2020. (2016, november 15). Utrecht, Utrecht, Nederland.
- Rabobank Groene Hart Noord. (2017, augustus 16). *Sponsoring en donaties*. Retrieved mei 3, 2019, from Rabobank: <https://www.rabobank.nl/lokale-bank/groene-hart-noord/sponsoring/>
- Rabobank Groene Hart Noord. (2019, april 10). AuM selectie. Alphen aan den Rijn, Zuid-Holland, Nederland. Retrieved april 15, 2019
- Rabobank Groene Hart Noord. (z.d.). *Betrokken tot in de kern*. Retrieved Februari 21, 2019, from Betrokken tot in de kern: <https://ghn.betrokkentotindekern.nl/>
- Rabobank Nederland. (2017, december 18). *Missie & Visie*. Retrieved mei 3, 2019, from Raboweb: <http://raboweb.rabobank.nl/org/nl/rabobank/missie-visie-strategie/Paginas/default.aspx?kh=missie>
- Rabobank Nederland. (2018). *History*. Retrieved maart 18, 2019, from Rabobank: <https://www.rabobank.com/nl/images/2018-r652-rabodoordetijd-vdef.pdf>
- Rabobank Nederland. (z.d.). *Organisatie: Groene Hart Noord*. Retrieved maart 13, 2019, from Raboweb Rabobank: <http://raboweb.rabobank.nl/banken/3259-organisatie/profiel/Paginas/profiel.aspx#organisatie>
- Raessens, B. (2015). *Praktijkonderzoek in marketing en communicatie*. Bussum: Coutinho. Retrieved maart 25, 2019



Sheth, J. N. (1974). *Models of Buyer Behavior*. New York: Harper and Row.

Solis, B. (2013). *What's the future of business?* Hoboken, New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons. Retrieved maart 8, 2019

Trompenaars, F., & Hogeschool Leiden. (2014). *100+ Management Models*. Oxford, United kingdom: Infinite Ideas Limited. Retrieved april 8, 2019