



Rabobank

Procesverantwoording

***Adviescentrum Particulieren
Rabobank Oost Betuwe***

**Lisanne Thie
Mei 2011**

Christelijke Hogeschool Ede
Secretariaat Mens & Organisatie
Opleiding Management Economie & Recht
Oude kerkweg 100
6717 JS Ede

Docent begeleider : Peter van Veen

Opdracht gever : Desiree Kuipers-Blaauw

Periode onderzoek : november 2010 – mei 2011

Projectverantwoording

Een verantwoording betreffende het uitgevoerde projectproces met het daarin gebruikte plan van aanpak, tegengekomen keuzealternatieven, handelingen en tegenslagen.

T.a.v. docentcoach – tweede beoordelaar projectverantwoording – externe deskundige

Rabobank Oost Betuwe

Opdrachtgever	Desiree Kuipers-Blaauw
Functie	Manager Advies Centrum Particulieren
Adres	Dorpstraat 85, 6661 EJ Elst Gld.
Telefoon	0481 360400
Email	D.M.Kuipers@OostBetuwe.rabobank.nl

Christelijke Hogeschool Ede

Opdrachtnemer	Lisanne Thie
Opleiding	Management Economie & Recht
Studentnummer	070746
Adres	Dikkenbergweg 62, 6721 MB Bennekom
Telefoon	(+316) 6 53 468 444

Voorwoord

Dit procesverslag is geschreven voor de Christelijke Hogeschool Ede (CHE), te Ede. Voor mij betekent deze rapportage een afsluiting van een leerzame, enthousiastmerende en verrijkende afstudeerperiode en de bekroning van mijn hbo-waardige inzet van de afgelopen vier jaar van mijn opleiding Management Economie en Recht. Het eindproject welke is uitgevoerd bij de Rabobank Oost Betuwe te Elst, heeft een praktische stempel gedrukt op deze veelzijdige periode.

Hierbij wil ik graag in het bijzonder Peter van Veen, mijn docent begeleider, bedanken voor het geven van de vrijheid en ondersteuning die ik nodig heb gehad om mijn onderzoek op een goede manier te kunnen uitvoeren. Dit heeft mij zichtbaar en voelbaar geholpen bij de fasen van mijn afstuderen en mij tevens zeer gemotiveerd.

Tijdens mijn onderzoek zijn ook veel mensen van de Rabobank behulpzaam geweest bij de voltooiing van mijn eindopdracht. In het bijzonder wil ik daarbij Koos van Randwijk (DT), Desiree Kuipers-Blaauw (MT), Gerrie Hofs-Haar, Brigitte de Leeuw en alle medewerkers van het ACP en de kantoren bedanken voor hun tijd, moeite en waardevolle bijdrage.

Met veel plezier en gedrevenheid is deze opdracht tot stand gekomen en ik wil graag al deze mensen vriendelijk bedanken voor hun bijdrage en enthousiasme.

Lisanne Thie
Bennekom, mei 2011

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	5
Samenvatting adviesproject	6-7
1. Methodische aanpak	8-11
1.1. Fase 1: Oriëntatie	8
1.2. Fase 2: Onderzoek en oplossing	8-10
1.3. Fase 3: Invoering en afronding	10
1.4. Verantwoording	11
2. Organisatie verslag	12-20
2.1. Typering strategie	13
2.2. Typering structuur	14
2.3. Systemen	15
2.4. Medewerkers	15-16
2.5. Sleutelvaardigheden	16
2.6. Stijl	16-17
2.7. Typering cultuur	18-19
2.8. Samenvatting	20
3. Stakeholdersanalyse	21-23
3.1. Betrokken actoren	21
4. Modellen en instrumenten	24-28
4.1. Deskresearch	24
4.2. Fieldresearch	27-28
5. Critical incidents in het adviesproject	29-31
5.1. Keerpunten	29
5.2. Hoogtepunten	29-30
5.3. Dieptepunten	31
6. Afweging van alternatieven	32-34
6.1. Alternatieven oriëntatiefase	32
6.2. Alternatieven onderzoeks- en oplossingsfase	32-33
6.3. Alternatieven invoeringsfase	34
7. Visie en reflectie	35-36
7.1. Persoonlijke ontwikkeling	35-36
8. Stellingen	37
8.1. Afstudeerproject stellingen	37
8.2. MER gerichte stellingen	37
Literatuuropgave	38-39
Boeken	38
Internet	38-39
PDF internet artikelen	39
Bijlagen index	40-159

Inleiding

De studie Management Economie en Recht is de opleiding die ik vier jaar terug begonnen ben. Een veelzijdige studie gezien de financiële, juridische en economische kanten. Een studie die wordt gekozen 'omdat men niet weet wat hij/zij wil'. Het is een vaak gehoorde quote die een stempel heeft gedrukt op de opleiding. Ik heb de keuze wel overwogen genomen waardoor ik brede kennis heb genomen van verschillende bedrijfskundige aspecten. Het maakt ons MER studenten breed inzetbaar en flexibel. Ook wel te noemen als generalisten die de vaardigheden hebben opgebouwd bedrijfskundige vraagstukken aan te pakken en verder te kunnen ontwikkelen. Echter na vier bloeiende jaren, is nu dan toch echt het einde in zicht. Wij als loopbaan- en of HR-adviseurs-, project leiders, ondernemers, financieel bedrijfskundigen- en organisatiekundigen in spé, worden losgelaten als 'young professionals' op de arbeidsmarkt.

Alvorens de arbeidsmarkt op te kunnen stromen, zullen we eerst voor de afgelopen vier jaar een verantwoording moeten afleggen. Een formaliteit wat niet met een hap en een slik gedaan is. Bij de financiële organisatie Rabobank Oost Betuwe heb ik een afstudeeronderzoek mogen uitvoeren. Dit is een consumentenonderzoek geweest welke projectmatig en methodisch is vormgegeven. Deze projectverantwoording beschrijft het uitgevoerde consumentenonderzoek en belicht de verschillende kanten ervan. U zult een samenvatting tegenkomen, waarin u kunt lezen waar het project precies betrekking op heeft gehad en welke stappen daarvoor zijn ondernomen. Vervolgens zult u in de hoofdstukken 1 t/m 7 informatie vinden over de methodische aanpak, organisatie, stakeholders, gebruikte modellen en instrumenten, critical incidents, afweging van bepaalde alternatieven en een reflectie van het uitgevoerde onderzoek. In hoofdstuk 8 vindt u een aantal stellingen op bedrijfskundig- en opleidings niveau welke mondeling zal worden toegelicht op de nog te plannen verdediging.

De afstudeerstage was een leuke afsluiting van mijn vierjarige opleiding. Ik heb er veel plezier aan beleefd en houd de ambitie hoog om te blijven leren en ontwikkelen. Als alle ontwikkelingen meezitten, ga ik volgend jaar starten met een master Financial Management, om mijn financiële interesse en kennis verder uit te bouwen.

Samenvatting adviesproject

Door de module Legal Finance & Sales ben ik in aanraking gekomen met de Rabobank. Het programma gaf studenten naast een financiële educatie ook de mogelijkheid te solliciteren naar een afstudeeropdracht. Deze werden aangeboden door de, in het programma betrokken, lokale banken. De CHE heeft de studenten een handleiding aangereikt waarop adviesopdrachten projectmatig gestructureerd kunnen worden. Er is een kwalitatief consumentenonderzoek uitgevoerd voor Rabobank Oost Betuwe. Deze heeft d.m.v. diepte interviews inzichtelijk gemaakt welke motieven particuliere klanten hebben om een bepaald kanaal te kiezen. Omdat de keuzemotieven van invloed zijn op de te gebruiken kanalen, kan de Rabobank zijn kanaalinrichting hierop afstemmen. A.d.h.v. het TSP-plan¹ zal ik hieronder samenvattend mijn onderzoek omschrijven:

1. Externe oriëntatie

De beginfase heeft voornamelijk in het teken gestaan van de kennismaking met een financiële instelling. Op internet heb ik veel gezocht naar informatie die mij een beeld heeft gegeven van het bankwezen. Een zeer actueel onderwerp is hierin het Basel III akkoord² dat de financiële sector aan banden heeft gelegd³. De informatie die ik gedurende deze fase heb opgedaan heeft mij input geleverd voor mijn intake gesprek.

2. Intake gesprek

Het intake gesprek had als doel meer inzicht te krijgen in de omvang, wensen en verwachtingen van het afstudeeronderzoek. De stroomlijning heeft geresulteerd in een afgebakende opdracht die een verbinding legt tussen; extern het hedendaagse klantgedrag en intern de kanalenstrategie van de bank (zie bijlage adviesrapport).

3. Oriënterende interviews

Om mij naast het lopende onderzoek verder te verdiepen in de organisatie, heb ik gesproken met diverse mensen binnen de bank. Naast verdere verscherping heb ik ook gezocht naar verbreding. Dit had betrekking op de onderzoeksmethodes en heb ik o.a. besproken met mensen buiten de bank⁴ die wel inhoudelijke kennis hebben genomen van kwalitatief onderzoek. Door kritische aandachtspunten heb ik alternatieven van onderzoek beter afgewogen. Om bepaalde mogelijkheden omtrent het vaststellen van de onderzoeksdoelgroep te onderzoeken heb ik toestemming aan de directie gevraagd om een van de ledenvergaderingen bij te mogen wonen. Zij zijn akkoord gegaan.

4. Analyse

Uit bovenstaande gevoerde gesprekken en verdieping is een onderzoeksvoorstel uitgebracht. In deze terugkoppeling worden vier alternatieven besproken die zijn gedeeld met de primaire interne stakeholders (zie H.3). Er is een keus gemaakt voor het voorstel welke het beste paste binnen de bank en de gestelde afstudeertermijn. Deze heeft concreter vorm gekregen in het plan van aanpak.

5. Terugkoppeling/contractering

In het kennismakingsgesprek van 17 januari, tevens contracteringsgesprek, is mijn plan van aanpak goedgekeurd. Het opgestelde plan met beschreven methode wordt hierbij qua omvang voldoende hbo waardig bevonden. Zowel mijn stagebegeleider als docentcoach heeft hiervoor getekend⁵:

Onderzoeksvraag: Waarom kiest de klant voor dat bepaalde kanaal?

- Kwalitatief diepteonderzoek a.d.h.v. diepte interviews.
- Onderzoeksvraag gespecificeerd op de kanalen bankhal, telefoon, email & internet.
- 24 respondenten betekent 24 particuliere klanten.

¹ Kempen & Keizer, Competent afstuderen en stagelopen, 2006

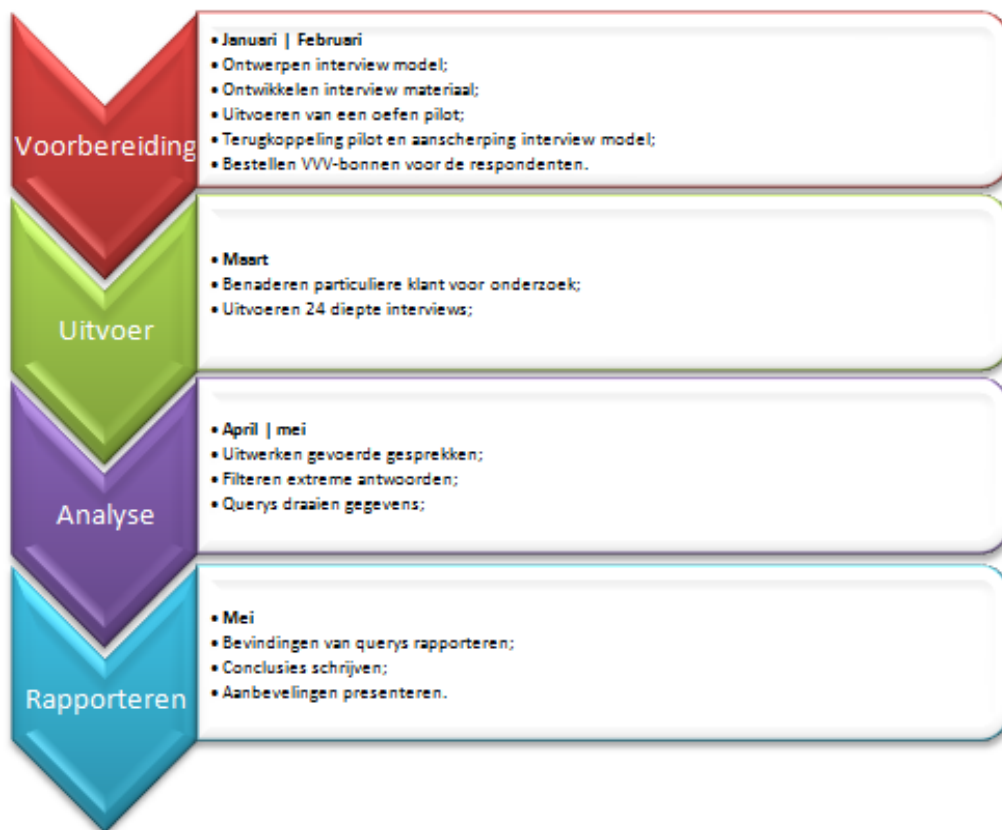
² Rabobank artikel, Basel III akkoord - Bouwstenen voor de nieuwe regelgeving, 2010

³ Willem Vermeend, De wij economie, 2009, pagina 184-190

⁴ Jan Carel Vierbergen – docent Journalistiek CHE, Herjan van Doorn – student MER 4

⁵ Bijlage IV, plan van aanpak, Lisanne Thie

6. Werkplanning en projectorganisatie



7. Diepteonderzoek

Het diepteonderzoek is van start gegaan begin maart: de eerste klanten zijn telefonisch benaderd en uitgenodigd, eerste gesprekken zijn afgenomen en uitgewerkt, de interviewmethode wordt langzaam eigen en de eerste VVV-bonnen zijn weggegeven aan de welwillende klanten. In het interview zijn de klantmotieven aan bod gekomen die inzicht geven waarom de klant nu juist een voorkeur heeft voor contact in de bankhal, telefoon, of waarom deze liever via internet zijn bankzaken regelt. Ook is er gevraagd welk product en/of welke service op dat moment wordt afgenomen en met welke frequentie de klant van nu nog contact heeft met de bank. Resultaten uit het diepteonderzoek worden gebruikt om op beleidsniveau de kanaleninrichting van de Rabobank aan te passen op de wensen van de klant⁶. Door een theoretische koppeling is besloten vier leeftijdscusters aan te brengen in de doelgroep. Soms is er uitgeweken naar de avonduren omdat de respondent rond dat tijdstip beter bereikbaar was. Daarnaast waren niet alle respondenten in de gelegenheid overdag een gesprek te hebben. Met de respondenten is in de maand maart een gesprek geweest.

8. Oplossingsplan

Aanbevelingen worden gebaseerd op kwalitatieve onderzoeksmethoden. Resultaten mogen dus slechts gezien worden als klankbord omdat kwalitatieve resultaten niet mogen worden gegeneraliseerd. Aanbevelingen zullen worden gepresenteerd.

9. Invoering

Management en directie bepalen uiteindelijk of de aanbevelingen meegenomen gaan worden in beleids- en visieplannen van 2011/2012. Invoering vindt plaats na het afstudeertraject.

10. Afronding en afstuderen

Afronding gebeurt in de vorm van een eindpresentatie en een op te leveren rapport.

⁶ IST & SOLL, <http://www.ben-en-wil.nl/profiel/ist-a-soll-mainmenu-81.html>, januari 2011

1. Methodische aanpak

In de samenvatting is het TSP-plan gebruikt om aan te duiden welke stappen ik in mijn afstudeeronderzoek heb doorlopen. Naast de processtappen heb ik ook bepaalde methodieken toegepast om mijn onderzoek vorm te geven. Deze zal ik, a.d.h.v. de fases die worden beschreven in het TSP-plan, toelichten.

1.1. Fase 1: Oriëntatie

Om het afstudeerproject goed te starten, is er in deze fase veel aandacht geschonken aan de opzet van het diepteonderzoek. Er is gekeken naar een passende onderzoeksmethode die past binnen de gestelde onderzoekstermijn. Daarbij is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat dit soort onderzoek geschikter is om sociale motieven te achterhalen.

In dit kwalitatief onderzoek worden diepte interviews afgenomen met de particuliere klanten van Rabobank Oost Betuwe. Diepte interviews halen waardevolle en diepere informatie naar boven. Er kan doorgevraagd worden waardoor de respondent meer in de gelegenheid is zijn/haar antwoord toe te lichten. Van de particuliere klant wordt verwacht dat zij minder sociaal wenselijke antwoorden geven dan de voorgestelde ledenraad. Omdat de ledenraad op de hoogte is van bepaalde projecten en processen 'achter de schermen', zijn zij eerder geneigd gekleurde reacties te geven dan een willekeurig geselecteerde particuliere klant. Sociaal wenselijkheid wordt vervangen door spontaniteit. Toch wordt in de verdere onderzoeksopzet aandacht besteed aan het verschijnsel sociaal wenselijkheid. Daarover meer in de volgende paragraaf.

In het contract waarin bovenstaand plan is goedgekeurd (plan van aanpak), wordt mede bepaald dat de afstudeerder niet te maken zal krijgen met een invoeringsfase. Invoering zal namelijk plaatsvinden na het afstudeertraject omdat de directie en het management de uiteindelijke partijen zijn die bepalen of aanbevelingen zullen worden meegenomen in de plannen van 2012.

1.2. Fase 2: Onderzoek en oplossing

Nadat bovenstaand plan was goedgekeurd heeft er, in het beginstadium van deze fase, een literatuurstudie plaatsgevonden. Hierbinnen zijn veel mogelijkheden beschikbaar om kwalitatief onderzoek te starten. Ook wordt wetenschappelijk onderzoek veelal onderworpen aan eisen van representativiteit. Hoewel we hier in eerste instantie niet mee te maken hebben (vanwege onderzoek op hbo niveau), heb ik wel rekening gehouden met bepaalde wetenschappelijke richtlijnen. De richtlijnen hebben bijgedragen aan een gestructureerde aanpak waardoor op objectievere wijze resultaten konden worden geïnventariseerd. Hieronder volgt een beschrijving van de methodieken en methoden die tijdens mijn werkplanning (zie stap 6 in de samenvatting) zijn gebruikt.

Volgens Van Dale's Groot woordenboek der Nederlandse Taal (2011) betekent 'kwalitatief': *de kwaliteit betreffend, volgens de waarde, naar de aard; het gehalte of de gesteldheid van de zaak betreffend*. Kwalitatief geeft dus de relevante eigenschappen van het onderzoeksonderwerp aan. We spreken hier over formulerend onderzoek. Dergelijk onderzoek is beter geschikt om achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van een doelgroep te toetsen⁷. Kwantitatief onderzoek daarentegen is meer geschikt wanneer je cijfermatig inzicht zou willen op vragen die in termen van hoeveelheid zijn uitgedrukt⁸.

⁷ Dirk-Jan de Boer, Methodologie en statistiek voor communicatie onderzoek, 2005

⁸ Delbert Charles Miller, Handbook of research design and social measurement, 2002

Kwalitatief onderzoek kent verschillende stromingen. Binnen mijn onderzoek hebben we te maken met een symbolisch interactionisme. Dit is een stroming waarin respondenten worden gezien als de initiatiefnemers van hun handelen en als producenten van hun sociale omgeving. In deze stroming van onderzoek staat interactie en betekenisverlening (interpretatie) centraal. Daarbinnen heb ik rekening gehouden met een methodologisch perspectief: de 'objectiviteit in de interpretatieve benadering' is een toepassing die de mens ziet als subject, en deze vervolgens als uitgangspunt neemt. Deze gedachtegang wordt ontleend aan Albinski en stelt dat het gedrag van het subject niet het gevolg is van externe factoren, maar juist van sociale realiteit. Oftewel, de respondent acteert vanuit zichzelf⁹.

De wijze van onderzoek is bepalend en van invloed voor de rol van de onderzoeker. Als onderzoeker sta je centraal in het proces en kan je mogelijk antwoorden van de respondent beïnvloeden. In de voorbereidingsfase is hier rekening mee gehouden en is het interview zo ingericht dat beïnvloeding zoveel mogelijk wordt geminimaliseerd. De onderzoeksdoelgroep is onderworpen aan een diepte interview welke een open vraaggesprek suggereert. Dit interviewmodel is getest d.m.v. een pilot onder een viertal personen binnen en buiten de organisatie. De pilot heeft de interviewtechniek en output getest waardoor zo nodig aanpassingen mogelijk waren. Vervolgens heb ik de pilot transcripties met een tweede persoon¹⁰ 'gecodeerd'. Op deze manier worden interpretatiefouten zo veel mogelijk uitgesloten en wordt de output zo objectief mogelijk geanalyseerd.

Tijdens de definitieve interviews is gebruik gemaakt van een handleiding waarin gesprekstopics staan aangegeven. Naast de topics was daar ook een klein aantal vragen bij beschreven waardoor deze manier van interviewen wordt gekenmerkt als een semi-gestructureerd interview¹¹. Het interviewmodel heeft zich gevormd door een combinatie te maken tussen verschillende technieken en modellen. De 'omgekeerde fuik'¹² is een model dat uitwaaiert van de feitenvraag naar een complex geheel en is geschikt om informatie te krijgen van gevoelens en motieven. In het begin van mijn interview heb ik gevraagd naar informatie over klantduur en contactfrequentie. Uitwaaiing richtte zich tot de vier onderzoekskanalen en de verschillende onderzoeksdimensies. Dit model is gekoppeld aan projectieve technieken¹³ waardoor sociaal wenselijkheid in reacties zoveel mogelijk wordt vermeden. Alvorens projectieve technieken toe te passen, is er al eerder rekening gehouden met sociaal wenselijkheid. De ledenraad is vanwege dit feit uitgesloten als zijnde doelgroep en is er bewust gekozen om spontaniteit op te zoeken. In dit oogpunt is de particuliere klant vastgesteld als meest geschikte doelgroep.

Binnen de projectieve technieken zijn verschillende mogelijkheden en manieren beschikbaar waarbij ik mij gericht heb tot fotosort, waardebeelden en casusbeschrijvingen (komt overeen met story telling). Bij de methode van fotosort heb ik gebruik gemaakt van vier foto's van de kanalen bankhal, telefonie, email en internet. De foto's zorgen ervoor dat je op een indirecte, niet bedreigende manier kan praten over een dienst van de organisatie. Ik heb de respondenten gevraagd bepaalde waardebegrippen bij de foto's te leggen welke een afgeleide zijn van de te onderzoeken dimensies van het ISD-model (betrouwbaar, kwaliteit&zekerheid, persoonlijk, responsiviteit, toegankelijk en tastbaar). Door deze woorden uit te drukken op kaartjes kan het kanaal van de bank worden gekarakteriseerd. Deze manier geeft op een efficiënte wijze een compleet beeld van de beleving van het desbetreffende kanaal. Door de twee methoden fotosort en waardebeelden met elkaar te koppelen wordt niet alleen indirect gevraagd naar de communicatiekanalen, maar worden deze ook

⁹ Wester & Peters, Kwalitatieve analyse, 2004

¹⁰ Gerrie Hofs-de Haar, teamleider ACP

¹¹ Kooiker, Marktonderzoek, 2007, pagina 89

¹² Basisvaardigheden interviewen, <http://www.cs.ru.nl/E.Barendsen/onderwijs/onderzoeksvaardigheden/intro-interviewen.pdf>, januari 2011

¹³ www.rightmarktonderzoek.nl, kwalitatief onderzoek, januari 2011

gekaracteriseerd a.d.h.v. de waardebeelden. De casus beschrijving is een narratieve methode welke de klant op een verhalende manier laat verplaatsen in een bepaalde situatie. Deze vertaalt vervolgens hoe hij/zij zou reageren. Deze methode heb ik tevens gebruik als controle vragen op mijn voorgaande methode. De afrondende stellingen bevatten een derdepersoonstechniek¹⁴ waardoor opnieuw indirect gevraagd wordt naar hun mening.

De output is nauwkeurig verwerkt in transcripties welke a.d.h.v. audio apparatuur (voicerecorder) op korte termijn na het gesprek zijn uitgewerkt. Naast de voicerecorder heb ik ook gebruik gemaakt van de large-paper-method¹⁵. Deze methode noteert de hoofdpunten van elk interview, waardoor er overzicht wordt gecreëerd in de output. Deze, in Excel bijgehouden, hebben mij in de gelegenheid gesteld mijn interviewmethodiek zo bij te stellen dat er een betere output tot stand is gekomen.

De transcripties worden geanalyseerd aan de hand van de volgende vier fases¹⁶:



In de eerste fase worden veldbetrokken begrippen geformuleerd. Deze geven voorlopige antwoorden op de vragen die zijn geformuleerd. Denk aan de onderzoeksdimensies van het ISD-model. Deze worden geconcretiseerd en uitgediept in de specificatiefase. De begrippen worden, m.b.v. de gehouden interviews, uitgebreid tot variabelen die een zo'n globaal mogelijk beeld moeten schetsen van de onderzochte situatie. In de reductiefase worden de variabelen vervolgens weer geordend onder de centrale begrippen, bekend uit de exploratie fase. In de integratiefase staat de uitwerking van de theorie centraal. Begrippen uit de theorie worden hier gebonden met de begrippen uit de veldanalyse. Uiteindelijk worden de bevindingen en relaties tussen begrippen gerapporteerd.

Gegevens zijn nauwkeurig vastgelegd, uitgewerkt en teruggekoppeld i.v.m. validiteit en representativiteit van gegevens. Op basis hiervan zijn aanbevelingen opgesteld voor de directie en het management welke zijn gepresenteerd en onderbouwd d.m.v. een rapport.

1.3. Fase 3: Invoering en afronding

Omdat invoering van de aanbevelingen pas plaatsvindt na het afstudeerproject, zal deze fase niet uitvoerig worden besproken. Wel heeft dit project te maken met een afronding. De afronding bestond uit een presentatie van het op te leveren adviesrapport op 7 juni. Een terugkoppeling aan de directie en het management bereikte niet alleen de eindstreep van mijn onderzoek. Omdat zij de sleutelfiguren zijn en dus bepalen of aanbevelingen worden meegenomen in toekomstige beleids- en visieplannen, betekende dit voor mij een hoogtepunt.

Er is ook een terugkoppeling gegeven aan de medewerkers op mijn afdeling. Omdat zij mij gedurende het afstudeertraject de ruimte hebben gegeven en moeite hebben gedaan om mij te helpen, hebben ook zij te horen gekregen wat de bevindingen zijn uit mijn rapport. Middels een korte samenvatting toe te sturen, zijn ook de respondenten voorzien van een terugkoppeling.

¹⁴ Kooiker, Marktonderzoek, 2007, pagina 89

¹⁵ Brigitte de Leeuw, marketing manager Rabobank

¹⁶ Wester & Peters, Kwalitatieve analyse, 2004, H.4

1.4. Verantwoording

De processen en fases die ik heb doorlopen heb ik hieronder samengevat in een tijdspad. Op deze manier krijgt u inzicht wanneer ik wat heb gepland en wat ik heb gerealiseerd. Op de verticale as vindt u de drie fases zoals in dit hoofdstuk aangehouden. Daarin kunt u ook zien dat de invoeringsfase in het heden nog moet gaan plaatsvinden. Binnen de fases heb ik stappen gemaakt om door de fasen heen te komen. Deze stappen heb ik aangeduid met de kleuren. De oriëntatiefase stond hier in het teken van de te vormen onderzoekstechniek. Deze is uiteindelijk in het plan van aanpak opgenomen. Wanneer er een akkoord was bevonden voor het plan van aanpak, kon er een start worden gemaakt met fase 2: onderzoeks- en oplossingsfase. Daarin heb ik vier stappen aangehouden; voorbereiding, uitvoer, analyse en rapportage. Binnen deze afzonderlijke stappen heb ik een aantal activiteiten gerealiseerd. Deze vindt u in het tijdspad.

Op de verticale as vindt u de tijdsplanning, zoals ik hem vooraf had ingedeeld. Op de horizontale as vindt u de tijdsplanning zoals ik hem heb gerealiseerd. Zie hieronder in figuur 1.4.1. Tijdspad onderzoekstraject.

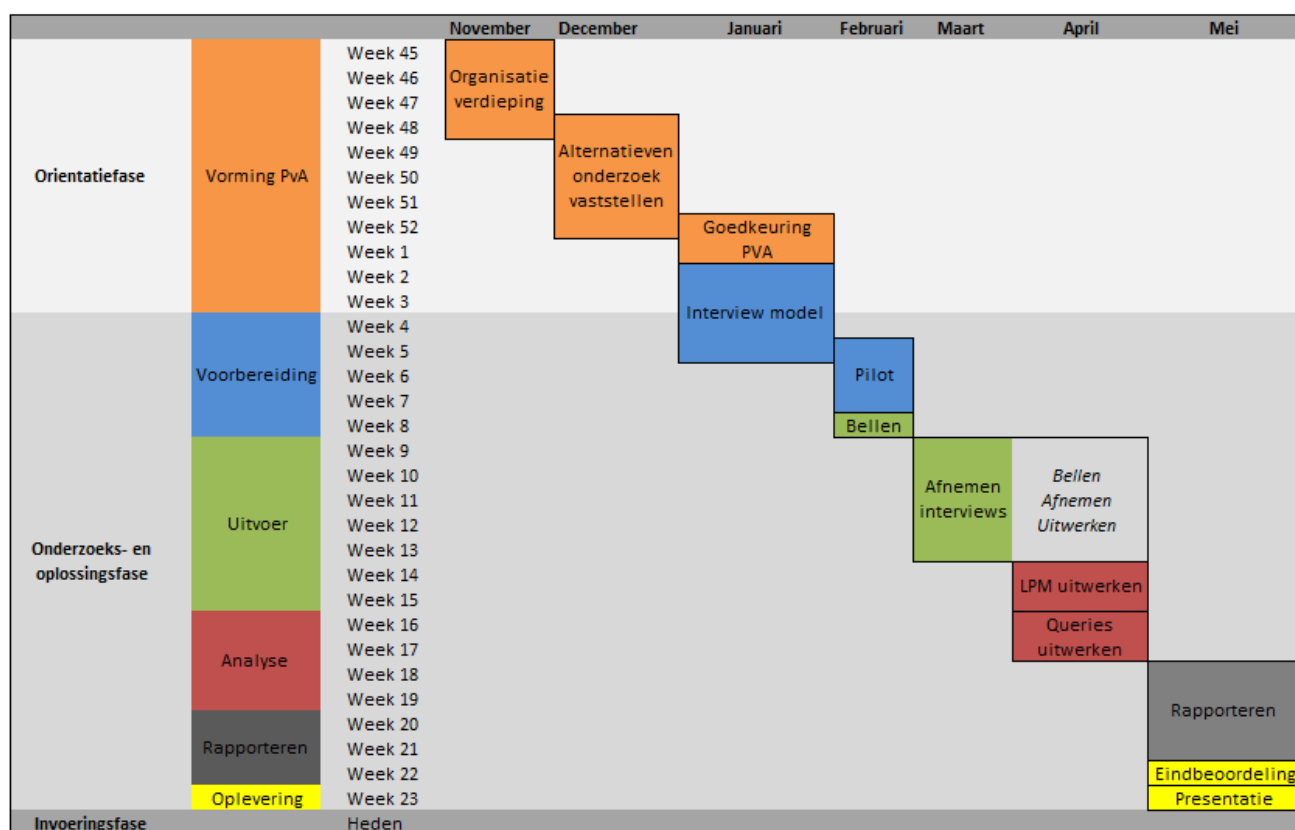


Fig. 1.4.1 Tijdspad onderzoekstraject

2. Organisatieverslag

De Rabobank is in 1972 ontstaan door een fusie van twee banken; Raiffeisen en Boerenleenbank. Al ruim 100 jaar geleden vond het zijn oorsprong en ging toen al zonder aandeelhouders door het bedrijfsleven. Hedendaags profileert de bank zich als een in Nederland gewortelde internationale en coöperatieve financiële dienstverlener. De Rabobank Groep bestaat uit zelfstandige lokale Rabobanken en de centrale organisatie Rabobank Nederland bestaat uit een aantal gespecialiseerde dochterondernemingen. Het is een bank die er sterk voor gekozen heeft coöperatief te zijn en oog te hebben voor duurzame economische ontwikkelingen.

De lokale banken, waaronder Oost Betuwe, die onderdeel zijn van het bedrijf Rabobank Groep, kent 141 vestigingen. In totaal zijn er bij deze banken 27.000 medewerkers (Oost Betuwe ±200 medewerkers/FTE) werkzaam. Zij zijn het die de ca. 6,8 miljoen particuliere klanten bedienen. De ambitie vertaalt zich in de aandacht voor de klant, want die staat immers voorop. Daarnaast staan duurzame ontwikkelingen van welvaart en welzijn hoog in het vaandel terwijl dat onlosmakelijk verbonden staat met een zorgvuldige omgang van natuur en milieu. Zelfs in tijden van financiële krapte, bestaat er een groot streven naar groei. Met name in de hogere segmenten van de particuliere en zakelijke markt. Om dit te kunnen realiseren wil de Rabobank moderne distributiekanaalen in visie 2010/2012; internet, tv en mobiele telefonie, frequenter gaan inzetten.

In bijlage IV¹⁷ vindt u het organogram die voor Rabobank Oost Betuwe geldend is. Daarbij kent de bank een statutaire directie. Dat wil zeggen dat er vier directeuren werkzaam zijn, met elk hun eigen verantwoordelijkheidsgebied en minstens één directievoorzitter (zie onderstaande afbeeldingen). Op deze manier ontstaat er bij een stemming niet per definitie een meerderheid, zoals er wel ontstaat bij een oneven aantal. De afdeling waar ik werkzaam ben geweest valt onder het segment particulieren noord.



Rabobank Oost Betuwe zal verder worden getypeerd aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Onderwerpen die hierbij worden behandeld zijn als volgt: organisatiestrategie, structuur, systemen, medewerkers, sleutelvaardigheden, stijl en cultuur. Dit zal worden onderbouwd door andere modellen van o.a. Quinn, Mintzberg, Caluwé en Vermaak, Rijnlands model en Handy.

McKinsey 7S-model¹⁸

De organisatie wil structuur brengen in haar relatie met de buitenomgeving en een balans aanbrengen in de inspanningen en de opbrengsten met betrekking tot haar relatie met de buitenwereld. De huidige situatie kan in kaart worden gebracht door het bekende 7S-model. Deze geeft zeven 'bouwstenen' weer waaruit een organisatie bestaat, zie hieronder:

Strategie, de steen die geheel in het kader staat van plannen en programma's die zijn opgesteld om vooraf omschreven doelstellingen te bereiken. De structuur bepaald de taakverdeling binnen de organisatie, maar ook hoe de verschillende posities van medewerkers met elkaar zijn te verbinden. Bij systemen wordt gedacht aan ondersteunende programma's als informatie-, plannings-, belonings- en communicatiesystemen. Bovengenoemde drie bouwstenen vormen de 'hardware' aspecten binnen een organisatie.

¹⁷ Bijlage IV, Portfolio, Voorbereiding – document 1, pagina 125

¹⁸ 7S model, http://gertjan.schop.tripod.com/modellen/7s_model.html, juni 2011

Zonder medewerkers geen organisatie. Het gaat hier om deskundigheid, ervaring, ontwikkelingsmogelijkheden, groepsgedrag, motivatie en dienstverbanden. De seleutelvaardigheden zijn die vaardigheden waardoor de organisatie zich onderscheidt in de markt. Ook wel de combinatie van kennis en kunde. Het aspect stijl in de organisatie betreft de gemeenschappelijke manier van denken en handelen. De laatste drie genoemde organisatiebouwstenen typeren de 'zachte' kant van de Rabobank. Al deze organisatie 'bouwstenen' zijn van invloed op de organisatie cultuur. In de volgende paragrafen zal er afzonderlijk op elk aspect worden ingegaan. Elk met de voor de voor hun typerende modellen en/of figuren.

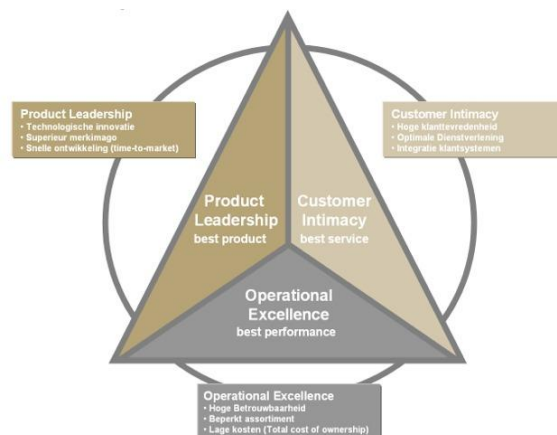
2.1. Typering strategie

Klantwaardeprofielen¹⁹

Het model onderscheidt drie manieren waarop een organisatie toegevoegde waarde kan leveren naar haar klanten: operational excellence, product innovation en customer intimacy. Elk van de drie opties kan effectief zijn, maar niet alle drie tegelijk. Betrokkenen kunnen het model benutten om bewustere keuzes te maken in hun strategische positionering. Daarbij heeft dit model niet zozeer betrekking op een organisatiestructuur of cultuur, maar bepaalt het wel de organisatieomgeving. Dit is dus iets wat zich buiten de organisatie afspeelt. Alles wat binnen de organisaties wordt vormgegeven, zoals de structuur, cultuur en de vorm van leiderschap, bepaald hoe er op deze omgeving wordt gereageerd en geanticipeerd. Het model van Treacey & Wiersma helpt de top van organisaties om een strategie te ontwikkelen die hen daadwerkelijk helpt op een rendabele manier te reageren op de omgeving.

De Rabobank beroept zich sterk op customer intimacy en zijdelings operational excellence. Het consumentenonderzoek dat ik voor hen heb uitgevoerd heeft ook betrekking op deze materie. Customer intimacy gaat er vanuit dat de klant zo goed mogelijk 'gekend' wordt. Producten en diensten worden op basis daarvan, zo goed mogelijk afgestemd op de klant. Het uitgangspunt legt de nadruk op het optimaliseren van de 'life time value' van de klant en minder op de omzet. Operational excellence biedt betrouwbare producten aan voor een minimale prijs, die zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk moeten zijn. Beide kanten zie ik terug bij de Rabobank organisatie. Principeel wil de bank betrouwbare producten aanbieden, maar dat willen ze doen met een zo goed mogelijke aansluiting op de klant.

Mijn onderzoek heeft betrekking gehad op het klantgedrag, waardoor zij inzichtelijk hebben gekregen hoe het beste een aansluiting te vinden op hun klantgroep. Hierdoor kan de directie en het management op strategisch niveau bewuster keuzes maken.



¹⁹ Treacey Wiersma, http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_06_hoe Ontwikkel.html, juni 2011

2.2. Typering structuur

Een typering van de structuur zal worden gedaan aan de hand van de theorieën en/of ideeën van het Rijnlands model, Mintzberg en Caluwé & Vermaak.

Organogram Rabobank²⁰

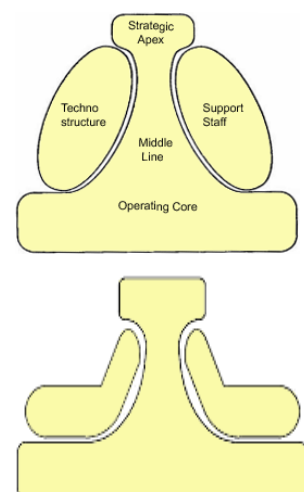
Vanuit de organisatie kunnen we de organisatie structuur typeren aan de hand van twee modellen; het Angelsaksische en het Rijnland model. In het eerste, zijn het behalen van resultaten belangrijker dan sociale of maatschappelijke doelen. Geld speelt een erg belangrijke rol en aandeelhouders hebben in dit model veel macht. Morele aspecten, zoals waardering voor arbeid en milieu, komen vaak in het geding en zijn juist vormen die je terugziet in het Rijnlands model. Geld staat in dit model ondergeschikt aan solidariteit, kwaliteit, geluk en waardering voor vakmanschap.

Omdat de Rabobank geen beursgenoteerde organisatie is, heeft deze geen aandeelhouders maar leden. Daarnaast houdt deze zich duidelijk bezig met maatschappelijke bewegingen en lokale betrokkenheid en zien we dat om deze redenen de Rabobank opvallend veel raakvlakken heeft met het Rijnlands model. Omdat het bijna onmogelijk is voor organisaties maar één typering aan te houden, zie je ook bij de Rabobank Angelsaksische kenmerken terug. Een voorbeeld daarvan is de beloningstructuur die de Rabobank toepast. Het neemt vormen aan van een dynamische afrekencultuur die veronderstelt dat medewerkers worden beloond en/of afgerekend o.b.v. hun prestaties.

Het Rijnlands model kent naast de warme eigenschappen als oog voor mens en milieu, ook minder effectieve eigenschappen. Omdat er in dit model ruimte wordt gegeven aan een sensitievere benadering, is dit model een overlegcultuur niet vreemd. Besluitvormingen lopen hierdoor trager dan gewenst en werken voelbaar door op de werkvloer als in de top (directie & management).

Organisatie configuraties²¹

Mintzberg onderscheidt zeven ideaaltypische organisatiestructuren. De aanname hierbij is dat de structuur van organisaties bestaat uit zes sleutelfuncties namelijk; een operationele kern, de strategische top en het lijnmanagement, maar daarnaast ook een technische en ondersteunende staf (zie eerste afbeelding). Elk van de ideaaltypen; de eenvoudige structuur, een machinebureaucratie, een professionele bureaucratie, een divisiestructuur, een adhocratie, missionaris structuur en een politieke arena, hebben op eigen wijze samenhang gecreëerd tussen de sleutelfuncties. De bank is het beste te typeren met de structuur zoals omschreven bij de machinebureaucratie (zie tweede afbeelding). Deze vorm komt veelal voor bij sociale dienstverleners en zo ook bij de omvangrijke en zoals 'van ouds' bekende financiële dienstverlener Rabobank. Herkenbaar is de vergaande taakopsplitsing en de hoge mate van planning en control. Er wordt constant ingezet op zekerheid om de klant goed te kunnen bedienen en die vertrouwen te bieden die hij nodig heeft. De technische staf betekent binnen deze structuur dan ook veel en brengt standaardisatie in het werk (klant en controle systemen, binnen de bank bekend als Siebel). De dienstverlenende staf neemt een groot aandeel in de taakverdeling aan, denk bijvoorbeeld aan bankmedewerkers, adviseurs en/of buitendienst medewerkers etc. Wel neemt deze langzaam af. Dit loopt parallel aan de ontwikkelingen van een steeds digitaliserende markt en werkomgeving.



²⁰ Het Rijnlandse model in 7 vragen, <http://managementscope.nl/magazine/artikel/406-rijnlands-model-angelsaksisch-model>, maart 2011

²¹ Caluwé en Vermaak, *Leren veranderen*, 2008, pagina 264-265

*Kleuren denken*²²

Vermaak en Caluwé verbinden bovengenoemde configuraties met de door hun bedachte kleurdruk denken. De kleuren geel, rood, blauw, groen en wit worden besproken. De Rabobank is een overwegend blauwdrukorganisatie. Weliswaar is dit niet de enige kleur die in de bank vormen aanneemt, de kleuren groen en rood worden met het dominante blauw in de organisatie vermengd.

De kleur staat voor structurering en projectmatig werken. Vooraf worden er duidelijke doelen opgesteld waar naartoe gestreefd en gewerkt wordt. De tussentijdse terugkoppelingen worden meestal d.m.v. harde cijfermatigheden gegeven, zo heb ik gezien bij ons op de afdeling. Voor mij was dit zichtbaar doordat de terugkoppelingen veelal via mail plaatsvonden. Veranderingen worden benaderd als een rationeel doordacht proces, waardoor vrijwel weinig aan het toeval overgelaten wordt en tot in de puntjes wordt gepland. Dit kan echter ook gevolgen hebben. Omdat er veel wordt gestuurd op controle, kunnen irrationele aspecten voorbij gelopen worden. Verandering wordt dan doorgedruwd zonder dat medewerkers daar achter staan. Echter is hier bij mij in op de lokale bank weinig sprake van geweest. Doordat de manager zich bewust is van de formele en informele organisatie binnen de afdeling (zie typering cultuur), worden medewerkers dermate betrokken bij de verandering zodat er openheid bestaat en irrationele aspecten altijd bespreekbaar worden gemaakt. Daar dragen de rode en groene kleurdrukken ook aan bij. Deze zetten de ontwikkeling van medewerkers centraal, waardoor deze de indruk krijgen onmisbaar te zijn voor de organisatie. De nadruk ligt dan niet teveel op resultaat, maar wordt ook gelegd op ondersteuning en ontwikkeling van medewerkers op de werkvloer.

2.3. Systemen

Een typering van de systemen binnen de organisatie Rabobank, wordt gedaan a.d.h.v. de voor hun bekende informatie en beloningssystemen. De twee die besproken worden, zijn niet de enige systemen die de organisatie kent. Wel zijn ze het meest bekend en dus worden deze belicht in mijn verantwoording.

Informatie- en klantsysteem

CRM/Siebel is een systeem binnen de bank die klantgegevens bijhoudt. Wanneer er met de klant is gesproken worden hiervan notities gemaakt in het programma. Zo kan een collega altijd zien welke contactmomenten de klant heeft gehad en om welke betreffende zaak dat ging. Het is het grootste systeem dat bankbreed wordt gebruikt en daarbij ook de belangrijkste.

Beloningssysteem

Medewerkers worden deels beloond naar hun functie, maar ook deels beoordeeld a.d.h.v. hun prestaties. Er worden bepaalde doelen gesteld en wanneer deze gehaald worden, wordt de medewerker daar extra voor beloond. Wanneer deze niet gehaald worden, worden andere maatregelen getroffen (meestal in de zin van afspraken e.d.).

2.4. Medewerkers

De Rabobank is te betitelen als een van de beste werkgevers²³, dit is niet voor niets. Naast de gunstige arbeidsvoorwaarden, biedt de bank hun medewerkers ook een permanent educatieprogramma aan zodat deskundigheid wordt behouden. Typering gebeurt a.d.h.v. dit programma.

Permanente educatie programma's

Binnen de Rabobank worden medewerkers genoeg mogelijkheden geboden om zich te blijven ontwikkelen. Het, bij de medewerkers, bekende PE programma stelt dat medewerkers elk jaar weer

²² Caluwé en Vermaak, *Leren veranderen*, 2008, pagina 74-79

²³ Carrière jaarboek, 2011

bepaalde toetsingen moeten doen om hun eerder behaalde certificaten/diploma's weer van geldigheid te voorzien. Deze herhaaldelijke permanente educatie houdt de deskundigheid en kennis van de medewerkers op niveau.

Behaalde diploma's stelt hen in de bevoegdheid de eigen gemaakte kennis meteen toe te passen in de praktijk en mag de klant dus voorzien van een op die kennis gebaseerd advies.

2.5. Sleutelvaardigheden

Kernwaarden

De overkoepelende organisatie Rabobank heeft al het imago een betrokken bank te zijn. Dat is wat ze willen uitstralen en waarin ze zich ook willen onderscheiden van andere banken. De lokale bank Oost Betuwe heeft de waarden dichtbij, betrokken en toonaangevend te zijn voor de klant. Daar sturen ze hun medewerkers ook op aan, maar zijn ze als bank ook actief in lokale activiteiten. Op deze manier creëren ze de betrokkenheid die ze zoeken. De klant ervaart het ook zodanig als betrokken, dichtbij en toonaangevend. Omdat de klanten uit deze regio als 'long life value' klanten zijn te typeren, is deze mening gebaseerd op een brede klantervaring²⁴.

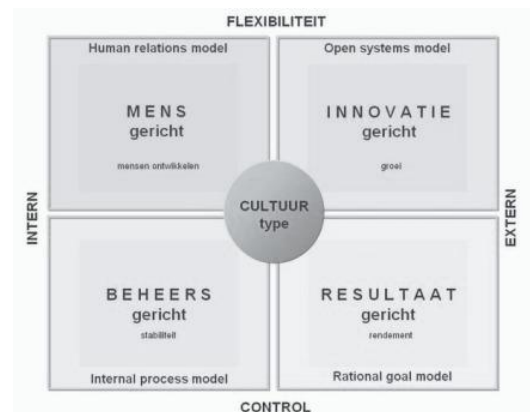
2.6. Stijl

*Leiderschap*²⁵

In het concurrerende-waardemodel van Robert E. Quinn komen vier managementmodellen bij elkaar waarmee de effectiviteit van organisaties of afdelingen invulling krijgt. Iedere manager herkent de spanning tussen beheersing en flexibiliteit van processen en een interne of externe oriëntatie van de organisatie. Het succes van een onderneming, zo stelde Quinn, is het goed kunnen omgaan met de diverse spanningen en op het juiste moment de nadruk kunnen verleggen. Omdat de Rabobank wordt omschreven als een blauwdrukorganisatie, wordt de organisatie veel beheerst door procedures en richtlijnen. Er heerst een grote mate van 'control' in de organisatie, waardoor de cultuur erg beheersmatig en resultaat gericht is. Deze beheersmatige en resultaatgerichte visie kennen veelal 'harde' kenmerken. Toch wordt er ook aan 'zachte' aspecten aandacht geschonken en worden de mensen, die werkzaam zijn bij de bank, niet vergeten. Ook zijn er altijd innovatieve processen actief. De controle zijde, wint het echter wel van de mate van flexibiliteit.

De afdeling ACP is een resultaatgerichte afdeling, waarbij er veel aandacht is voor de medewerker. Er bestaan procedures omtrent dienstverband e.d., maar in overleg met de manager kan daarin een flexibele positie worden ingenomen. Dit is echter maar een klein deel van de hele Rabobank organisatie in het algemeen, maar ze kennen een interne beheerste cultuur met oog voor de medewerker. De medewerker wordt gestimuleerd door resultaatgerichte signalen.

Uit bovenstaande kunnen we opmaken dat de manager vooral de rollen in neemt van stimulator, producent, en gedeeltelijk mentor. Daardoor is zij erg gefocust op de interne organisatie en medewerkers. Door deze centraal te stellen en ruimte te bieden voor 'zachte' aspecten, kan de situatie beter worden gecontroleerd. Omdat de interne processen ook ergens in moeten resulteren wordt er regelmatig op getreden in de rol als producent. Daarin wordt de medewerker gestimuleerd een vooraf gesteld doel ook daadwerkelijk te realiseren.



²⁴ Consumentenonderzoek, adviesrapportage Rabobank Oost Betuwe, Lisanne Thie

²⁵ Robbert E. Quinn, Managementvaardigheden, 2007

Het bijzondere bij de Rabobank is dat zij zich niet alleen onderscheidt in betrokkenheid richting de klant, maar ook die betrokkenheid richting zijn medewerkers heeft. Dit zorgt voor een zeer harmonieuze en stabiele organisatie die elkaar versterkt.

Informele en formele organisatie is dus goed op elkaar afgestemd (daar meer over bij de cultuurtypering). Ook zie je dat deze blauwdruk organisatie dus ook de rode en de groene druk handhaaft.

*Leren*²⁶

Miller maakt gebruik van een piramide om de niveaus te schetsen waarop de bekwaamheid van medewerkers kan worden beschreven. Ze zijn herkenbaar en toepasbaar op de afdeling ACP van Rabobank Oost Betuwe. Ik zag een aantal nieuwe medewerkers op de afdeling instromen. Elk van hen heb ik het EP traject zien ingaan en bij elk van hen waren de onderstaande vier niveaus te onderscheiden. Onderliggende niveaus vormen steeds het fundament voor de bovenliggende laag.

Knows (onderste laag – niveau 1)

Het is de basiskennis die de (nieuwe) medewerker moet beschikken om zijn taken uit te kunnen voeren zoals van hem verwacht wordt. Hier moet de nieuwe PE-er de bancaire opleiding volgen. Deze opleiding is erop gericht de medewerker financiële basiskennis mee te geven.

Knows how (niveau 2)

Het gaat een stap verder wanneer de medewerker weet hoe hij/zij deze kennis moet gebruiken als er probleemoplossende zaken behandeld gaan worden. Het toepassen van de kennis in de prille praktijk is een niveau waarbij de medewerker moet wennen aan de manier van werken. Met verloop van tijd krijgt deze steeds meer routine en gaat het logische denken steeds meer werken.

Shows how (niveau 3)

Op dit niveau laat de medewerker zien dat hij kan handelen in de omgeving van het telefonisch klantcontact, zoals het ACP te typeren is. Het gaat hier om kennis en handelen, ook wel cognitie en gedrag.

Does (niveau 4)

Dit is het niveau waarin de medewerker kan omgaan met complexe zaken. Hier wordt er een beroep gedaan op de geïntegreerde kennis, vaardigheden, houding en persoonlijke eigenschappen.

De medewerker wordt een theoretische kennis bijgebracht, die langzaam in de praktijk eigen wordt gemaakt. Dit kan alleen in de praktijk worden gedaan wanneer het diploma wordt behaald. Deze geeft de medewerker de bevoegdheid de klant te mogen adviseren. De medewerker kijkt, alvorens meteen zelf klantcontact te hebben, eerst mee met een collega over hoe de klant te woord wordt gestaan en hoe dit te integreren met de beschikbare middelen (klantsysteem Siebel). Dan worden de rollen omgedraaid. De nieuwe medewerker voert het klantgesprek en de collega luistert mee. Daarna volgt een terugkoppeling. Het routinematige werk wordt steeds meer herkenbaar en de medewerker laat zien dat deze de gesprekken zelfstandig kan afhandelen. Dit vindt eerst plaats op het basis niveau en pakt steeds meer uit naar een complexer geheel.

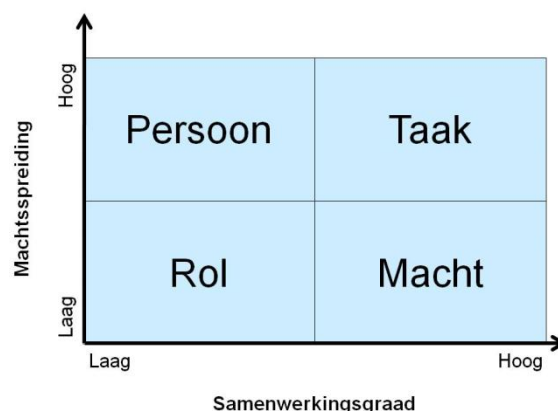
²⁶ A. Mahabier Panday, Klantgericht denken en doen, <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=408>, 2005, Bezocht op 4 januari 2011

2.7. Typering cultuur

Een typering van de cultuur zal worden gedaan aan de hand van de theorieën en/of ideeën van Handy, Mintzberg en de hiervoor besproken Caluwé & Vermaak. Echter wordt er deze keer een andere typering van hen besproken.

Cultuurtypologie Handy²⁷

Handy (1988) beschrijft een van de bekendste typologieën die uitgaat van vier ideaaltypen in organisaties. In deze organisaties wordt meestal een mix aangetroffen van onderstaande vormen, maar daarin is meestal één dominant te noemen. We kennen de machtsgerichte cultuur, rolgerichte, taakgerichte en persoonsgerichte cultuur. Voor de Rabobank Oost Betuwe is de rolgerichtheid erg herkenbaar. Deze cultuur wordt sterk bepaald door procedures. Besluitvormingen worden genomen door de op zakelijke gronden bepaalde bevoegden. Medewerkers streven naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit en omgangsvormen, communicatie- en gezagslijnen worden vastgelegd. Deze cultuur stelt dat de functie/rol belangrijker is dan de medewerker. Toch vind ik dit, als ik deze plaats in de cultuur van de Rabobank, erg kort door de bocht. De bank wordt gestuurd door regels en richtlijnen maar daarbij verliezen ze niet de medewerkers uit het oog. De manier waarop er met de medewerker om wordt gegaan heeft dan meer weg van de taakgerichte en soms zelfs persoonsgerichte cultuur. Deze beschrijft de medewerker te zien als een deskundig persoon. Medewerkers vertrouwen er onderling op dat hun collega's ook de kennis en expertise in huis hebben. De mensen zitten veelal op hun plek, omdat ze daar goed in zijn of, omdat ze daar een sterke belangstelling voor hebben. Echter is beslissingsbevoegdheid wel gekoppeld aan functies en/of personen, wat een kenmerk is van de rolgerichte cultuur. De taakcultuur stelt dat deze macht verdeeld is over de organisatie en zicht concentreert op bepaalde knooppunten. Bij de bank is de machtscultuur eigenlijk bijna niet te herkennen. Het enige wat een afgeleide zou kunnen zijn van deze cultuur, is dat macht is vastgelegd in de 'topfiguren' (ook wel directie). Zij zijn de personen die de strategische positie van de bank voor lange termijn uitdenken en het beleid vormgeven. Door regelmatige terugkoppeling richting de medewerkers over de lopende plannen, wordt de koers van de bank langzaam overgenomen en geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Op deze manier worden plannen gevolgd. Dit gebeurt echter alleen op strategisch niveau. Op tactisch en operationeel niveau houden deze 'charismatische topfiguren' zich meestal afzijdig van het proces en veelal ook besluitvormingen.



'Organizational Iceberg'²⁸

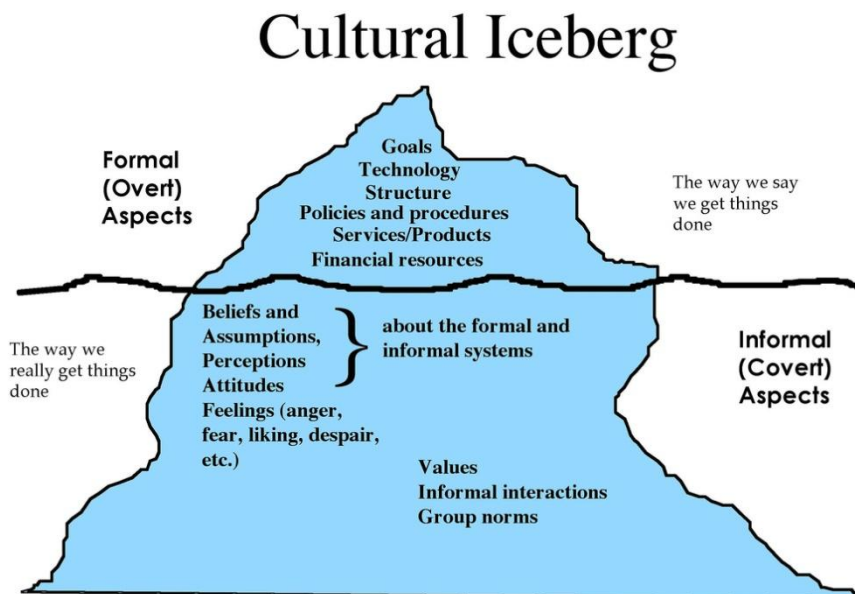
²⁷ Caluwé en Vermaak, Leren veranderen, 2008, pagina 262

²⁸ Caluwé en Vermaak, Leren veranderen, 2008, pagina 265

Men gaat ervan uit dat de organisatie zich verhoudt zoals deze formeel wordt weergegeven in het organogram. In feite wordt hier de informele²⁹ organisatie dus vergeten. Dit houdt in dat bepaalde processen en/of gedragingen voorkomen die niet formeel zijn gepland en dus spontaan ontstaan vanuit de medewerker. Deze heeft daar behoefte aan. Op het moment dat aan deze behoefte niet wordt voldaan zullen informele activiteiten toenemen t.o.v. de formele activiteiten. Gevoelens, belangen en coalities, waar moeilijk controle over te krijgen is, gaan zich een front vormen tegen de formele organisatie. Dit wordt ook wel vertaald naar een grote ijsberg onder het oppervlak, ook wel de 'organizational iceberg' van Mintzberg (zie figuur 2.7.1.).

Als ik kijk naar de Rabobank is er veel ruimte voor informele relaties, zo zagen we al bij de besproken leiderschapsstijl. De nadruk, die ligt op de verantwoordelijkheden van de medewerker, wordt hierin niet vergeten. Hierdoor heerst er wel een sterke verhouding tussen formele en informele activiteiten. De Rabobank houdt zich naast dit feit ook bezig met de informele sfeer en zet zich meerdere keren per jaar in voor teamuitjes, lokale acties voor klanten etc. Zo merk ik dat de aandacht voor informele activiteiten de formele activiteiten versterkt³⁰. Het kan zijn dat omgekeerd de informele organisatie ook de formele organisatie kan tegenwerken. Daar moet de Rabobank zich wel van bewust zijn. Maar zoals French en Bell karakteriseren: "De informele organisatie is een representant van de cultuur van de organisatie".

Tot nu toe heeft Rabobank Oost Betuwe, ten minste de afdeling ACP, een stabiele bedrijfscultuur. Dit wordt bewerkstelligd door de aandacht aan de persoonlijke (informele) en formele organisatie.



Figuur 2.7.1 Organizational Iceberg

²⁹ Caluwé en Vermaak, Leren veranderen, 2008, pagina 37-38

³⁰ Caluwé en Vermaak, Leren veranderen, 2008, pagina 46

2.8.Samenvatting

Bij laatstgenoemde paragraaf komen eigenlijk alle harde en zachte aspecten, zoals die worden beschreven in het 7S-model, zichtbaar bij elkaar. De strategie, structuur en de systemen dragen allemaal kenmerken aan van een organisatie die veel te maken heeft met procedures en richtlijnen en streeft naar resultaat. Dit resultaat is afhankelijk van de medewerker, die zij middels beloningssystemen en permanente ontwikkelprogramma's triggeren te blijven doorgroeien en doorleren. Om hen daar voor de motiveren, moet de organisatie niet de indruk geven dat zij slechts worden ingezet om de Rabobank rendabel te maken, maar zodat zij het beste uit hen naar boven kunnen halen om henzelf te ontwikkelen en omdat ze schik hebben in hun werk. Het Rijnlands model geeft aan dat geld een ondergeschikte is van groepscohesie, geluk en de balans in een formele in informele organisatie. Op die manier krijgen ze een formele maar ook informele binding met de organisatie, waardoor er een open en betrokken organisatie cultuur bestaat. Waardering voor de persoon op formeel en informeel gebied motiveert, waardoor ze meer bereid zijn zich in te zetten voor overkoepelende organisatiedoelen.

Op deze manier wordt de organisatie beheerst vanuit, en controle uitgeoefend op de harde en zachte aspecten.

3. Stakeholdersanalyse

Mijn afstudeeronderzoek is gericht op de directie en het management van de organisatie en is bedoeld om een reflectie te geven op de huidige stand van zaken. Dit kan mogelijk leiden tot aanpassingen op beleidsniveau en kanaalinrichting van de bank. Hieruit kan worden opgemaakt dat het onderzoek betrekkelijk aanwezige belangen kent. Hieronder worden ze uiteengezet in vier categorieën.



3.1 Betrokken actoren

De direct betrokkenen zijn doorslaggevend geweest voor het tot een succes maken van mijn onderzoek. Zonder een van deze partijen zou onderzoek minder gefundeerd of niet mogelijk zijn geweest. Intern en extern hebben ze een voor mij belangrijke positie ingenomen:

Primair intern

Koos van Randwijk	- Directie Particulieren
Desiree Kuipers-Blaauw	- Management Advies Centrum Particulieren (ACP)

De opdracht is vanuit de wens van de directie particulieren opgesteld. Vanuit het onderzoek van Rabobank Nederland is er een klantbeeld ontstaan dat een weergave geeft van de kanaalbeweging. Omdat lokale banken de beleids- en visieplannen regiospecifiek kunnen vormgeven, moest dit klantbeeld lokaal vertaald worden om betere aansluiting op de klanten te krijgen. De manager van het ACP is mijn opdrachtgever en stagebegeleider geweest gedurende mijn afstudeerproject. Zij heeft de verantwoording meegekregen, vanuit de directie, om mij begeleiding te bieden in mijn onderzoek. Dit heeft bijgedragen aan een inhoudelijk gedegen advies waar de Rabobank wat mee kan en anderzijds een leerzaam proces voor zowel de afstudeerder als begeleider. Zij zal, na het gepresenteerde advies, samen met de directie bepalen of de aanbevelingen worden doorgevoerd in de organisatie. Beide partijen hebben een duidelijk belang bij het onderzoek en zijn tevens de partijen die bepalen of de aanbevelingen doorslaggevend zijn voor implementatie.

Primair extern

Particuliere klant	- Private Banking en massa klanten
Peter van Veen	- Docent begeleider

Om waardevolle gegevens te kunnen verzamelen heb ik veel gesprekken gevoerd met particuliere klanten (PB en massamarkt). Mijn onderzoek is gericht op het achterhalen van klantmotieven en gedrag, waardoor zij de kern vormen van mijn opdracht. Zij hebben echter zelf weinig belang bij het onderzoek en vormen dus een externe partij.

Peter van Veen, mijn docent begeleider, heeft mij vanuit de schoolinstelling begeleid in het proces. In het kader van Talenten Ontwikkeling, een programma waar vijf groepsgesprekken voor werden gepland met de bestaande coachgroep, werd de voortgang besproken. Deze gelegenheden hebben ook de mogelijkheid gegeven om bepaalde knelpunten bespreekbaar te maken en daarover te discussiëren met medestudenten en de docent. Omdat Peter op formele momenten een belangrijke rol heeft uitgeoefend, is hij betrokken bij het proces maar heeft geen inhoudelijke belangen in het uitgevoerde consumenten onderzoek. Vandaar dat hij een primair externe partij is in het traject.

De partijen die op de achtergrond hebben geparticipeerd aan mijn onderzoek, zijn er heel wat meer geweest. Hen heb ik betrokken in mijn adviesopdracht omdat zij mij, op diverse vlakken, hebben kunnen ondersteunen in mijn onderzoek. Intern en extern heb ik mensen opgezocht die een bijdrage

konden bieden het onderzoek kwalitatief aan te scherpen. Door verschillende ‘bronnen’ aan te boren, heb ik een breed beeld kunnen vormen over de dynamieken binnen de financiële instelling. Daarnaast heb ik mij verdiept in de mogelijke methoden van onderzoek die hierbinnen passend zijn geweest voor de Rabobank. Zie hieronder:

Secundair intern

Overige directieleden	- Algemeen, segment Bedrijven, segment Bedrijf advies
Overige managementleden	- Christien Wissink-Bakker (vestigingen), Brigitte de Leeuw (communicatie), Martin Schimmel (PB)
Medewerkers	- ACP: Verkoop- Service adviseurs, Hypotheek adviseurs, PB adviseurs
Senioren ambassadeur	- Geert Berends

De overige directieleden hebben mij de ruimte gegeven onderzoek te kunnen doen binnen hun bank. Dat is bijvoorbeeld duidelijk zichtbaar geweest in februari toen zij mij toestemming hebben verleend de ledenraadsvergadering bij te wonen. Zij zijn in mindere mate betrokken geweest bij mijn opdracht, omdat deze zich duidelijk heeft toegespitst op het segment Particulieren. Wel zijn zij degene die medezeggenschap hebben in de beleids- en visieplannen van de bank. Dankzij hun strategische positie binnen de bank, zijn zij niet direct betrokken geweest bij het onderzoek (m.u.v. directielid particulieren).

De overige managementleden en medewerkers zijn, net zoals de directieleden, zeer participatief geweest voor de periode november tot eind mei. Tijdens de start van mijn werkzaamheden hebben voornamelijk de medewerkers van het ACP, Verkoop-Service adviseurs uit de bankhal en Geert Berends mij ondersteunt om processen binnen de bank goed te kunnen begrijpen. De manager communicatie heeft mij o.a. informatie kunnen verschaffen over methoden van kwalitatief onderzoek en feedback gegeven op ontwikkelde modellen. Hierdoor heb ik de organisatie in kaart kunnen brengen en is deze lokale bank een advies voor onderzoeksalternatieven aangemeten (Business Case). Door de gesprekken die ik heb gevoerd met de klanten, heb ik gedurende een maand frequent gebruik gemaakt van de gesprekskamers. Deze worden over het algemeen in gebruik genomen door de hypotheek en PB adviseurs. Zij hebben rekening gehouden met mijn bezetting en waar nodig uitgeweken naar andere kantoren. Door mailcontact heb ik hen op de hoogte geprobeerd te houden van mijn werkzaamheden, waardoor het inplannen van gesprekken eenvoudiger werd.

Het is noodzakelijk geweest deze mensen op de hoogte te brengen van mijn onderzoek. Dat maakt hen daarom secundair interne stakeholders. Zij hebben verder geen belang gehad bij mijn uitgevoerde opdracht. Toch heb ik hun steun nodig gehad om mijn onderzoek ten uitvoer te kunnen brengen. Door hen te betrekken, heb ik draagvlak gecreëerd en ondersteuning gekregen in mijn onderzoek.

Secundair extern

Christelijke Hogeschool Ede	- M&O
Ledenraad	- Informatievoorziening
Overheid	- Basel III
Concurrentie Rabobank	- Oriëntatie – referentiekader
Studiegenoten school	- Herjan van Doorn – informatie over Atlas.ti.
Docent van school	- Jan Carel Vierbergen – informatie over Atlas.ti.

Vanuit mijn opleiding zijn er richtlijnen meegegeven waar de afstudeeropdracht aan dient te voldoen. Deze zijn opgesteld door het secretariaat Mens & Organisatie (M&O), waar mijn opleiding onder valt. De aangereikte richtlijnen en methodieken zijn van invloed op mijn projectverantwoording. Deze moet worden verdedigd waarna ik een eindbeoordeling zal ontvangen. Iemand van het secretariaat zal daarbij aanwezig zijn en mij o.a. voorzien van een eindbeoordeling. De ledenraadsvergadering die ik in februari heb mogen bijwonen, heeft mij een beeld gegeven welke ik heb beschreven in de Business Case documentatie. Naast dat zij geen onderdeel meer uit zijn gaan maken van het diepteonderzoek, hebben zij wel een bijdrage geleverd aan mijn beeld van de lokale bank. Vandaar dat zij geen primair externe partij zijn, maar secundair extern. De overheid oefent ook invloed uit op de dynamiek binnen de bank. Intern hebben zij druk gelegd met name door het Basel III akkoord, maar de klant is uiteindelijk degene die daar de gevolgen van ondervindt. Indirect bereiken ze dus ook de klanten, die een primair externe rol spelen in mijn onderzoek. De overheid heeft geen aanwijsbaar belang in mijn onderzoek, maar oefenen wel invloed uit op de situatie waardoor ze wel betrokken worden in de opdracht. De concurrentie van de Rabobank oefent ook dergelijke invloed uit op de opdracht. De klanten van de Rabobank vergelijken de service met die van een andere bank, waardoor ook zij niet weg te denken zijn uit mijn krachtenveld. De studiegenoten en docenten van school, met name bovengenoemde personen, hebben mij informatie verschaft over het kwalitatieve onderzoeksanalyse programma Atlas.ti. Omdat zij de kennis hebben over dit programma en ik die kennis niet bezit, heb ik bij hen informatie ingewonnen. Van buiten de Rabobank organisatie hebben zij mij dus ondersteund in mijn onderzoeksaanpak. Ook zij hebben geen dergelijk belang bij mijn uitgevoerde onderzoek. Het maakt hen secundair externe stakeholders.

De vier categorieën staan onlosmakelijk met elkaar in verband en allen hebben invloed gehad op mijn onderzoeksomgeving. Het krachtenveld dat hierdoor ontstaat heb ik hieronder in een figuur zichtbaar gemaakt. Centraal staat mijn afstudeeronderzoek, met daarachter de gradatie in de meest tot minder belangrijke invloedrijke partijen. Deze afbeelding komt overeen met het 'union-model'³¹:

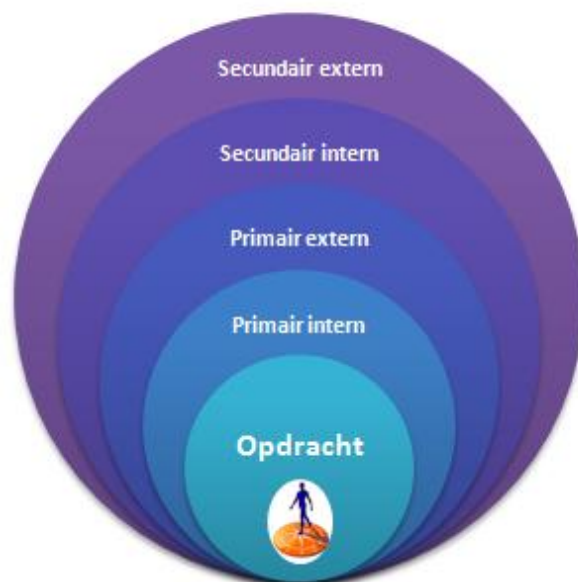


Fig. 3.1. Krachtenveld stakeholdersanalyse

³¹ Stakeholder Modelling & Management, <http://www.slideshare.net/Profecto/profecto-stakeholder-modelling-management>, februari 2011

4. Modellen en instrumenten

Het gehele onderzoek is d.m.v. een projectmatige aanpak tot stand gekomen. Het bekende *TSP-plan*³², de methodiek aangereikt vanuit de CHE, heeft als leidraad mijn onderzoek gestructureerd en planmatig vormgegeven. Het is ook het doel geweest de afstudeerders structuur en overzicht te bieden in de omvangrijke en het complexe web van organisaties en onderzoek. Zoals u heeft gezien in mijn samenvatting en methodische aanpak, heeft het mij geholpen in mijn proces. Op basis van dit plan, heb ik mij georiënteerd en ben ik aan de gang geweest met het diepteonderzoek. Vooral in de eerste fasen heb ik modellen en instrumenten opgezocht die mij hebben geholpen mijn interviewmodel vorm te geven. Op deze manier heb ik bij het vastleggen van de bevindingen een koppeling kunnen maken met de al eerder gevonden theorie. Het resultaat daarvan is dat er gericht op de output kon worden ingespeeld.

4.1. Deskresearch

METHODIEK In de startfase van mijn afstudeertraject ben ik bezig geweest om mijn onderzoek vorm te geven. Dit is begonnen a.d.h.v. een op te stellen plan van aanpak. Hiervoor heb ik mij veelal via internet en literatuur verdiept in verschillende sociale onderzoeksmogelijkheden. Kwantitatief en kwalitatief onderzoek waren daarin mijn hoofdonderwerpen. Uit de literatuurstudie werd al snel duidelijk dat kwalitatief onderzoek beter geschikt zou zijn voor mijn consumentenonderzoek. Dit heeft ermee te maken dat kwantitatief onderzoek gericht is op cijfermatig onderzoek, terwijl kwalitatief onderzoek zich richt op meningen, motieven en gedrag³³. Naast dit aanmerkelijk verschil speelt ook het onderzoek van Rabobank NL mee. Zij hebben een onderzoek op een kwantitatieve manier landelijk uitgezet. Dit onderzoek wil de directie van de Rabobank Oost Betuwe, lokaal vertaald hebben. Daarin willen ze geen onderscheid maken in leeftijden en dus wordt deze leeftijdsbreed in het onderzoek meegenomen. Het maakt dat kwalitatief onderzoek beter bij de bank past, maar daarnaast motieven ook beter in kaart weet te brengen. Het biedt voor de lokale bank meer toegevoegde waarde dan kwantitatief onderzoek. Middels diepte interviews kon er dieper doorgevraagd worden op een bepaald onderwerp, wat niet altijd mogelijk is bij een enquête, die vaak gebruikt wordt bij kwantitatief onderzoek. Dieperliggende informatie kwam hierdoor beter naar boven, waardoor gedrag beter te interpreteren en te verklaren viel.

THEORIE Kwalitatief onderzoek kent verschillende stromingen. In mijn onderzoek ben ik ervan uitgegaan dat de respondenten worden gezien als de initiatiefnemers van hun eigen handelen. Zij hebben een eigen interpretatie van wat ze zien en horen. Dit wordt ook wel omschreven als symbolisch interactionisme. Het methodologisch perspectief dat de 'objectiviteit van de interpretatieve benadering' wordt genoemd, gaat ervan uit dat men niet wordt beïnvloed door externe factoren. Gedrag is het gevolg van sociale realiteit. Door hiervan uit te gaan, heb ik zo veel mogelijk vragen gesteld om de respondent aan het woord te laten.

THEORIE De generatietypologie van de Bontekoning³⁴ is een afgeleide en een verweven theorie tussen de generatietypologie zoals omschreven door Becker en Mannheim³⁵. Hierin worden vier generaties besproken, met afzonderlijk specifieke kenmerken, waar klanten en/of organisaties in kunnen worden opgedeeld. De typologie is benaderd en meegenomen in het onderzoek om leeftijdsclusters op te stellen. Op deze manier was de leeftijdsbrede doelgroep beter te onderwerpen aan onderzoek. Door clusters aan te brengen in de leeftijd, konden in de output verschillen worden

³² Kempen & Keizer, Competent afstuderen en stagelopen, 2008

³³ Delbert Charles Miller, Handbook of research design and social measurement, 2002

³⁴ Bontekoning, Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen, 2008, pagina 37-51

³⁵ Victorien Haartsen, Generatiemarketing, 2004

aangemerkt. Deze heeft het rapport voorzien van een waardevolle toevoeging naast de gevraagde output (kanalen bankhal, telefoon, email en internet). Het geeft een extra dimensie in het interpreteren van de kanaalbevindingen. Zo wordt de bank ervan bewust dat generaties van elkaar verschillen en dat generatiekenmerken invloed kunnen hebben op het generatiegedrag. Zo kan elke generatie weer anders reageren. Bij de kanaalinrichting, o.b.v. het gehouden onderzoek, moet daar wel rekening mee worden gehouden.

MODEL Het gebruikte ISD-model is een afgeleide van de ServQual model³⁶. Dit model is ontwikkeld om de kwaliteit van dienstverlening te meten. Het identificeert criteria die klanten gebruiken om kwaliteit van dienstverlening te beoordelen. Ze zijn als basis gebruikt voor de Interactive Service Delivery Model. Dit model geeft je handvaten om de servicekwaliteit te meten en te vergelijken. Omdat alle communicatiekanalen in het model zijn opgenomen, ontstaat een totaalbeeld van de kwaliteit van de serviceorganisatie. Het model heeft op deze manier de kwaliteit van de dienstverlening, maar daarbij ook de kwaliteit van de middelen (bankhal, telefoon, email en internet), voor de bank inzichtelijk gekregen. Het was veelal wel een onbewuste benadering, zo viel mij op tijdens de interviews. Zij gaan voor een bepaald product en de wijze waarop ze dat realiseren is veelal een onbewust proces. Toch zijn die onbewuste keuzes het gevolg van een positieve of negatieve ervaring. Het motief waarom mensen het betreffende kanaal/middel kiezen om hun vraag te stellen of product aan te schaffen, is voor organisaties een belangrijk gegeven. Door op de onbewuste ideeën in te spelen hopen ze een betere binding te vinden met hun klanten.

METHODIEK Bij de voorbereiding heb ik mij veel verdiept in methoden van onderzoek. Kwalitatief onderzoek kent hierin diverse methoden. In mijn onderzoek heb ik gekozen voor het afnemen van interviews. Aan de hand van verdieping in interviewtechnieken en theorieën ben ik gekomen tot een aantal modellen, methoden en instrumenten om mijn interview vorm te geven. Hieronder zullen ze kort worden toegelicht:

MODEL Het model is een semi-gestructureerd gesprek omdat er naast een gespreksschema, met bepaalde te bespreken thema's, ook specifiek geformuleerde vragen aanwezig zijn. Dat betekent ook dat er een deel bestaat uit gespreksthema's die geen vaste vragen structuur kennen. De bedoeling is de respondent juist het idee te geven dat het interview niet helemaal is vastgelegd met vragen, maar dat er genoeg ruimte bestaat om te praten over hun ervaringen. Door hen die indruk te geven dat die vrijheid er is, gaan de respondenten vanuit zichzelf meer vertellen en zaken toelichten. Op deze manier creëer je een open gesprek, waarin je wel de gespreksonderwerpen behandelt die je besproken wilt hebben, zonder dat daarbij een gesloten sfeer wordt gecreëerd³⁷. Het stelt mensen op hun gemak, waardoor zij zich veel meer openstellen in het gesprek. De gespreksduur was per gesprek ook langer dan gepland. Mensen waren zichtbaar enthousiast en gaven aan, het gesprek waardevol en rustig te hebben ervaren. Het was goed voorbereid waardoor er geen stiltes vielen in het interview. Dit werd als zeer prettig ervaren.

MODEL Binnen het semi-gestructureerde interview heb ik gebruik gemaakt van het model van de omgekeerde fuik. Het fuikmodel is een veel gebruikt model. Het is een hulpmiddel om volgorde aan te brengen in een gesprek. Zo wordt er van een complex geheel ingezoomd op de concrete vraag. In mijn interview draai ik het fuikmodel om. Het begint met een concrete vraag en uiteindelijk mondt het uit in de complexe structuur van motieven en verschillende kanalen. Daardoor kan er in het begin makkelijker in het gesprek worden ingestroomd. De feitenvraag is wat oppervlakkiger van aard, bevatten veelal vragen over persoonsgegevens en slaan een brug naar complexere vragen over bepaalde keuzemotieven e.d. Zo kan er kennis gemaakt worden

³⁶ A. Smidts, De kwaliteit van ServQual, (n.d.), pagina 165-185

³⁷ Kooiker, Marktonderzoek, 2007, pagina 89

met de respondent, weet je wat voor vlees je in de kuip hebt en kunnen complexere vragen beter afgestemd worden op de persoon. Het 'kennismaken' geeft de respondent ook de gelegenheid om een indruk te krijgen van de interviewer. Op deze manier krijg je een toegankelijker gesprek. Het is zogenoemd, 'een wat betere binnenkomer', dan meteen op de dieptevragen in te gaan.

METHODIEK Om daarnaast de respondent indirect te vragen naar hun mening, zijn projectieve technieken gebruikt. Deze vermijden sociaal wenselijke antwoorden door gebruik te maken van indirecte vragen. Dit kan ook worden vermeden door veelal gebruik te maken van de derdepersoonstechniek³⁸. Deze techniek verleidt de klant antwoorden niet op henzelf te betrekken, maar wordt er vanuit een derdepersoon geredeneerd.

INSTRUMENTEN De projectieve technieken, zoals hierboven genoemd, hebben zich op de kaart gezet d.m.v. materialen die de respondent te zien heeft gekregen. De technieken fotosort, waardebeelden en het gebruik van casusbeschrijvingen heeft fotomateriaal, begrippenkaartjes en praktijkvoorbeelden opgeleverd. Deze zijn gelamineerd (zie portfolio). De methode fotosort maakt gebruik van foto's zodat er op een niet bedreigende manier gepraat kan worden over de kanalen. Deze heb ik gecombineerd met de methode van waardebeelden, die bepaalde waardebegrippen uit drukt op kaartjes. Door de klant deze bij de foto's te laten leggen, kan de respondent zijn/haar kanaal karakteriseren. De begrippen zijn afkomstig van de onderzoeksdimensies van het ISD-model. De casusbeschrijvingen, ook wel de praktijkvoorbeelden, zijn een narratieve methode. Er wordt een situatie geschetst, die zij moeten afmaken. Op die manier laat je de respondent indirect praten over gedrag. Deze methode is gebruikt als controle onderdeel in mijn interview. De stellingen hebben deels d.m.v. een derdepersoonstechniek indirect gevraagd naar de mening van de respondentengroep³⁹. Mening en/of motivaties worden zichtbaar gelinkt aan de foto's die te zien zijn. De interpretatie die zij hebben bij de foto, is van invloed op de begrippen die daarbij worden gecombineerd. Het zijn bruikbare middelen geweest om de respondent aan het denken te zetten. Het wordt voor hen eenvoudiger gemaakt motieven te verwoorden.

INSTRUMENT Er is een codeerlijst ontwikkeld om voorafgaand het onderzoek richting te geven aan de manier van analyseren. Deze codeerlijst kan kwalitatieve tekstanalyses sneller doorlopen wanneer bepaalde veldbetrokken begrippen in de tekst kunnen worden herkend. Hierdoor wordt één lijn getrokken in de antwoorden waardoor analyse sneller kan worden voltooid. Dit is getest a.d.h.v. een transcriptie uit de gevoerde pilot. Motieven zijn op deze wijze beter en makkelijker te herleiden.

THEORIE De rol van de onderzoeker is in kwalitatief onderzoek erg belangrijk⁴⁰. Zo kan deze, vanwege zijn/haar aanwezigheid, antwoorden van de respondenten beïnvloeden. Door aandacht te besteden aan de 'interview setting', komen de reacties van de respondenten op dezelfde wijze en in een zelfde omgeving tot stand. Criteria die hiervoor zijn opgesteld vindt u terug in het eerste hoofdstuk, methodische aanpak.

³⁸ Kooiker, Marktonderzoek, 2007, pagina 89

³⁹ Projectieve technieken | Right Marktonderzoek, <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/projectieve-technieken>, januari 2011

⁴⁰ Wester & Peters, Kwalitatieve analyse, 2004, pagina 62

4.2. Fieldresearch

METHODIEK Het opgestelde interviewmodel heb ik getest a.d.h.v. een viertal pilot gesprekken. Deze waren verdeeld over mensen binnen en buiten de organisatie. Op deze manier wilde ik mijn output en interviewtechnieken testen. De 'try-out' heeft daarnaast inzichtelijk gemaakt hoe het proces zou zijn na de afronding van mijn gesprekken. Het was een handige methode om te controleren of dat wat was opgesteld, ook daadwerkelijk zijn vruchten af zou werpen. Zo heb ik ook de analyse, a.d.h.v. opgestelde codeerlijst, doorlopen met een tweede persoon. De tweede persoon heeft ervoor gezorgd dat de interpretatie van de opgestelde begrippen- en codeerlijst goed op elkaar werd afgestemd. Interpretatieverschillen worden verkleind, waardoor objectiviteit van het onderzoek wordt vergroot. Er waren namelijk daadwerkelijke verschillen op te merken in de interpretatie. Dit had ik in eerste instantie niet verwacht, maar kwam toch zichtbaar naar voren. De toelichting van beide kanten heeft ervoor gezorgd dat onduidelijkheden en verschillen in interpretatie zo veel mogelijk zijn verkleind.

Er ontstond dus de mogelijkheid zaken aan te passen. De hierin belangrijke gesprekstechnieken hadden voor mij nog een groot aandachtspunt. Ik was snel geneigd, in mijn samenvattingen conclusies te trekken, die wellicht de mening van de respondent konden beïnvloeden. Door de klant te laten samenvatten d.m.v. het stellen van vragen, heeft het mij ervan bewust gemaakt te letten op mijn communicatievaardigheden.

METHODIEK In de interviews heb ik gesprekstechnieken toegepast. Daarin heb ik continu geluisterd, samengevat en doorgevraagd. Deze staat, kort gezegd, bekend als de LSD-techniek⁴¹. Met deze techniek stimuleer je iemand door te gaan met het verhaal. Daarnaast creëer je ook rustpunten in het gesprek en kan je kijken of je het hebt begrepen wat de ander heeft gezegd, ook wel het samenvatten. Het doorvragen wordt hierdoor veel eenvoudiger en gericht waardoor dieper op het onderwerp kan worden ingegaan. Bij het samenvatten moest ik mij bewust zijn dat ik geen conclusies kenbaar ging maken. De pilot heeft mij daarin erg alert gemaakt. Gesprekken bleven door de LSD-techniek goed op gang. Bij de begin gesprekken, heb ik de respondenten regelmatig gevraagd naar feedback, waarin zij mij kenbaar maakten dat ze het gesprek als goed voorbereid ervoeren. Door het stellen van vragen bleef het gesprek goed op gang.

INSTRUMENT De gesprekken zijn opgenomen d.m.v. een voicerecorder. Ten eerste had dit als doel de gesprekken beter uitgewerkt te krijgen. Omdat ze relatief lang van duur zijn, lukt het niet alle informatie wat in een uur is gezegd is, op de computer uitwerkt te krijgen. Wanneer men luistert en schrijft, onthoud men ongeveer maar de helft van wat iemand gezegd heeft. Het is een hulpmiddel geweest informatie dan ook goed te bewaren en later nauwkeurig uit te werken. Ten tweede heeft het mij geholpen een reflectie te geven op mijzelf. Door mijzelf tijdens het uitwerken terug te horen, heb ik kritisch naar mijzelf kunnen luisteren. Vanuit controle oogpunt heeft het mij input gegeven en bijgestuurd in de volgende gesprekken, maar ook rust geboden. Doordat het namelijk werd opgenomen, had ik de volledige aandacht voor het gesprek en hoefde ik niet alles continu op te schrijven. Hierdoor kwam ook de LSD-techniek beter tot zijn recht.

INSTRUMENT Tijdens mijn veldonderzoek, de 24 interviews bij de bank, heb ik gebruik gemaakt van een long-paper-method (LPM)⁴¹. Het is een manier van uitwerken, die je de grote lijnen van je bevindingen laat noteren. Alle uitkomsten zet je in een groot schema, zodat van alle 24 respondenten te zien is, wie wat heeft geantwoord. Eventuele patronen in antwoorden zijn op deze manier overzichtelijk en sneller te herkennen. Het bijhouden bied je ook versnelde mogelijkheden tot het analyseren van de output. Het is een eenvoudig middel geweest om output sneller te kunnen analyseren. Dit komt doordat je een beeld hebt van de resultaten, waardoor verdere analyses makkelijker met elkaar te zijn verbinden.

⁴¹ Delbert C. Miller, Handbook of research design and social measurement, 2002

INSTRUMENTEN Bij het analyseren van de output is er gebruik gemaakt van het programma Excel. Naast dat het een programma is die veel werkt met formules, is het ook een programma dat de mogelijkheid geeft tekstanalyses te verrichten. Doordat er al veel ervaring is opgebouwd met dit programma, kan er ook snel mee worden gewerkt. Door de verschillende mogelijkheden als het maken van grafische weergaves en het gebruik van 'gekleurde cellen', ontbrak het niet aan overzicht in het programma. Hierdoor waren de resultaten eenvoudiger te rapporteren.

THEORIE De analyse heb ik onderworpen aan de procedure zoals beschreven in de gefundeerde-theoriebenadering⁴². Deze wordt a.d.h.v. vier fasen beschreven; exploratie, specificatie, reductie en integratie. In de eerste fase worden veldbetrokken begrippen geformuleerd. Deze heb ik geïnventarieerd a.d.h.v. het ISD-model en de ServQual. De dimensies die hierin worden gebruikt, vormen de globale veldbetrokken begrippen van het onderzoek. Ze geven 'voorlopig' antwoord op de onderzoeksvragen. De specificatievragen breiden deze lijst met begrippen, gedurende de afname van interviews, verder uit. Hierdoor krijg je ondergeschikte begrippen die aanvullend zijn op de globale begrippen. Uit dit veld met verschillende begrippen, worden in de reductiefase begrippen met elkaar samengevoegd en herordend. De integratie fase staat in het teken van de geformuleerde begrippen te verbinden met de gevonden theorie. De onderzoeksdimensies hebben mijn interview zichtbaar vorm gegeven. Zowel in de interviewvragen als interview (projectieve) technieken en materiaal. Hierdoor was gedrag goed te peilen en heb ik daarvan verslag gedaan in mijn adviesrapportage. De dimensies zijn hierin uitgediept en verbonden en geïntegreerd met de generatietypologie en het kanalengebruik.

⁴² Wester & Peters, Kwalitatieve analyse, 2004, pagina 77-78

5. Critical incidents in het adviesproject

Over het algemeen kan ik alleen maar zeggen dat mijn project goed is verlopen. Maar toch ook mijn project heeft dalen gekend. De mogelijke risico's tot dalen heeft mij altijd scherp gehouden in mijn project. Ik zal de keerpunten, hoogtepunten en dieptepunten langs lopen.

5.1. Keerpunten

Bij het vormen van mijn plan van aanpak kwam ik een keerpunt tegen. A.d.h.v. de opgestelde Business Case, waarin de onderzoeksscenario's staan beschreven, heb ik het management en de directie geadviseerd kwalitatief onderzoek uit te laten voeren, met als onderzoeksdoelgroep de ledenraad. In mijn ogen was dat 'de' manier die op de efficiëntste en effectiefste wijze aan resultaten zou komen. Het feit dat dit plan de meest stabiele factoren had, werd niet ontkend. Toch heeft deze suggestie weerstand ondervonden. De directie gaf aan dat de ledenraad gekleurde reacties geeft. Dit om het feit dat hen informatie wordt gedeeld die niet voor reguliere klanten zijn bedoeld. Omdat ze beschikken over belangrijke specifieke achtergrondinformatie, zullen hun reacties gekleurder zijn dan de reacties van de particuliere klanten.

O.b.v. deze toelichting is er toch een keuze gemaakt voor de kwalitatieve onderzoeksmethode met als onderzoeksdoelgroep de particuliere klant. Omdat ik tijdens deze groepsbijeenkomst een methode heb geadviseerd, heb ik de rol ingenomen van expert. Toch waren er partijen het niet met mij eens en heb ik, na hun toelichting, mijn plan bijgesteld. Op deze manier paste de onderzoeksmethode niet alleen beter bij de organisatie, maar was er sprake van een open-contractering. Meer reële uitkomsten waren hiervan het resultaat.

5.2. Hoogtepunten

Het diepteonderzoek, welke van start is gegaan halverwege de maand januari, heeft de meeste tijd en de meeste hoogte en dieptepunten gekend. Zo heeft de positieve onderzoeksomgeving mij altijd geënthousiasmeerd, vooral bij de terugkoppelingsmomenten van voortgang. Dit voelde voor mij aan als een hoogtepunt en gaf mij het idee dat ik op de goede weg was. Tevens gaf het mij positieve energie, die ik heb gebruikt voor de rest van mijn afstudeertraject. De informele sfeer die hier in de organisatie en/of op de afdeling heerste, heeft mij bijzonder goed gedaan.

Het onderzoek bestond uit 24 diepte interviews welke allemaal in maart afgenomen dienden te worden. Echter, stond dit op gespannen voet met de haalbaarheid. Een aantal risico's tot uitloop op een rijtje:

- Respondenten tussen de 30 en 60 jaar werken fulltime en/of veel dus zijn moeilijk te bereiken. Omdat ze overdag niet bereikbaar/beschikbaar zijn, is het ook moeilijker om met hen een afspraak gepland te krijgen.
- Onderzoeker beschikt niet over een flexibele mobiliteit en is afhankelijk van reizen middels het openbaar vervoer.
- Doordat onderzoeker reist met het openbaar vervoer, wordt niet alleen de mobiliteit beperkt, maar bestaat ook het risico verhinderd te worden door mogelijke vertragingen of niet rijdende treinen.
- Interviews worden afgenomen in de gesprekskamers van de Rabobank, maar kunnen mogelijk dubbel zijn ingeboekt.

- Respondenten van verschillende banklocaties worden benaderd en dienen zodanig te worden ingepland dat de onderzoeker m.b.v. het openbaar vervoer op tijd bij de afspraken kan komen.
- Respondenten dagen niet op bij de afspraak.
- Respondenten komen niet op tijd bij de afspraak.

Er kwam een complexiteit op gang van het maken van afspraken, reizen met openbaar vervoer, meerijden met collega's, het sporadisch lenen van een auto, interviews afnemen in de avonduren, opnieuw inplannen van gesprekken i.v.m. het niet nakomen van de geplande afspraak, Siebel klantsysteem gebruiken voor plannen afspraken etc.

Door bovenstaande factoren zou de interviewplanning, om alle interviews in de maand maart gepland te krijgen, in het geding zijn en vermoedelijk uitlopen. Toch is dit streven gerealiseerd (incl. drie niet nagekomen afspraken).

De reacties van de klanten zijn mij bijzonder meegevallen, zij waren erg bereid mee te werken aan het onderzoek. Ook de moeilijk bereikbare respondenten tussen de 30 en 60 jaar, heb ik in de avonduren telefonisch kunnen benaderen en interviewen. Op deze manier viel het voor mij te realiseren om ook deze doelgroep mee te nemen in mijn onderzoek. Dit vergde van mij enige flexibiliteit, maar vond dit belangrijk voor het totaal beeld. Hierdoor kwam het niet in conflict met de analysefase.

Door gegevens tijdig binnen te hebben, kon de rest van het project 'veilig' worden gesteld. In deze analysefase ben ik namelijk niet afhankelijk van derden. De 'stress' van het in goede banen leiden van de gespreksplanning, viel - als een spreekwoordelijke last - van mijn schouders. Ik heb het proces bewaakt waardoor interviews tijdig werden aangevuld en de planning werd bijgesteld. Dit alles veronderstelt dat ik een expert-rol heb vervuld, omdat hier duidelijk het probleem zichtbaar is maar de oplossing ook⁴³.

Gezien de prettige werkomgeving, welke ik al heb omschreven als een hoogtepunt, heeft het mij ook erg goed gedaan een goede tussenbeoordeling te ontvangen. Deze vond plaats in de laatste loodjes van mijn te voeren gesprekken en na een periode van relatief weinig terugkoppeling. Vanwege de drukke interviewplanning konden die namelijk niet plaatsvinden. Dit was voor mij een bevestiging dat ik nog steeds aan de verwachtingen van de Rabobank voldeed.

Door de maandelijks updates heb ik gemerkt draagvlak te creëren. Collega's hebben mij veel geholpen, met name in de maand maart waarin veel geregeld moest worden. Het heeft mij 'ruimte' gegeven in mijn afstudeerplanning en gemoedsrust. Een reactie die ik heb ontvangen op een van de updates:

RE: Update no. 2 Afstudeeronderzoek

● Schrijvershof, M. (Mirko)

U hebt geantwoord op 04-03-2011 14:54.

Aan: Thie, L.D.C.M. (Lisanne)

Heel veel succes Lisanne en ik doe mijn best je te helpen daar waar nodig !!

Groetjes Mirko

De gestuurde updates houden mensen op de hoogte van mijn onderzoek. Omdat de bank Oost Betuwe ongeveer 200 medewerkers telt, kan ik die niet allemaal tegelijk mondeling op de hoogte houden. De mail 'update' houdt collega's daarom ook 'up to date', waardoor ze zich beschikbaar

⁴³ Michiel de Ronde, Verandermanagement, november 2010

opstelden wanneer nodig (zie mail). Het was een hoogtepunt in mijn onderzoek, waarvan ik ook op een dankbare wijze gebruik heb gemaakt van de beschikbare middelen.

5.3. Dieptepunten

Mijn valkuil is te verzanden, wanneer ik mij ga verdiepen in het project. De startfase is voor mij dan ook een lastig punt, omdat ik mijn onderzoeksveld moet afbakenen. Doordat ik mij breed heb verdiept, is het voor mij lastig te onderscheiden wat relevant of bijzaak is. Zo had ik ook het idee te verzanden in de verschillende onderzoeksmethoden, technieken en eisen van objectiviteit, representativiteit, validiteit etc. Het overzicht was weg, waardoor ik niet gericht aan de gang kon. Toch heb ik deze valkuil enigszins weten te beperken d.m.v. regelmatige terugkoppelingen richting mijn stagebegeleider. Hierdoor is dit gevoel met meer dan de helft verminderd t.o.v. hoe sterk ik het 'normaal' ervaar. Toch heb ik het gevoel misschien een enkele keer gehad, waardoor ik minder effectief te werk kon gaan. Ze voelen dan aan als 'dieptepunten'. Ik probeer deze aan te pakken door met iemand te brainstormen en anders even met wat anders bezig te gaan. Ik neem dan even afstand van de kwestie en kijk er later opnieuw naar. Deze manier creëert voor mij overzicht.

Andere dieptepunten in mijn project waren o.a. dat drie respondenten die niet kwamen opdagen op de gemaakte afspraak. Dit is de angst van elke afstudeerder en al helemaal wanneer je veel gesprekken in een relatief korte periode wil afnemen. Toch blijf je afhankelijk van degene waarmee je hebt afgesproken en moet je er op goed vertrouwen vanuit gaan dat de afspraak wordt nagekomen. Dit heb ik geprobeerd te minimaliseren door afspraakbevestigingen te sturen. Desondanks is een aantal mensen de afspraak vergeten. Met deze mensen heb ik een vervolg afspraak gemaakt. Deze flexibele houding heeft ertoe geleid, dat ik mijn planning in de gestelde termijn heb kunnen afronden.

Het is voorgekomen dat de klant niet op tijd op de afspraak is verschenen. Hierdoor liep de afspraak uit, wat in conflict kwam met de sluitingstijd van de bank.

Afhankelijk was ik niet alleen van de respondent, maar ook van het openbaar vervoer. Omdat er wordt gewerkt aan het station van Arnhem Centraal, kwamen er vaak storingen voor of kapotte bovenleidingen/wissels, waardoor treinen niet konden rijden. Het heeft mij soms in een benauwde positie geplaatst, waardoor ik de hulp van mijn automobiele collega's heb moeten inschakelen, om nog op tijd bij het interview te kunnen komen. Dankzij hun flexibiliteit heb ik het altijd gehaald.

Toen ik net begon, wist ik nog weinig van de organisatie en/of het verandertraject. Je rolt dan in organisaties als een procesadviseur. Pas wanneer het probleem en de oplossing voor beide partijen duidelijk zijn, neem je de rol van expert in. Als het probleem duidelijk is maar de oplossing niet dan word je gezien als een 'dokter'. Het begin is dus gericht op de diagnose stelling zoals die voor jou en de organisatie duidelijk is. Pas dan kan je strategische invulling en stappen ondernemen. De diagnose wordt ook wel gesteld in het plan van aanpak. Zo heb ik tot aan mijn plan van aanpak de rol ingenomen van 'procesadviseur', tijdens mijn plan van aanpak de rol van 'dokter' en hierna de rol van 'expert'.

6. Afweging van alternatieven

Gedurende het project heb ik bepaalde afwegingen moeten maken voordat een richting werd bepaald. In dit hoofdstuk komen de belangrijkste alternatieven aan bod en wordt er toegelicht op grond van welke afwegingen ik tot een advies ben gekomen. Deze hebben ertoe geleid dat het onderzoek overwogen is uitgevoerd.

6.1. Alternatieven oriëntatiefase

Kwantitatief onderzoek of kwalitatief onderzoek?

Bij de aanvang van de opdracht heb ik mij verdiept in mogelijke onderzoeksmethoden. Het verschil tussen kwalitatief en kwantitatief is al eerder in dit document uitgelegd, dus zal ik er niet heel uitgebreid bij stilstaan. Omdat bleek dat kwalitatieve methoden beter geschikt zijn om motieven en gedrag te onderzoeken dan kwantitatieve methoden, is er gekozen voor eerst genoemde. Daarnaast had Rabobank NL al een dergelijk kwantitatief landelijk onderzoek uitgevoerd, waardoor kwalitatieve methoden meer toegevoegde waarde zouden hebben. Al met al is het een toevoeging geweest op de bevindingen van Rabobank NL en was het een controletoeetsing voor het specifieke klantgebied Oost Betuwe. Waardevolle toevoegingen konden het beste worden gedaan d.m.v. kwalitatief diepte onderzoek.

Ledenraad of particuliere klant?

In de keuze voor de methode van onderzoek, is ook de keuze gemaakt voor de doelgroep. In de opgestelde onderzoeksscenario's was daarin nog een verschil aan te merken: kwalitatief onderzoek m.b.v. de ledenraad, of kwalitatief onderzoek m.b.v. de particuliere klant. Vanwege het risico van sociaal wenselijke antwoorden is, in overleg met en op verzoek van de directie en management, de ledenraad uitgesloten van onderzoek. De particuliere klant speelde hier een veel spontanere rol, waardoor antwoorden van deze doelgroep veel interessanter werden. De toelichting dat de ledenraad over achtergrond informatie beschikt en reacties van respondenten beïnvloedt, heeft mij doen besluiten de particuliere klant als respondentgroep aan te merken.

Hele organisatie betrekken of bepaalde afdelingen?

In het begin van het traject vond ik het moeilijk in te schatten wie ik allemaal in mijn onderzoek moest betrekken. Omdat de Rabobank Oost Betuwe qua omvang alsnog een grote bank vormt en ik niet alledag iedereen tegenkom, was dat voor mij moeilijk te bepalen. Na verloop van tijd (in de startperiode van mijn diepteonderzoek), werd het inzichtelijk wie er behoefte had aan een regelmatige 'update' over mijn stand van zaken. Door geluiden van de werkvloer heb ik daarom bepaald mijn eigen afdeling dicht te betrekken in het onderzoek. Omdat ik in de maand maart regelmatig op andere kantoren aanwezig was en ik ook daar veel in contact ben geweest met medewerkers uit de bankhal als ook hypotheekadviseurs, heb ik hen tevens in mijn onderzoek betrokken. Leuke reacties en een stabiel draagvlak waren hiervan het gevolg. Door het opgebouwde draagvlak, hebben zij mij ondersteund in mijn onderzoek.

Onderzoek o.b.v. kanaalgewijs of leeftijdsclusters?

Vanuit de Rabobank is er aangegeven onderzoek te willen laten verrichten naar de kanalen bankhal, telefoon, email en internet. Dit onderzoek wilden ze leeftijdsbreed laten uitzoeken. Door beide aspecten in kwalitatief onderzoek toe te laten passen, zou dit een onderzoek betekenen met een groot doelgroepsvolume. Kwalitatieve gegevensverzameling wordt gerealiseerd a.d.h.v. een X aantal gesprekken. Het aantal is geheel afhankelijk wanneer de onderzoeker zijn antwoorden heeft beantwoord. Dat kunnen 10 gesprekken zijn, 20 gesprekken, 30 etc. Toch wordt er, om er adviesmatig wat over te kunnen zeggen, een ondergrens aangehouden die ligt tussen de 13 en 16 gesprekken.

De generatietypologie, die ik bij modellen en instrumenten heb beschreven, houdt vier generatieclusters aan. Deze clusters heb ik aangehouden in mijn leeftijdsverdeling. Bij het vaststellen van de doelgroepgrootte ben ik mij bewust geweest van de 'ondergrens'. Aan de hand hiervan heb ik bepaald zes respondenten per cluster te spreken, waardoor ik op een totale doelgroepgrootte kom van 24 respondenten. Om gegevens representatief te krijgen en niet te laten beïnvloeden, is er een gezonde balans tussen sekse aangehouden. Informatie over de kanalen is gewaarborgd door de opstel van mijn interview. Hierdoor kon alsnog advies opgesteld worden per kanaal.

Output wil de Rabobank graag kanaalgewijs maar ook leeftijdsbreed. Wanneer ze dit willen toepassen kom je op een te grote onderzoeksdoelgroep grootte welke niet is te realiseren in de onderzoekstermijn. De Rabobank heb ik geadviseerd het onderzoek te laten uitvoeren op basis van leeftijdsclusters. Dit heeft te maken met de representativiteit, objectiviteit en validiteit van gegevens.

6.2. Alternatieven onderzoeks- en oplossingsfase

Analyse d.m.v. Atlas.ti of Excel?

In eerste instantie is er in het plan van aanpak bepaald te werken met het kwalitatieve tekstanalyseprogramma Atlas.ti. Deze zou mij, vanwege tijdsintensieve gespreksanalyses, veel efficiëntie opleveren in mijn analysefase en dus veel tijd besparen. In de oriëntatiefase heb ik mij verdiept in dit programma en zodoende heeft een medestudent⁴⁴ mij ermee wegwijs gemaakt. Toch bevatte deze kwalitatieve analyse veel risico's. Je moet het programma door en door kennen om gegevens goed te kunnen behouden, anders raak je ze gemakkelijk kwijt. Omdat het voor mij niet mogelijk was op korte termijn de 'kneepjes' van Atlas eigen te maken, zou het de kans op fouten of het verlies van output, aanzienlijk vergroten.

Omdat gedurende jaar een tot vier van de opleiding MER het programma Excel is gebruikt en ik begin dit jaar les heb mogen geven aan eerste jaars studenten MER en P&A, ligt dit programma mij veel beter. Vanwege de kostbare tijd en de waardevolle verzamelde gegevens heb ik het programma Atlas daarom afzijdig gehouden en deze output geanalyseerd in Excel.

Doordat het risico van Atlas.ti., in vergelijking tot Excel, vele malen groter was, is er bij de analysefase toch gebruik gemaakt van de laatst genoemde. Deze werkt voor de onderzoeker overzichtelijker waardoor output beter was te analyseren.

'Uitkomsten totaal' beschrijven of clusterspecifiek?

In deze fase liep ik tegen het feit aan in welke mate van detaillering ik mijn bevindingen moest analyseren en rapporteren. De gegevens die zijn verzameld zijn waardevolle informatie voor de directie en het management, maar dergelijke resultaten van dergelijke onderzoeksmethode zijn niet geschikt om te generaliseren, oftewel; zijn niet geldend voor alle particuliere klanten van Oost Betuwe. In welke mate moet ik dan mijn gegevens vastleggen en daar wat over zeggen? Vanwege de relatief 'kleine' maar voor kwalitatief 'grote' onderzoeksgroep, heb ik in samenspraak met de directie en het management bepaald uitspraken te doen over de vastgestelde leeftijdsclusters. Verdere opdeling van de doelgroep is niet gewenst (zoals uitspraken over het verschil in resultaten tussen mannen en vrouwen). Door uitspraken te doen over de verschillen in resultaten van mannen en vrouwen, zouden van de gegevens scheve conclusies kunnen worden getrokken. Daarvoor is de onderzoeksdoelgroep namelijk te klein.

⁴⁴ Herjan van Doorn, MER 4 student, januari en februari 2011

6.3. Alternatieven invoeringsfase

Aanbevelingen middels een presentatie of een informeel overleg?

Om mijn aanbevelingen te presenteren heb ik gekozen voor een presentatie. Op deze manier sluit je het project op een goede wijze af en benadruk je de professionaliteit in het onderzoek. In mijn afstuderen heb ik namelijk veel informele overleg momenten gekend, wat heel prettig kan zijn. Anderzijds blijft de bank een professionele financiële instelling die beweeglijk is op de zakelijke markt. Om mijn afstuderen daarom goed af te ronden, heb ik gekozen voor een semiformele presentatie. Het is een presentatievorm die een professionele formele aard heeft, maar er kan informele interactie plaatsvinden. Het benadrukt de belangrijkheid in aanbevelingen, maar wordt niet geheel zakelijk maar ook persoonlijk toegelicht.

Afronding alleen richting de directie en het management, of ook richting collega's?

Mijn werkzaamheden stoppen in eerste instantie, formeel gezien op papier, bij de presentatie richting de directie en het management. Toch heb ik ervoor gekozen om in ieder geval nog mondeling verslag te doen aan mijn collega's op de afdeling ACP en schriftelijk verslag te doen richting mijn collega's die ik regelmatig op de hoogte heb gehouden via de 'updates' (zie portfolio 'terugkoppelingen'). Omdat zij mij continu hebben geholpen, vind ik het niet meer dan redelijk dat zij ook de bevindingen van mijn onderzoek mogen horen en/of nalezen. Dit gebeurt echter pas na de presentatie, omdat directie en het management als eerst mijn aanbevelingen krijgen teruggekoppeld. Zowel management als directie heeft daarin meegestemd.

7. Visie en reflectie

Deze fase van mijn opleiding is voor mij de meest leerzame geweest. Hier komen alle vaardigheden en competenties bijeen die je gedurende opleiding MER hebt opgedaan en worden daarom ook op de proef gesteld. Je profileren als beginnend 'young professional' is een bijzondere ervaring en draagt verantwoordelijkheid. Dit drijft de student, althans mij, om alles eruit te halen wat erin zit. In dit hoofdstuk reflecteer ik op het uitvoeren van het afstudeerproject en dat wat ik geleerd heb.

7.1. Persoonlijke ontwikkeling

Ontwikkeling in mijn vaardigheden en competenties is iets wat door blijft gaan. Je bent immers nooit uitgeleerd. Gedurende mijn afstudeertraject ben ik veel punten tegengekomen waar ik veel van heb geleerd, die mij aan het denken hebben gezet en die mij hebben gevormd. Waar ik tijdens mijn afstuderen heel erg mee bezig ben geweest, zijn mijn communicatieve vaardigheden. Deze wilde ik op een zo'n professioneel mogelijke manier toepassen zodat betrokkenheid en openheid van zaken mogelijk was. Door een proactieve houding in te nemen, zijn bepaalde benaderingen veel minder spannend. Bijvoorbeeld: het telefonisch benaderen van de te interviewen klanten, de interviews zelf, presentaties voor medewerkers en directie, verdere betrokkenheid collega's etc. Door het niet eenmalig te doen, maar regelmatig, werd het elke keer eenvoudiger en vanzelfsprekender. Het was dan ook leuk om te doen en niet meer 'eng'. Nu wil ik mijzelf niet omschrijven als een onzekere en bange student, maar het feit dat het allemaal nieuw is maakt het onwennig.

Projectmatig werken

In het projectmatig werken, kan ik moeite hebben met de startfase van mijn project. Dit heeft alles te maken met de hoeveelheid van informatie die aangereikt wordt. Het afbakenen van het onderzoek was voor mij dan ook een uitdaging. Echter door regelmatig terug te koppelen richting mijn begeleider en soms afstand te doen van het project, hield ik voor mijzelf beter overzicht. Doordat ik mij bewust was van deze valkuil, werd het mijn kracht. Dit werkte verhelderend en hield mij op de goede koers. Door dit te plannen of regelmatig terug te koppelen, sneed het mes aan twee kanten. Het onderzoek bleef hierbij in goede banen en de begeleider van het onderzoek bleef goed betrokken. Door de goede wisselwerking heb ik hier en daar met een bepaalde fase eerder kunnen starten waardoor alles op een nauwkeurige manier tot uitvoer kon komen. Door deze 'valkuil' te benoemen, sloeg de dreiging tot verzanding om in een concrete, welbewuste aanpak.

Proactieve houding

Onder proactieve houding versta ik de durf om initiatieven te tonen en je 'kwetsbaar' op te stellen. Op de afdeling ACP zitten er altijd genoeg collega's om mij heen die mij hebben ondersteund in mijn onderzoek. Ook al zijn zij 'afzijdig' geweest van mijn onderzoek, zij hebben zich altijd opengesteld om te helpen indien nodig. Hier heb ik dankbaar gebruik van gemaakt. De openheid om te komen met vragen heeft mijn proactieve houding alleen maar versterkt. Vragen die misschien gevoelig en kwetsbaar van aard zijn (vragen die de medewerker als 'incompetent' zou kunnen betitelen⁴⁵), heb ik gesteld. Door mij als zodanig als 'incompetent' op te stellen en de confrontatie aan te gaan, hebben zij mij kunnen voorzien van een uitleg. Dit heeft mij verder geholpen.

De vereiste professionele houding binnen de bank heeft mij alert gemaakt op mijn houding binnen de organisatie. Zo heb ik rekening gehouden met kledingvoorschriften en heb ik geprobeerd mijn collega's op een professionele manier te benaderen in woord en geschrift. Een mooi voorbeeld is het contact wat ik heb gehad met de Private Banking manager. Hij was niet onder de indruk van mijn kwaliteiten en vertrouwde mij niet toe aan PB-relaties (deze wilde ik spreken inzake mijn onderzoek).

⁴⁵ Caluwé en Vermaak, Leren veranderen, 2008, pagina 22

Door hem face-to-face te confronteren met mijn vraag, heb ik nog eens toe kunnen lichten wat de bedoeling was. Daardoor heb ik bepaalde aannames bij hem weggenomen en heb ik hulp gekregen van een PB adviseur die mij aan klantgegevens heeft geholpen. Door ook terug te koppelen hoe de interviews zijn geweest met de PB relaties, heb ik vertrouwen in- of terug gewonnen bij de manager. Het heeft er in ieder geval toe geleid dat ik nu, voor deze manager, vakantiewerk mag uitvoeren.

Profileren en draagvlak

In het gehele proces van mijn afstuderen heb ik het belangrijk gevonden om collega's om mij heen erbij te betrekken. Ook al hebben zij niet direct te maken met het onderzoeksonderwerp. Mijn consumentenonderzoek is een extern onderzoek geweest. Daardoor hadden interne medewerkers er weinig mee te maken. Door ze toch te betrekken heb ik hele leuke reacties ontvangen. Het viel mij ook op dat ze, doordat ik regelmatig terugkoppelde, bereid waren mij te ondersteunen wanneer nodig. Dat kan heel handig zijn wanneer je bijvoorbeeld bepaalde klantgegevens wil ontvangen, wil meerijden met collega's, uitleg nodig hebt over bepaalde zaken, medewerking voor een af te nemen 'pilot' etc. Het heeft mij bepaalde credits opgeleverd, waardoor zij bereid waren voor mij werk te verzetten. Dat heb ik bijzonder gewaardeerd.

Gesprekstechnieken

De interviews met de particuliere klanten waren ontzettend leuk. Ik heb erg enthousiaste mensen aan mijn tafel mogen hebben, die mij zelfs wijsheden over het leven hebben gedeeld. Contact met klanten spreekt mij heel erg aan. Dat heeft zich namelijk, ook nu weer, bewezen. In de gesprekken zelf heb ik mij heel erg bezig gehouden met gespreks- en interviewtechnieken. De oefening die ik heb gehad tijdens de pilot hebben mij daarin reflectie en leerpunten meegegeven. Hierin heb ik in elk gesprek aandacht aan besteed waardoor het steeds meer eigen werd. Interviews waren veel makkelijker af te nemen.

Mijn hele afstuderen heeft mij doen geloven in mijn 'kracht' om een goed afgestuurde management, economie en recht student te zijn. Mijn verwachtingen voorafgaand het afstuderen waren hoog. Al om al is het mij bijzonder meegevallen en ben ik erachter gekomen dat ik een hbo waardig onderzoek kan neerzetten. Dit komt ook omdat ik gaande weg ontzettend veel geleerd heb van mijn afstudeer omgeving (begeleider en collega's). De praktische vaardigheden die je in het hbo onderwijs krijgt aangeleerd, zijn heel goed toe te passen binnen het afstudeer traject. De 'Young professional' titel die je wordt aangemeten na je afstuderen wordt zeker waar gemaakt. Nu kan ik mij dat veel beter voorstellen dan in jaar drie van mijn opleiding. Het afstudeertraject maakt daarin zichtbaar een verschil.

8. Stellingen

In dit hoofdstuk wordt de projectverantwoording afgesloten met een aantal stellingen. De stellingen wil ik graag bespreken in het gesprek dat eind juni 2011 zal plaatsvinden. Drie stellingen hebben betrekking op het consumentenonderzoek welke ik heb uitgevoerd bij de Rabobank. De twee stellingen, die daarop volgen, hebben betrekking op het beroepenveld van de afstudeerder. Het veld van een financieel bedrijfskundige waar ik mij, na mijn master Financial management, in wil voegen.

8.1. Afstudeerproject stellingen

1. Klanten/consumenten handelen meer uit gemak dan uit voorkeur.
2. Een persoonlijke servicegerichte klantbenadering is grotendeels in te richten d.m.v. het te gebruiken kanaal.
3. Het klantgedrag verschuift langzamerhand van klantcontact dichtbij naar klantcontact op afstand.

8.2. MER gerichte stellingen

4. Financiële organisaties moeten juist in financieel krappe tijden de aandacht voor de klant bewaren.
5. De MER opleiding moet zich financieel sterker gaan onderscheiden van de P&A opleiding.

Naast deze te verdedigen stellingen, heb ik nog wat wijze gezegden en spreuken die mij fascineren. Wijze gezegden die mij aan het denken zetten en de boel helpen relativeren. Moge het jullie ook inspireren.

Als je hobby je werk wordt, dan is vrijheid ver te zoeken.

Je hebt het pas gemaakt als je oprijlaan een eigen postcode heeft.

Zij die geen tijd hebben, kunnen er niet mee omgaan.

Kennis is macht

Kwantiteit is geen kwaliteit

Literatuuropgave

Boeken

Hannah Nathans, *Adviseren als tweede beroep*, Wolters Kluwer Business, Deventer, 2007

O. Severijnen, M. Bakker, N. Beerhorst-Pas, *Basisboek communiceren*, Thieme Meulenhoff, Utrecht|Zutphen, 2004

Kempen & Keizer, *Competent afstuderen en stagelopen*, Wolters Noordhoff, Groningen|Houten, 2006

Willem Vermeend, *De wij economie*, Lebowski, Amsterdam, 2009

K. van Meer, J. van Neijenhof & M. Bouwens, *Elementaire sociale vaardigheden*, Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2001

Delbert Charles Miller, *Handbook of research design and social measurement*, Sage Publications, London, 2002

Wester en Peters, *Kwalitatieve analyse*, Coutinho, Bussum, 2004

Marinka van Beek en Ineke Tijmens, *Leren coachen*, Nelissen, Soest, 2006

Caluwé en Vermaak, *Leren veranderen*, Wolters Kluwer Business, Deventer, 2008

E. Quinn, *Managementvaardigheden*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2007

Kooiker, *Marktonderzoek*, Wolters Noordhoff, Groningen|Houten, 2007

Dirk-jan de Boer, *Methodologie en statistiek voor communicatie onderzoek*, Kluwer, Amsterdam, 2005

P. Kotler en G. Armstrong, *Principes van marketing*, Pearson Education Benelux, Amsterdam voor de Nederlandse editie, 2009

Fred Wester, *Rapporteren over kwalitatief onderzoek*, Lemma, Utrecht, 2003

Internet

Management scope. (2009, juni). *Het Rijnlandse model in 7 vragen*. Bekeken op 16 maart 2011, op <http://managementscope.nl/magazine/artikel/406-rijnlands-model-angelsaksisch-model>

IST & SOLL. (n.d.). *IST & SOLL*. Bekeken op 28 januari 2011, op <http://www.ben-en-wil.nl/profiel/ist-a-soll-mainmenu-81.html>

Right marktonderzoek. (n.d.). *Methoden onderzoek | Projectieve technieken*. Bekeken op 7 december 2010, op: www.rightmarktonderzoek.nl

Kwalon. (n.d.). *Platform voor kwalitatief onderzoek*. Bekeken op 14 december 2010, op www.kwalon.nl

Slideshare, (2010, mei). *Stakeholder Modelling & Management*. Bekeken op 16 februari 2011, op <http://www.slideshare.net/Profecto/profecto-stakeholder-modelling-management>

123Management. (n.d.). *Treacey Wiersma Operational Excellence*. Bekeken op 1 juni 2011, op http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_06_hoe_ontwikkel.html

Managementmodellensite. (n.d.). *7S model*. Bekeken op 1 juni 2011, op http://gertjan.schop.tripod.com/modellen/7s_model.html

PDF internet artikelen

Bontekoning, A.C. (2008, januari|februari). *Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen: over de verborgen kracht van generaties*. Bezocht op 19 januari 2011, op een website voor management executives: <http://mebase.kluwermanagement.nl/module/article/?id=3451>

Haartsen, Victorien (2004, januari). *Generatiemarketing? : Een onderzoek naar de invloed van generatieverschillen op de behoeften ten aanzien van dienstverlening*. Bezocht op 19 januari 2011, op de website van de VU: <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/8875/1/0403%20-%20Generatiemarketing.pdf>

Wolters-Noordhoff (2007). *Leren interviewen*. Bezocht op 25 januari 2011, op de site van Wolters-Noordhoff: http://www.lereninterviewen.noordhoff.nl/7199_leren_interviewen/_assets/7199d20.pdf

Panday, Mahabier A. (2005, februari). *Klantgericht denken en doen: klantgerichtheidonderzoek*. Bezocht op 4 januari 2011, op de website van hbo kennisbank: <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hh/show.cgi?fid=408>

Barendsen onderwijs, (n.d.). *Basisvaardigheden interview & observatie*. Bekeken op 28 januari 2011, op: <http://www.cs.ru.nl/E.Barendsen/onderwijs/onderzoeksvaardigheden/intro-interviewen.pdf>

Bijlagen index

Bijlage 1	Business Case	I
Bijlage 2	Plan van aanpak	II
Bijlage 3	Adviesrapport	III
Bijlage 4	Portfolio	IV

Bijlage I Business Case

Deze Business Case betreft een investeringsverantwoording waarbij gezocht wordt naar het best passende alternatief en de realisatie daarvan. Mijn opdrachtschrijving, verkregen bij een financiële instelling Rabobank, zal ik dan ook onderbouwen met een aantal handelingswijzen. Gezien de organisatie doelstellingen van de Rabobank Oost Betuwe en een risicoanalyse, zal ik advies geven over de verschillende projectvoorstellen. Deze terugkoppeling zal plaatsvinden voorafgaand het contracteringsgesprek die wordt gehouden met de afstudeerorganisatie begeleidster en docent begeleider van school aan het eind van de eerste trajectfase. Globaal gezien kan je dus zeggen dat de ontwikkeling van deze alternatieven het tijdsbestek bekleed van de oriëntatiefase van mijn afstudeerperiode, oftewel november tot januari.

Aanleiding

Dit document is geschreven naar aanleiding van het programma Verandermanagement blok 4.2 van de opleiding Management Economie & Recht, hierna te noemen MER. Dit programma gaat gepaard met andere deelopdrachten; beschrijving procesinterventies en een afstudeerproject analyse. Dit stuk heeft betrekking op de te ontwikkelen business case voor de afstudeer organisatie Rabobank Oost Betuwe.

De beschrijving voldoet aan de opleidingscriteria (conform reader), m.a.w.:

- Heeft betrekking tot het afstudeerproject;
- Wordt gebruikt als hulpmiddel bij besluitvorming en definitieve opdracht;
- Kent zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten;
- Vindt draagvlak in de organisatie;
- Verbindt theoretische eisen uit de colleges en literatuur.

Zoals hierboven vermeld moet de afstudeerorganisatie betrokken worden in dit beroepsproduct. Gedurende het oriëntatietraject heb ik mijn afstudeerstage begeleidster, t.w. Desiree Kuipers-Blaauw (manager Advies Centrum Particulieren) en Koos van Randwijk (Directie Particulieren), intensief betrokken bij mijn beslissingen en afwegingen. Daarom dat alternatieven die gesteld worden in dit stuk mogelijk zijn afgewezen omdat de stageorganisatie hierop invloed heeft uitgeoefend.

Het beslissingsproces, zal een aantal fasen doorlopen. Eerst wordt er gekeken naar de context en inhoud, ook wel informatie over mijn afstudeerorganisatie en opdracht. Wanneer de strategische doelstellingen zijn toegelicht, zal ook de urgentie van het aan te pakken project worden besproken. De urgentie van het probleem is namelijk belangrijk wanneer je een project wil laten slagen. De mensen om je heen zijn dan ook actiever geïnteresseerd in je voortgang en je resultaten, omdat deze van toegevoegde waarde zullen zijn voor je organisatie. Daarnaast zorgt urgentie vaak voor het beschikbaar stellen van de benodigde middelen. Hiernaar worden in de tweede fase alternatieven ontwikkeld. Vervolgens zal in fase drie de risico's van deze alternatieven in kaart worden gebracht. In dit proces wordt er dus voornamelijk aandacht aan besteed of het project rendabel is. In de laatste fase zal dus een besluit worden genomen welk alternatief het geschiktst is voor de organisatie Rabobank Oost Betuwe.

Dit product zal een fundament vormen voor een volgend product in het afstudeertraject. Bij het afwegen van de juiste onderzoeksmethode hoort namelijk ook een definitief plan van aanpak. Dit beroepsproduct zal de student ondersteuning bieden in het keuzeproces voor zijn/haar geschiktste alternatief, welke wordt beschreven in het zogeheten plan van aanpak.

Inhoudsopgave

Inleiding	41
Inhoudsopgave	42
1. Probleemdiagnose	43
1.1 Omgeving	43
1.1.1 Rabobank Groep	43
1.1.2 Rabobank Oost Betuwe	43
1.1.3 Opdrachtschrijving	44
1.1.4 Toegevoegde waarde	45-46
2. Alternatieven voor uitvoering project	47
2.1 Passende alternatieven	47
2.1.1 Doorlooptijd	47-48
2.1.2 SWOT analyse	48-51
2.1.3 Kosten en baten analyse	51-53
2.1.4 Risico analyse	54
3. Beslissingsmatrix	55-56
4. Beslissingsproces	57
5. Conclusies en aanbevelingen	58
5.1 Onderzoeksmethode	58
5.2 Kernvragen	58
Bijlage	Portfolio: document 1 - intakeverslag

1. Probleemdiagnose

1.1. Omgeving

De omgeving betreft een financiële instelling die coöperatief is begonnen als de Boerenleenbank. Gedurende de jaren is de bank uitgegroeid tot een bank met veel capaciteiten/kwaliteiten.

1.1.1 Rabobank Groep

De Rabobank Groep wil vanuit het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijke financiële oplossingen zijn daarbij de middelen.

Vanuit deze missie is het de ambitie om in Nederland de beste en meest klantgedreven en vernieuwende instelling te zijn op financieel terrein. Internationaal willen ze uitblinken in de beste food- en agribank. De Rabobank Groep heeft zich dan ook bewust geprofileerd in de belangrijkste food- en agrilanden. Daarbij worden de ervaringen van oudsher ingezet die op dit gebied in Nederland is opgedaan.

Daarnaast wil de bank excelleren op het gebied van duurzaam ondernemen, passend bij haar identiteit en maatschappelijke positie. Denk hierbij aan de verschuiving van contact richting de directe moderne communicatiekanalen als tv, telefonie en internet.

De uitdaging en visie ligt bij hen om de verwachtingen van hun klanten te overtreffen. Ze zijn dus erg cliënt gericht en willen op deze manier zo optimaal mogelijk hen van dienst zijn. Dit willen ze o.a. bereiken door de kernwaarden, die Rabobank breed zijn opgesteld, na te streven. De volgende waarden zijn als grondslagen opgenomen in het Rabobank ambitiereglement:

- Respect: de Rabobank Groep werkt samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid.
- Integriteit: de Rabobank Groep wil in haar handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn.
- Professionaliteit: de Rabobank Groep is haar klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten. Het is haar streven kwaliteit op een hoog peil te houden – waar mogelijk te anticiperen op toekomstige behoeften van klanten – en haar diensten op efficiënte wijze ter beschikking te stellen.
- Duurzaamheid: de Rabobank Groep wil bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin.

De Rabobank Groep is de naam van de totale organisatie bestaande uit Rabobank Nederland, Rabobank Internationaal, Rabobank Development en de Lokale banken. Allen streven bovenstaande kernwaarden na in hun bedrijfsuitoefening.

1.1.2 Rabobank Oost Betuwe

Rabobank Nederland betreft de overkoepelende organisatie van de lokale Rabobanken. Rabobank Oost Betuwe is zo'n lokale bank. Rabobank Nederland is algemeen leidend in zaken zoals visie, missie en strategie. De banken, zoals Rabobank Oost Betuwe, stemmen deze organisatiedoelstellingen af op de desbetreffende regio. Lokale banken hebben daarom ook een autonoom karakter.

Binnen de huidige markt zien we belangrijke brancheontwikkelingen. Hedendaags is er, juridisch gezien, steeds meer mogelijk. Formele zaken hoeven niet altijd meer met een persoonlijke handtekening te worden afgehandeld omdat men nu werkt met digitale handtekeningen. Met als gevolg dat steeds complexere zaken nu op afstand voor de klant kunnen worden geregeld. Daarnaast moeten banken hun liquiditeitspositie strak houden, zoals in het nieuws geattendeerd en vastgelegd in het Basel III akkoord.

Veranderlijke omgevingsfactoren, zorgen voor veranderlijke interne gevolgen. Stilstaan als organisatie, zelfs voor een bank, betekend vaak achteruitgang. In het verlengde van de juridische vrijheid en de beperkingen van het Basel III akkoord, worden werkwijzen en processen aangescherpt. Gegevens van de klant worden gedigitaliseerd, er is een EKD (Elektronisch Klant Dossier) beschikbaar en doorlooptijden van processen moeten worden verkort. Naast deze interne ontwikkelingen heeft de organisatie getracht het project 'virtueel dichtbij' concreter te maken. Niet alleen formele momenten (tekenen van financiële stukken) worden op afstand geregeld, ook adviesmomenten en begeleiding wil de Rabobank meer digitaal inrichten. Dit project zal verdere doorgang vinden in de visie 2011 tot 2013 en staat in het verlengde met 'ondernemen in de toekomst'. Hierbij draait het veelal om maatwerk: de juiste bediening voor de juiste klant.

Deze nieuwe visie van Rabobank Oost Betuwe vindt aansluiting op de basis kernwaarden zoals gesteld in het ambitiereglement. Ook gaat het de Lokale Rabobank om aansluiting op de doelstellingen van de gestelde projecten. Hierin willen ze zich namelijk profileren als: lokaal, dichtbij en betrokken.

1.1.3 Opdrachtomschrijving

De Rabobank verdiept zich er steeds meer in hoe deze haar klant het beste en snelste van dienst kan zijn (zie visie 2011-13). Hierbij zijn ze afhankelijk van de vraag hoe de klant het liefst benadert wenst te worden. De Rabobank maakt gebruik van Multichannel. Onder Multichannel vallen alle distributiekkanalen waarin de Rabobank haar klant probeert te benaderen, denk zoal aan de bankhal, tv, telefonie en internet. De specifieke kanalen waar de opdracht voornamelijk betrekking zal hebben is het contact in de bankhal en het gebruik van telefonie, email en internet.

De klantengroep van de Rabobank is onder te verdelen in het segment Bedrijven en Particulieren. De zakelijke klant zullen in het kader van de afstudeeropdracht niet meegenomen worden in het onderzoek en zal worden toegespitst op de particuliere klant.

Onduidelijkheden bestaan er over de motieven van deze klantgroep voor het maken van een bepaalde keuze. Want waarom kiest de klant ervoor om gebruik te maken van telefonisch contact of waarom komt hij naar de bankhal? Omdat er in de markt daarnaast steeds meer gebruik gemaakt wordt van internet is het nu ook mogelijk de klant steeds meer op afstand te bedienen. Dit gaat snel, op elk gewenst moment en de klant hoeft niet onnodig naar de bank te komen. Maar wil de klant dat wel? Licht hier het kwaliteitsniveau van de service niet in het beding? Om hierover iets te kunnen zeggen en niet vast te pinnen op aannames zal het afstudeerproject de beweegredenen van de particuliere klant gaan meten.

Het onderzoeksopzet ziet er als volgt uit:

ONDERZOEKSVRAAG

Inzicht verkrijgen in de vraag: Waarom kiest de klant voor een bepaald kanaal?

SUBVRAGEN

1. Waarom kiest de klant ervoor om een bezoek te brengen aan de bankhal?
2. Waarom kiest de klant voor het gebruik van telefonie?
3. Waarom kiest de klant voor het gebruik van email?
4. Waarom kiest de klant voor het gebruik van internet?

1.1.4 Toegevoegde waarde en urgentie

Er komt steeds meer aandacht voor moderne distributiekanaal. Om maatschappelijk verantwoord te blijven handelen, maar ook om hun klanten te behouden moet er dus aansluiting gevonden worden op de veranderlijke klantwensen en het veranderlijke klantgedrag.

Recentelijk is er onderzoek gedaan door Rabobank Nederland om inzicht te krijgen op dit vraagstuk. Dit heeft er echter toe geleid dat de resultaten een landelijk gemiddelde presenteren. Dit is aan de ene kant bruikbaar voor de vorming voor landelijk leidende missie-, visie- en strategie plannen op landelijk niveau, maar kan echter problemen geven bij het opstellen van de visieplannen op lokaal niveau.

Zo is het aannemelijk dat een stedelijk regio een verschil aantoon in wensen ten opzichte van een plattelands regio. Op deze manier bestaat er ook een verschil in Midden Nederland ten opzichte van West Nederland etc.

Een bijkomende kanttekening omtrent het verschil in Regio, is dat Regio Oost Betuwe te maken heeft met een 'boven gemiddeld' aandeel in de vergrijzing. Dat wil zeggen dat zij dus niet overeenkomt met de landelijke afspiegeling van de onderzoeksresultaten Rabobank NL en is, vanwege het autonome karakter van Rabobank Oost Betuwe, lokaal onderzoek nodig. Wanneer dit niet wordt gedaan, zal er aangestuurd worden op de moderne distributiekanaal en zal het betekenen dat ook de vergrijzende klant zich zal moeten wagen aan internet en contact op afstand. Gezien het feit dat er in deze groep, ook minder behendigen in het gebruik van internet bestaan, moet de Rabobank zich afvragen of ze er verstandig aan doen te focussen op de moderne distributiekanaal.

Omdat de vergrijzende klant een relatief groot aandeel van het klantenbestand betreft, zullen automatisch de overige leeftijdscategorieën anders verhouden ten opzichte van elkaar. Echter, ondanks er een andere verhouding in leeftijd bestaat, zal het leeftijdsaspect buiten beschouwing worden gelaten.

Het is dus zeer gewenst, zeker in deze periode, een lokale vertaling te krijgen van de wensen van de klant. De Rabobank heeft intern ook een grote schakel gemaakt wat betreft functieverandering, wat betekende dat er een Advies Centrum voor Particulieren is gekomen die het aanspreekpunt vormt voor het segment Particulieren en de Ondernemersdesk het aanspreekpunt vormt voor het segment Bedrijven. Deze twee afdelingen zijn beide zeer geïntegreerd in de Rabobank en hebben hun communicatiekanalen dusdanig ingericht dat ze de vraag van de klant goed in behandeling kunnen nemen. Het onderzoek zal een bijdrage leveren aan het verder inrichten van deze kanalen. Dat moet

gaan leiden tot het intensiever en gericht benaderen van de cliënten van de Rabobank, zodat zij aan hun wensen en vraag worden beantwoord.

De urgentie ligt hem in de aansluiting met de net afgeronde functieverschuiving, de inrichting van de kanalen en het nastreven van de klantwaarden lokaal, betrokken en dichtbij. Om nog intensiever samen te werken met de klant, is het belangrijk te weten wat er bij de klant speelt, wat hun wensen zijn en waarom ze datgene willen. De kanalen kunnen dan gericht worden aangestuurd en ingericht en maatwerk kan veel beter doorgang vinden.

Inzicht in de klantwensen moet er dus voor gaan zorgen dat de Rabobank voor iedere klant zich lokaal, op elk gewenst moment en op elke gewenste manier dienstbaar kan opstellen. Dit sluit aan bij hun klantwaarden en plannen voor 2011 maar gaat ook een fundament vormen voor verdere visie- en beleidsplannen die moeten worden gevormd door het Directieteam van Rabobank Oost Betuwe.

2. Alternatieven ontwikkeling

Wanneer we kijken naar mijn opdracht omschrijving en organisatie aard zien we voor de gestelde onderzoeksoptzet vier onderzoekskansen. Gezien de motieven moeten worden achterhaald in het particuliere segment, kunnen er twee onderzoeksdoelgroepen worden onderscheiden. Zo kent de Rabobank de betrokken ledenraad en groep. Deze klanten zijn zogezegd lid van de Rabobank en deze verleend hen privileges als coöperatief dividend (gepaard met kortingen en/of te genieten ledenacties). Kort gezegd zijn ze aandeelhouder en hebben ze een gedeeld zeggenschap in de Rabobank. Deze ledengroep wordt in de organisatie vertegenwoordigd in de ledenraad. Deze raad is gekozen en bijeengezet door de gehele ledengroep.

De particuliere klant, onze tweede onderzoeksdoelgroep, staat los van deze lidmaatschap en kan dus geen gebruik maken van dergelijke extra's.

2.1. Passende alternatieven

In deze oriëntatiefase kan ik dus de volgende onderzoeksalternatieven uiteenzetten met bijbehorende onderzoeksfeiten:

Kwantitatief onderzoek

Scenario A

- Onderzoeksdoelgroep : Ledengroep
- Onderzoekspopulatie : 55 personen

Scenario B

- Onderzoeksdoelgroep : Particuliere klant
- Onderzoekspopulatie : 2000 personen

Kwalitatief onderzoek

Scenario C

- Onderzoeksdoelgroep : Ledenraad
- Onderzoekspopulatie : 15 personen

Scenario D

- Onderzoeksdoelgroep : Particuliere klant
- Onderzoekspopulatie : 15 personen

De scenario's hebben voor onderzoek op kwantitatieve wijze te maken met een onderzoeksdoelgroep grootte van 5% van de klanten (± 40.000) /ledengroep (± 1100) van Rabobank Oost Betuwe. Voor kwalitatief onderzoek heb je wetenschappelijk te maken met een populatie van 24 respondenten, maar gaan we in dit afstudeer traject uit van 15 vanwege de tijdsdruk die de student ervaart. Deze is beschreven in het reglement opgesteld door de Christelijke Hogeschool Ede. In deze stagenota staat beschreven dat een student een afstudeerproject moet uitvoeren welke haalbaar is in de gestelde 756 uur.

2.1.1. Doorlooptijd project

De doorlooptijd is zeer afhankelijk van de aard van het soort, kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Aangezien ik de wensen en motieven van de klant wil gaan achterhalen zal ik gebruik maken van externe input van de particuliere klant.

Wanneer we kwantitatief onderzoek toepassen, gaan we uit van een af te nemen enquête, en hebben we te maken met validiteit en betrouwbaarheid van gegevens. De onderzoekspopulatie zal minimaal 5% van de totale onderzoeksgroep moeten bevatten, willen de resultaten representatief zijn. In de ledengroep is dat een populatie van 55 respondenten, onder de particuliere klantengroep zijn dat er 2000. We kunnen stellen dat een grootschalig enquête onderzoek bij een populatie van 2000 respondenten een intensieve verwerking van gegevens met zich mee brengt. Dit is een onderzoeksmethode welke veel tijd vergt om de gegevens te ontvangen, verwerken en resultaten te rapporteren. Dit vraagt dan ook de meeste tijd, gezien doorloop, en scharen we onder lange termijn. De 55 respondenten daarin tegen is juist een hele geringe onderzoeksgroep en hebben te maken met een korte verwerkingsperiode. Omdat je specifiek de leden benadert, gaan we ervan uit dat deze meer bereid zullen zijn om, t.o.v. een particuliere klant, medewerking te verlenen aan onderzoek. Vergeleken met de andere onderzoeksopties is dit onderzoek dus vrij eenvoudig uit te voeren op korte termijn. Bij beide populaties is geen rekening gehouden met de aantallen en/of percentages van non-respons.

Bij kwalitatief onderzoek zullen er 15 diepte-interviews worden gehouden onder de leden die de ledenraad vertegenwoordigen of de particuliere klant die geen lid is van de organisatie. Vanwege de aanname dat leden sneller bereid zijn een interview aan te gaan, zijn beide onderzoeksmethoden georiënteerd op de middellange termijn. Omdat beide projecten dezelfde procedure zullen doorlopen en evenveel respondenten nodig hebben, zullen maar weinig verschillen in doorlooptijd aanwezig zijn.

A	B	C	D
KT	LT	ML	ML

2.1.2 SWOT analyse

Scenario A

- Sterkten
- Zijn t.o.v. gemiddelde klant eerder bereid hun mening te delen en zullen dus tijd nemen voor de enquête. Zij zijn dus makkelijk te benaderen.
- Heeft een relatief snelle doorlooptijd en zal dus binnen de gestelde afstudeerperiode worden afgerond.
- Gezien de verwerking van het aantal gegevens zullen er minder snel grote fouten optreden dan bij de verwerking van gegevens van 2000 respondenten. De verwerking is dus betrouwbaar en representatief.
- Kost relatief weinig tijd en geld.

- Zwakten
 - De leden geven een sociaal wenselijk antwoord omdat ze te maken hebben met een 'achtergrondoordeel'. Omdat zij meer informatie over de Rabobank ter beschikking krijgen dan een klant die geen lidmaatschap geniet, worden de leden hierdoor beïnvloed en wordt er niet gemeten wat je wilt weten.
 - De onderzoeksmethode die gebruik maakt van een enquête kan niet zozeer achter de 'dieper liggende' motieven komen van de leden. De resultaten zijn daarvoor te oppervlakkig en/of zijn niet in staat diepliggende motieven te meten.
- Kansen
 - Het bereiken van een grotere mate van betrokkenheid onder de ledenraad, omdat zij de onderzoeksdoelgroep zijn. Deze betrokkenheid sluit erg aan op de kernwaarden van de Rabobank.
 - Draagvlak te creëren bij de ledenraad en zo ook bij de ledengroep bij het doorvoeren van resultaten in beleidsmatige stukken.
- Bedreigingen
 - Door sociaal wenselijke antwoorden worden niet de juiste motieven gemeten/achterhaald.
 - Hierdoor worden visie- en beleidsplannen gevormd die weinig rendement opleveren omdat deze niet beantwoorden aan de wensen en beweegredenen (motieven) van de particuliere klant zonder lidmaatschap. Dit kan een slinking in het klantenbestand kunnen betekenen.
 - Gaan i.v.m. gemak de enquête snel invullen, hierdoor worden kansen om de juiste 'motieven' te meten gemist.

Scenario B

- Sterkten
 - De particuliere klant zijn in staat spontaan en eerlijk het onderzoek in te gaan en wordt niet bevooroordeeld door de achtergrondinformatie die een ledenraad/groep wel geniet.
 - De Rabobank heeft genoeg klanten om een dergelijke grootschalige enquête onder haar klanten af te nemen.
- Zwakten
 - De onderzoeksmethode die gebruik maakt van een enquête kan niet zozeer achter de 'dieper liggende' motieven komen van de leden. De resultaten zijn daarvoor te oppervlakkig en/of zijn niet in staat diepliggende motieven te meten.
 - Dergelijk grootschalig onderzoek kost heel veel tijd en geld.
 - Grote mate van non-respons omdat de populatie van grote aard is.
 - Grootschalige systematische verwerking komt in het geding met betrouwbaarheid en validiteit van gegevensverwerking.
- Kansen
 - D.m.v. deze onderzoekswijze kan een grote regiospreiding worden bereikt.
- Bedreigingen
 - Gaan i.v.m. gemak de enquête snel invullen, hierdoor worden kansen om de juiste 'motieven' te meten gemist.
 - Afstudeerperiode is voor dit onderzoek te kort omdat de doorlooptijd erg lang is.
 - Kosten mogelijk groter dan opbrengsten.

Scenario C

- Sterkten
 - Ledenraad is gekozen door de ledengroep en staan dus voor een verantwoorde afspiegeling van de klant.
 - Zijn t.o.v. gemiddelde klant eerder bereid om hun mening te delen en zullen dus tijd nemen voor het diepte-interview. Zij zijn dus makkelijk te benaderen.
 - Diepliggende motieven worden met dergelijke onderzoeksmethode nauwkeuriger gemeten.
 - Toegevoegde waarde is dus groter t.o.v. gebruik van enquêtes die achterliggende motieven niet grondig kan meten.
- Zwakten
 - De leden geven een sociaal wenselijk antwoord omdat ze te maken hebben met een 'achtergrondoordeel'. Omdat zij meer informatie over de Rabobank ter beschikking krijgen dan een klant die geen lidmaatschap geniet, worden de leden hierdoor beïnvloed en wordt er niet gemeten wat je wilt weten.
- Kansen
 - Het bereiken van een grotere mate van betrokkenheid onder de ledenraad, omdat zij de onderzoeksdoelgroep zijn. Deze betrokkenheid sluit erg aan op de kernwaarden van de Rabobank.
 - Draagvlak te creëren bij de ledenraad en zo ook bij de ledengroep bij het doorvoeren van resultaten in beleidsmatige stukken.
 - Het doen van een diepteonderzoek welke haalbaar is binnen de gestelde afstudeerperiode.
- Bedreigingen
 - Door sociaal wenselijke antwoorden worden niet de juiste motieven achterhaald.
 - Hierdoor worden visie- en beleidsplannen gevormd die weinig rendement opleveren omdat deze niet beantwoorden aan de wensen en beweegredenen (motieven) van de particuliere klant zonder lidmaatschap. Dit kan een slinking in het klantenbestand betekenen.
 - Dergelijke onderzoeksmethode vergt een nauwkeurige verwerking van gegevens. In dit onderzoeksalternatief wordt er gekozen voor opnameapparatuur. Maar deze moet wel betrouwbaar zijn, anders kunnen waardevolle gegevens verloren worden.
 - Een interview afspraak met desbetreffende persoon kan vervallen door wat voor reden dan ook.

Scenario D

- Sterkten
 - Diepliggende motieven worden met dergelijke onderzoeksmethode beter gemeten.
 - Toegevoegde waarde is dus groter t.o.v. gebruik van enquêtes die achterliggende motieven niet grondig kan meten.
 - De particuliere klant zijn in staat spontaan en eerlijk het onderzoek in te gaan en wordt niet bevooroordeeld door de achtergrondinformatie die een ledenraad/groep wel geniet.
- Zwakten
 - Het is lastiger een particuliere klant te bereiken en bereid te krijgen mee te werken aan onderzoek dan een particuliere klant die lidmaatschap geniet.
- Kansen

- Het doen van een betrouwbaar diepte onderzoek welke haalbaar is binnen te gestelde afstudeerperiode.
- Het horen van de klant die geen lidmaatschap geniet en het op deze manier creëren van betrokkenheid onder deze groep.
- Bedreigingen
 - Een interview afspraak met desbetreffende persoon kan vervallen door wat voor reden dan ook.
 - Dergelijke onderzoeksmethode vergt een nauwkeurige verwerking van gegevens. In dit onderzoeksalternatief wordt er gekozen voor opnameapparatuur. Maar deze moet wel betrouwbaar zijn, anders kunnen waardevolle gegevens verloren worden.

Overzicht SWOT

Hieronder vindt u een rationele overzicht van het aantal sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van alle alternatieven. Hierin zijn geen wegingsfactoren meegenomen. De sterkten en kansen zijn vergeleken met de zwakten en bedreigingen.

Aantal	A	B	C	D
Sterkten	4	2	4	3
Kansen	2	1	3	2
Totaal	6	3	7	5
Zwakten	2	4	1	1
Bedreigingen	3	3	4	2
Totaal	5	7	5	3

2.1.3 Kosten & baten

Mijn onderzoek heeft als doel de klantwensen en motieven te meten van de klanten van de organisatie. Dit betekent voor de organisatie een investering voor in de toekomst. A.d.h.v. de resultaten willen ze namelijk beleidsstukken over multichannel vormgeven. Onder investering wordt hier echter wat anders bedoeld dat de werkelijke betekenis van het begrip. De begripsmatige uitleg van investering heeft betrekking op het vastleggen van vermogen in activa. Investeringsprojecten worden beoordeeld a.d.h.v. terugverdien en/of rendement methodieken.

Omdat mensen geen onderdeel van activa zijn, kan hier dan ook niet in worden geïnvesteerd zoals bedoeld in de vermelde begripsmatige uitleg. De resultaten van mijn onderzoek moeten iets zeggen hoe de te onderzoeken multichannels zodanig kunnen worden ingericht dat de klant nog beter geholpen kan worden. Beleidsstukken leggen een werkmethode voor waardoor dit mogelijk is. Geïnvesteerd moet dus worden in de mensen die dit mogelijk moeten maken. Aangezien medewerkers niet als activa mogen worden gezien, kan hierin dus niet worden geïnvesteerd zoals uitgelegd. In deze afstudeeropdracht hebben we dus te maken met kosten, welke niet beoordeeld kunnen worden aan de terugverdien en/of rendement methodieken. Deze laten we dan ook buiten beschouwing.⁴⁶

⁴⁶ P. de Boer e.a., Basisboek Bedrijfseconomie, H5

Hieronder ziet u een overzicht. Hierin zijn de benodigde verwerkingsprogramma's als SPSS en Atlas in meegenomen. Er vanuit gaande dat de gegevens op de afstudeerorganisatie worden verwerkt en dat de programma's niet aanwezig zijn.

Enquêtes zullen per post worden verstuurd met een begeleidende brief. En de meewerkende respondenten zullen worden bedankt middels een cadeaubon van €25,-. Gezien het grootschalige onderzoek van alternatief B, wordt er hier uitgegaan van een cadeaubon van €5,- vanwege het feit dat de kosten anders helemaal niet te overzien zijn.

Kosten				
	A	B	C	D
SPSS	€ 16,00	€ 16,00		
Atlas			€ 438,00	€ 438,00
Arbeidsuren	€ 1.540,00	€ 1.540,00	€ 1.540,00	€ 1.540,00
Papier	€ 5,50	€ 125,00	€ 1,50	€ 1,50
Enveloppen	€ 3,30	€ 120,00		
Postzegels	€ 9,63	€ 350,00		
Cadeaubonnen	€ 750,00	€ 10.000,00	€ 375,00	€ 375,00
Totaal	€ 2.324,43	€ 12.151,00	€ 2.354,50	€ 2.354,50

Omdat mijn projectalternatieven relatief te maken hebben met weinig 'harde' baten, zullen deze worden uitgedrukt in 'zachte' voordelen. Zoals eerder gezegd zullen de resultaten wat moeten vertellen over hoe de multichannels zo efficiënt mogelijk kunnen worden ingericht. Dit is afhankelijk van de medewerkers die deze bedienen omdat deze klantvragen behandeld. Baten kunnen zijn:

- Een concrete handleiding hoe de multichannels zouden moeten worden bediend;
- Effectievere behandeling klantvraag;
- Verkorte doorlooptijden;
- Hogere klanttevredenheid;
- Verbeterde mogelijkheden tot maatwerk (ligt in het verlengde met het project 'ondernemen in de toekomst');

Gezien de kwantitatieve onderzoeksmethoden en het feit dat de werkelijke motieven op deze manier niet nauwkeurig genoeg worden gemeten, zal dit soort onderzoek minder effectieve baten opleveren dan kwalitatief onderzoek. Wanneer leden worden betrokken in het onderzoek, zijn zij beïnvloed door het 'achtergrondinformatie voordeel' en geven zij naar alle waarschijnlijkheid niet het gewenste antwoord. Er mag dan niet vanuit worden gegaan dat de resultaten die hieruit rollen, betrouwbaar zijn. Wanneer particulieren, zonder lidmaatschap, worden betrokken zal dit enige resultaten opleveren waar ook werkelijk wat mee gedaan kan worden. Toch overschrijden de kosten de baten, waardoor dit project financieel onaantrekkelijk oogt.

De kwalitatieve onderzoeksmethoden raken de kern van het onderzoek veel beter dan de kwantitatieve methode. We zien ook dat de kwalitatieve methoden in verhouding meer baten opleveren dan de kwantitatieve methoden. Toch wil dat niet altijd zeggen dat deze dan ook het beste alternatief bevatten. Ook in deze methode wordt er beroep gedaan op de leden. Zoals we al eerder stelden, geven deze niet het gewenste antwoord waar de Rabobank naar opzoek is. Daardoor worden er relatief weinig baten gevonden. Het peilen van de wensen en motieven van de particuliere klant daarentegen levert veel meer op. Het zijn de gewenste antwoorden, die leiden tot de gewenste resultaten waar de bank wat mee kan. En dat leidt tot baten die worden gewonnen op de lange termijn. Hieronder een schematisch overzicht van de ingeschatte baten per alternatief:

Baten	A	B	C	D
Handleiding	+	+	++	++
Effectievere klantbehandeling	-+	++	-+	++
Verkorte doorlooptijden	-+	++	-+	++
Hogere klanttevredenheid	-+	++	-+	+++
Maatwerk	-+	-+	-+	+++
Overwegend	-+	+1/2	-+	++1/2

2.1.4 Risico analyse

Om uit te leggen wat onderstaand schema betekent voor de alternatieven, wordt er eerst toegelicht wat er begripsmatig wordt verstaan onder risico's (tevens behandelt in de colleges):

Risico = De mogelijke aanwezige kans op schade.

Dit kan formule gewijs ook wel vertaald worden als $\text{Risico} = \text{kans} \times \text{schade}$. Hieronder wordt dus de kans en schade bepaald (laag – middel – hoog), wordt het gevolg in kaart gebracht en een maatregel bedacht die de schade van het risico kan inperken. De laatste waarde R geeft vervolgens aan (o.b.v. de formule) hoe hoog het risico is.

	Analyse	Kans	Schade	Gevolg	Maatregel	R
A	Achtergrondinformatie voordeel leidt tot vertekend beeld resultaten	Hoog	Middel	Niet representatief	Het doen van extra diepte onderzoek. Overgaan op kwalitatief onderzoek	Boven gemiddeld hoog
	Snel invullen van de enquête – gemak.	Middel	Hoog	Niet representatief	Enquête moet weinig tijd besteden.	Boven gemiddeld hoog
B	Hoge mate van non-respons	Hoog	Hoog	Niet representatief en uit de planning raken.	Vergoeding geven. Planning bijstellen.	Hoog
	Snel invullen van de enquête – gemak.	Hoog	Hoog	Niet representatief	Enquête moet weinig tijd besteden.	Hoog
C	Leden komen niet op interview afspraak	Laag	Laag	Uit de planning raken.	Nieuwe afspraak, middels de Directie. Nieuwe persoon benaderen.	Laag
	Gegevens gaan verloren	Laag	Laag	Geen gegevens. Uit planning.	Nieuwe afspraak. Planning bijstellen	Laag
D	Particulieren komen niet op interview afspraak	Laag	Laag	Uit de planning raken.	Nieuwe afspraak. Nieuwe persoon benaderen.	Laag
	Gegevens gaan verloren	Laag	Laag	Uit de planning.	Nieuwe afspraak. Planning bijstellen.	Laag
	Veel tijd kwijt benaderen respondent	Middel	Hoog	Uit de planning. Niet representatief	Planning bijstellen.	Boven gemiddeld

3. Beslissingsmatrix

De ontwikkeling van de onderzoeksalternatieven is een rationeel proces geweest. Gekeken is naar de aard van het onderzoek, de doorlooptijd van het project, de balans in kansen en bedreigingen, de balans in het financieel opzicht, betrouwbaar en validiteit van onderzoek en naar de risico's van alle alternatieven.

Al deze punten dragen bij aan de afweging voor het te kiezen alternatief. De uitkomsten per criterium zijn schematisch in kaart gebracht in de matrix. Uitkomsten zoals bij de SWOT analyse en het rendement (kosten-baten plaatje) zijn erg rationeel genoteerd. Hier wordt dus een balans gegeven. Wanneer er meer sterktes en kansen aanwezig zijn dan zwaktes of bedreigingen, worden kansen in het overzicht vermeld. Wanneer de kosten hoger zijn dan de baten, wordt er in onderstaand overzicht kosten vermeld etc.

De 'algemeen overzicht' gegevens zijn van invloed op de vier kernvragen die gaan over de zakelijke rechtvaardiging. Hieraan wordt namelijk bepaald of een project succes zal behalen of niet. Vier keer een ja op de kernvragen, betekend een zakelijke rechtvaardiging en dus een successie in het te starten project. We zien dat de eerste drie alternatieven geen zakelijke rechtvaardiging krijgen, maar waar heeft dit mee te maken?

Het eerste alternatief sluit niet aan bij gestelde strategische doelstellingen en stelt geen toegevoegde waarde te hebben. Dit heeft te maken met de onderzoeksdoelgroep die hier wordt benaderd. Zoals eerder gezegd bevat een particuliere klant die lidmaatschap geniet (ledenraad/groep), een beïnvloed tellende stem. Dit leidt tot verkeerde onderzoekresultaten wat niet in het verlengde ligt met gestelde strategische doelen. Ook heeft het, een lage validiteit en betrouwbaarheid waardoor het ondanks de kansen en het gemiddelde rendement, weinig toegevoegde waarde oplevert. Deze redenen gelden ook voor alternatief C.

Alternatief B wordt gehinderd doordat het project op dit moment geen doorgang kan vinden vanwege tijdsgebrek. De gestelde periode voor diepte onderzoek beslaat een tijdsbestek van een krappe vijf maanden. Dergelijk grootschalig onderzoek heeft een extreem lange doorlooptijd en zal dus niet haalbaar zijn. Daarnaast gaat dit alternatief gepaard met een hoog risico wat van invloed kan zijn op de toegevoegde waarde van het project. Het hoge kostenplaatje kan dit alternatief financieel ook onaantrekkelijk maken, zeker wanneer je ziet dat de baten de kosten niet zullen overtreffen. Het rendement is dus erg laag, het kost veel tijd en de onderzoeksresultaten zijn onderhevig aan een groot risico.

Alternatief D geeft de gezondste situatie weer. Het beslaat een middellang termijn, wat haalbaar is in de gestelde onderzoeksperiode. Daarnaast kunnen kosten worden overzien en zullen baten vooral op lange termijn terugverdiend worden. Dit heeft te maken met het betrokkenheidsgevoel van de particuliere klant. Niet het klankbord (ledenraad) van de organisatie worden nu voor kwaliteitsonderzoeken ingezet, maar nu worden zij, zonder lidmaatschap, benaderd om hun wensen te delen met de organisatie. Deze mate van betrokkenheid verdient zich later terug. Opvallend ook is de lage grens van risico. De mensen die benaderd worden kunnen de gemaakte afspraak afbellen. Toch geeft dit niet snel afbreuk op het uit te voeren onderzoek omdat snel een nieuwe afspraak gepland kan worden en/of een andere particuliere klant kan worden benaderd. Ook worden cadeaubonnen uitgereikt aan de personen die zich beschikbaar stellen voor onderzoek. Hiermee wordt het afbreukrisico ingeperkt. Ook deze reden is geldend voor Alternatief C, met als kanttekening dat een lid van de Rabobank eerder bereid is mee te werken aan dergelijk onderzoek dan een particulier zonder lidmaatschap. Dit omdat leden ervoor kiezen enig aandeel te hebben in de keuzes van de Rabobank organisatie.

Hieronder vindt u de schematische weergave van de beslissingsmatrix, met bijbehorende legenda:

	Scenario			
	A	B	C	D
Feiten				
Soort onderzoek	Kwanti	Kwanti	Kwali	Kwali
Doelgroep	LG	P	LR	P
Populatie	30	5%	15	15
Algemeen overzicht				
Doorlooptijd project	KT	LT	MT	MT
SWOT balans	Kansen	Bedreiging	Kansen	Kansen
Rendement	Gemiddeld	Kosten	Gemiddeld	Baten
Validiteit	Laag	Middel	Laag	Hoog
Betrouwbaarheid	Laag	Middel	Laag	Hoog
Risico	Boven gemiddeld	Hoog	Laag	Laag
Kernvragen				
<i>Sluit het aan bij strategiedoelstellingen?</i>	Nee	Ja	Nee	Ja
<i>Heeft het toegevoegde waarde?</i>	Nee	Ja	Nee	Ja
<i>Moet het nu worden uitgevoerd?</i>	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Kan het nu worden uitgevoerd?</i>	Ja	Nee	Ja	Ja
Totaal	Nee	Nee	Nee	Ja

Legenda	
Kwanti	Kwantitatief onderzoek
Kwali	Kwalitatief onderzoek
LG	Ledengroep
LR	Ledenraad
P	Particuliere klant zonder lidmaatschap
KT	Korte termijn
MT	Middellange termijn
LT	Lange termijn
Groene markering	Gunstig voor de uitvoer van het project;
Rode markering	Ongunstig voor de uitvoer van het project.

4. Besluitvormingsproces

Gedurende het proces heb ik mijn begeleidster en directie Particulieren betrokken bij mijn handelingsalternatieven. Regelmatig heb ik terugkoppeling gegeven aan de mogelijke manieren van onderzoek en hebben zij mij input gegeven voor de afweging. Door hoog in de organisatie mijn besluitvormingsproces terug te koppelen heb ik een mate van draagvlak gecreëerd. Het Management Team (MT) en Directie Team (DT) waren op deze manier vertegenwoordigd. De afdeling ACP waar ik werkzaam ben, worden maandelijks tijdens een werkoverleg geïnformeerd over de voortgang, door ook hen te betrekken bij het onderzoek hoop ik ook bij hen enig draagvlak voor mijn onderzoek te creëren.

In de oriëntatiefase van mijn afstudeertraject heb ik wekelijks terugkoppeling gegeven aan mijn begeleidster/manager ACP. Deze periode heb ik ook de kans gekregen om me te verdiepen in de afstudeerorganisatie. De afwisseling in verdieping, terugkoppeling en aanscherping, heeft geleid tot vier sterke alternatieven voor onderzoek. Middels groepsbesprekingen, die ook inhoud en bijdrage leveren aan het beroepsproduct procesinterventies, heb ik de Directeur Particulieren kunnen betrekken in dit proces.

De communicatie in de organisatie is erg Top-Down, maar wel met een heel open karakter. Input van onderaf kan wel richting Top worden gecommuniceerd. Deze vrijheid wordt ook gevoeld. Toch is een financiële instelling gebonden aan diverse regels en procedures en kan niet zomaar elk idee goedkeuring ontvangen en/of worden geïntegreerd. Omdat mijn opdracht beleidsmatig input gaat geven, sta ik erg dicht op de Top. Dat is gunstig omdat dit 'korte lijntje' zorgt voor een snelle afhandeling van zaken. Anderzijds kan het ook zorgen voor onrust wanneer vergaderingen worden onderbroken door een erg belangrijk Directie Overleg.

In het proces richting mijn alternatieven heeft de organisatie veel invloed gehad. Mijn afweging dat kwantitatief onderzoek onvoldoende aansluiting vindt met de gestelde strategische doelstellingen en kwalitatief onderzoek meer toegevoegde waarde draagt, wordt gesteund. Echter geeft Koos van Randwijk (Directie Particulieren) dat de onderzoeksdoelgroep sterk wordt beïnvloed wanneer de ledenraad als onderzoeksgroep wordt vastgesteld. Door deze terugkoppeling heb ik een 'eye-opener' opgedaan, die mij heeft geholpen. Vanuit mijn eigen visie zou de ledenraad, naar gewenste afspiegeling van de particuliere klant, een gegronde en zeer bruikbare keus zijn geweest. Toch, wanneer er gekeken wordt naar het informatievoordeel, blijken er nog meer zaken wat minder rendabel dan wanneer er gekozen wordt voor de particuliere klant. Validiteit en betrouwbaarheid zijn dan in het geding en daardoor zal het project weinig tot geen toegevoegde waarde kunnen hebben voor beleidsstukken. Er wordt namelijk niet gemeten wat je wilt weten en dat is cruciaal voor een onderzoek

Ondanks het informatievoordeel die de ledenraad kenmerkt, wordt de betrokkenheid van deze groep niet geheel uitgesloten. Door in ledenvergadering het onderzoek wel aan te kondigen, hoopt de organisatie toch enige betrokkenheid te creëren. Dit zorgt voor draagvlak onder de ledenraad, zonder dat zij enig input hoeven te leveren voor het diepte onderzoek. Omdat dit keer geen input wordt gevraagd vanuit het klankbord van de organisatie maar juist aan de particuliere klant zonder lidmaatschap en zij voor hun inzet worden beloond middels een cadeaubon, voelen ook zij zich gewaardeerd en betrokken. Dit draagt bij aan een stukje klanttevredenheid en zou misschien kunnen leiden tot een kleine promotie voor het lidmaatschap van de Rabobank. Betrokkenheid en dichtbij kenmerken ook hier weer de organisatie.

5. Advies, conclusies en aanbevelingen

5.1. Onderzoeksmethode

Er bestaat de keuze voor het type onderzoek, namelijk kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Bij de eerste onderzoeksmethode gaan we uit van een enquête om de klantwensen en motieven te peilen. Dit is echter moeilijk omdat diepgang in dit aspect niet kan worden bereikt door een veelal vragen met meerkeuze mogelijkheden. Ook in de context dat Rabobank Nederland al een grootschalig kwantitatief heeft uitgevoerd zal dergelijk onderzoek, voor het lokaal maken van de resultaten, niet de gewenste resultaten opleveren.

In het verband van kwalitatief onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van diepte-interviews. Deze raken veel eerder de kern van het onderzoek en staat qua validiteit (meten = weten) veel sterker in de schoenen. Daarnaast geeft het kwalitatieve onderzoek meer diepliggende motieven weer die wat kunnen zeggen over de regio en die het grootschalige onderzoek van Rabobank Nederland nooit had kunnen meten. De toegevoegde waarde zal bij deze onderzoeksmethodiek veel hoger zijn dan de kwantitatieve methode.

In beide onderzoeksmethodieken kan een onderscheid gemaakt worden in onderzoeksdoelgroep. Zo kan er onderzoek worden gedaan in samenwerking met de particuliere klant die lidmaatschap geniet (ledenraad/groep) of de particuliere klant die geen lidmaatschap geniet. Een kanttekening bij de Ledenraad/groep is echter dat zij geneigd zijn, vanwege het informatie voordeel, een sociaal wenselijk antwoord los te laten. De Rabobank is echter op zoek naar de spontane reactie van haar particuliere klanten. Deze is alleen te vinden wanneer je klanten benaderd die geen lidmaatschap genieten. Op voorbaat van deze korte toelichting zou je al kunnen stellen dat Alternatief D dan de beste optie is voor de Rabobank. Maar ook als je kijkt naar de rationele cijfers en balansen dan zie je dat dit alternatief als beste uit de bus komt. Het bestrijkt een middellang termijn, welke haalbaar is in de gestelde afstudeerperiode, betreft meer kansen dan bedreigingen en meer baten dan kosten, er heerst een hoge mate van validiteit en betrouwbaarheid en het gestelde risico is ten opzichte van de andere alternatieven laag.

5.2. Kernvragen

Het onderzoek draagt bij aan de strategische doelstellingen omdat de Rabobank betrokken en dichtbij wil zijn voor haar klanten en ze met diverse projecten bezig zijn hen beter in de toekomst te kunnen bedienen. Het is zeker van toegevoegde waarde omdat de motieven middels een kwalitatief diepte-interview boven tafel worden gehaald en dit sterk iets zegt over de regio Oost Betuwe. Dit reikt verder dan een kwantitatief onderzoek van Rabobank Nederland. Omdat de interviews worden vastgelegd door opnameapparatuur kan ook een nauwkeurige verwerking van gegevens worden gewaarborgd. De urgentie om nu in te spelen op de klantwensen ligt in het verlengde met de visieplannen voor 2011. De onderzoeksresultaten kunnen verdere invulling geven aan de concrete actieplannen en beleidsstukken. Latere uitvoering van het onderzoek leidt tot weinig actie in het verder inrichten van de multichannels en dus worden strategische doelstellingen niet bereikt. Voor het onderzoek zijn niet veel middelen nodig. Omdat dit onderzoek erg belangrijk is voor de Rabobank Oost Betuwe is er nagedacht over een persoonlijk bedankje richting de 'respondent'. Vermoedelijk zullen mensen dan sneller openstaan voor een diepte-interview. Daarnaast vindt de Rabobank het belangrijk deze zeer gewaardeerde inzet te belonen middels een cadeaubon.

Het betekent niet dat, omdat de ledenraad niet geschikt is voor dit kwalitatieve onderzoek, dat ze helemaal uit het onderzoeksspectrum worden weggelaten. Omtrent het ambitiereglement en de kernwaarden van de organisatie zal de ledenraad/groep en zulke mate worden geïnformeerd over het onderzoek wat van start zal gaan. Zo worden ze voor alsnog betrokken bij de organisatie.

Als enige van de alternatieven heeft Alternatief D een zakelijke rechtvaardiging. Deze is daarnaast ook het meest toegankelijk voor Rabobank Oost Betuwe. Ze halen er de meeste rendement uit met de minste kans op risico en het is haalbaar in de periode dat de afstudeerder werkzaam zal zijn in organisatie.

Bijlage II Plan van aanpak

Inhoudsopgave

Inleiding	60
Organisatie Rabobank	61
Onderzoeksvraag	62
Fase 1: Onderzoeksfase	63
Fase 2: Analyse van de onderzoeksresultaten	63
Fase 3: Aanbevelingen op basis van deze resultaten	63
Overeenkomst	64
Direct betrokken afstudeertraject	64
Rol van de afstudeerder	64
Risicoanalyse	65
Planning	66
Onderzoekskader	72
Leeswijzer	73

Inleiding

Projectplan

Dit projectplan beschrijft het afstudeertraject dat door een MER studente van de Christelijke Hogeschool Ede zal worden uitgevoerd. Dit gebeurt in opdracht van de financiële instelling Rabobank Oost Betuwe, locatie Elst Gld. Vanuit de afstudeerorganisatie zal ondersteuning worden gegeven door Desiree Kuipers-Blaauw. Vanuit de onderwijsinstelling Christelijke Hogeschool Ede, hierna te noemen CHE, zal Peter van Veen het traject bewaken.

Onderzoek

Rabobank Oost Betuwe oriënteert zich als coöperatieve bank voortdurend op haar bijdrage aan de maatschappij. Door de grote ontwikkelingen in de economie en veel vernieuwingen in automatisering zijn de veranderingen in klantgedrag groot. De bank wil hier optimaal op aansluiten en daarom is er onderzoek nodig naar de wensen en behoeften van de klant. Dit onderzoek moet fundament geven aan de beleids- en visieplannen die worden opgesteld door het directieteam van Rabobank Oost Betuwe.

In dit projectplan vindt u een korte beschrijving van de organisatie en een omschrijving waar de organisatie hedendaags mee te maken heeft.

Vervolgens zal het onderzoek uiteen worden gezet. Kort wordt er toegelicht welke concrete onderzoeksvraag de afstudeer opdracht betreft. Daarnaast zal ook genoemd worden welke fases de afstudeerder de aankomende periode zal doorlopen om te komen tot aanbevelingen richting de Directie.

Er is een risicoanalyse opgesteld om mogelijke oorzaken tot problemen in dit traject in kaart te brengen. Op deze manier is de afstudeerder, maar ook de afstudeerorganisatie, zich van de risico's bewust. Hier kan dan eventueel, wanneer mogelijk, rekening mee gehouden worden.

Een globale planning van het afstudeertraject is bij het plan van aanpak gevoegd om te laten zien welke tijd en welke fases de afstudeerder doorloopt volgens het Tien Stappen Plan (TSP, literatuur aanbevolen vanuit school). Op deze manier kan er hand gehouden worden op het proces. Het TSP-plan beschrijft tien fases die een afstudeeropdracht doorloopt om tot een gedegen afronding te komen. Dit plan wordt door de afstudeerder gebruikt als leidraad.

Organisatie Rabobank

Bedrijfsinformatie

De Rabobank is een coöperatieve bank die haar klanten met name voorziet in financiële diensten. Zij stellen het belang van de klant voorop, waardoor zij bij ideeën van de bank worden betrokken. Ook duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn en een zorgvuldige omgang met natuur en leefmilieu krijgt de aandacht. De lokale Rabobanken streven, in deze economische moeilijke tijden, alsnog naar verdere groei in Nederland. Hierbij zullen moderne distributiekkanalen als internet, tv en mobiele telefonie steeds meer worden ingezet.

De stageorganisatie Rabobank Oost Betuwe is een lokale bank die valt onder de overkoepelende groep Rabobank Nederland. Deze is globaal leidend in de missie-, visie- en strategieplannen van de lokale Rabobanken. Vanwege het autonome karakter van de lokale banken, kan o.a. Rabobank Elst Gld. zelf invulling geven aan deze plannen. Aan hen dus de opdracht om de plannen te vertalen naar regio niveau.

Kanaalgebruik

Er komt steeds meer aandacht voor moderne distributiekkanalen. Om maatschappelijk verantwoord te blijven handelen, maar ook om hun klanten te behouden moet er dus aansluiting gevonden worden op de veranderlijke klantwensen.

Zo is er recentelijk een onderzoek gedaan door Rabobank NL om inzicht te krijgen op dit vraagstuk. Dit heeft er echter toe geleid dat de resultaten een landelijk gemiddelde presenteren. Dit is aan de ene kant bruikbaar voor de vorming voor landelijk leidende missie-, visie- en strategie plannen op landelijk niveau, maar geeft echter problemen bij het opstellen van de visieplannen op lokaal niveau. Zo is het aannemelijk dat een stedelijk regio een verschil aantoonde in wensen ten opzichte van een plattelands regio. Op deze manier bestaat er ook een verschil in Midden Nederland ten opzichte van West Nederland etc.

Een andere kanttekening waarin de regio Oost Betuwe verschilt t.o.v. de landelijke resultaten is de leeftijdsspiegeling van het klantenbestand. Zo kent midden Nederland een relatief minder groot aandeel van studenten vanwege het feit dat Oost Betuwe zich tussen de grote steden Nijmegen en Arnhem bevindt. Ook zien we in verhouding een groot aantal ouderen. De aanloop hiertoe uit zich in de historie van de Rabobank. Zo is de Rabobank ontsprongen als zijnde de coöperatieve boerenbank van Nederland, waarin veel plattelandsbewoners werden betrokken. Gedurende die periode is er veel klantenbinding bereikt, waardoor regio Oost Betuwe te maken heeft met een, in verhouding tot het landelijke gemiddelde, hedendaags grotere groep ouderen.

Het is dus gewenst een lokale vertaling te krijgen van de wensen van de klant. Zo kan er omtrent service, kanaalgebruik en de plannen voor kanaalverleiding vanuit de Rabobank (de klant verleiden om meer gebruik te maken van de moderne distributiekkanalen) intensiever en gericht een klant worden benaderd en geholpen.

Inzicht in de klantwensen moet er dus voor gaan zorgen dat de Rabobank voor iedere klant zich lokaal, op elk gewenst moment en op elke gewenste manier dienstbaar kan opstellen. Dit sluit aan bij hun klantwaarden en plannen voor 2011.

Onderzoeksopzet

Opdrachtformulering

Gedurende dit afstudeertraject ga ik onderzoek doen naar de klantwensen en motieven van de Particuliere klant van de Rabobank Oost Betuwe. Het gebruik van de diverse kanalen zoals de bankhal, telefonie, internet en email ga ik verder uitdiepen. Deze moeten nog beter gaan aansluiten op de wensen van deze klant. De lokale bank wil namelijk de ideeën over 'virtueel dichtbij' beter waar gaan maken, maar wil ook maatschappelijk verantwoord betrokken zijn bij de wensen van de 'vergrijzende' klant. Dit kan betekenen dat de bank niet geheel over kan gaan op het gebruik van de moderne kanalen en deels haar kantoren en dus bankhallen toegankelijk moet houden voor hen die dat nodig hebben.

Onderzoeksvraag

Waarom kiest de **Particuliere klant** van **Rabobank Oost Betuwe** voor een bepaald **kanaal**?

Subvragen

- Waarom kiest de klant voor een bezoek aan de bankhal?
- Waarom kiest de klant voor het gebruik van de telefoon?
- Waarom kiest de klant voor het gebruik van email?
- Waarom kiest de klant voor het gebruik van internet?

Particuliere klant

De Rabobank heeft zowel zakelijke als particuliere klanten. In het onderzoek wordt er stilgestaan bij de particuliere klant van Rabobank Oost Betuwe. Om de meningen en/of wensen van deze groep te peilen bestaat er een ledengroep en een ledenraad. Deze ledenraad wordt gekozen/samengesteld door de grotere ledengroep, waarna zij deze ledengroep vertegenwoordigen in zogenoemde ledenraadsvergaderingen met de directie van de Rabobank.

Aannemelijk zou zijn dat de ledenraad geschikt zou zijn voor dit kwalitatieve onderzoek en dus diepte-interviews afgenomen zouden kunnen worden in samenwerking met een select aantal leden van de raad. Zij vormen namelijk een afspiegeling van het klantenbestand van de Rabobank. Echter vanwege minder goede ervaringen omtrent dit aspect wordt ervoor gekozen de een particuliere klant uit het grotere klantenbestand te benaderen, die los staat van zowel de ledenraad als ledengroep. Op deze manier wordt er verondersteld dat sociaal wenselijke antwoorden worden omzeild en motieven beter te meten zijn.

Rabobank Oost Betuwe

Het betreffende gebied van Rabobank Oost Betuwe is gespreid met een aantal kantoren in midden Nederland. Dit zijn:

- Andelst
- Elst Gld.
- Bemmelen
- Zetten
- Huissen
- Gendt

Kanaal

De Rabobank kent veel kanalen waarop de klant hen kan bereiken. Dit wordt ook wel samengevat onder multichannel. De kanalen die zullen worden gebruikt in het onderzoek, zijn de kanalen die Rabobank Oost Betuwe de afgelopen periode heeft meest heeft ingericht op de afdeling Advies Centrum voor Particulieren (ACP). Deze kanalen worden gebruikt om klantvragen te beantwoorden en af te handelen. Het onderzoek heeft dus betrekking op deze kanalen.

Onder kanaal wordt verstaan:

1. Bezoek aan de bankhal
2. Telefonie
3. Email
4. Internet

Het onderzoek is te verdelen in de volgende twee fasen:

Fase 1: Onderzoeksfase

Het vaststellen van de motieven van de particuliere klant van de Rabobank. Door middel van meerdere diepte-interviews met de ledenraad zal de kanaalkeuze worden achterhaald. Deze motieven kunnen worden geschaard onder de vier kanalen.

Fase 2: Analyse van de onderzoeksresultaten

Aan de hand van de afgenomen interviews zal een analyse worden gemaakt. De gespreksverslagen zullen worden verwerkt in een praktisch programma Atlas. Hiermee kunnen teksten worden gecodeerd en uiteindelijk worden geanalyseerd. Op deze manier worden verbanden beter inzichtelijk die mogelijk dieper gaan dan de bevindingen die zijn gedaan in het onderzoek van Rabobank Nederland.

Fase 3: Aanbevelingen op basis van deze resultaten

Aan de hand van de voorgaande twee fasen wordt een resultatenrapportage geschreven. Deze zullen dus de bevindingen van de analyse verder uitdiepen en toelichten. Vervolgens zullen deze bevindingen ook voor het directieteam en andere betrokkenen worden gepresenteerd.

Overeenkomst

Direct betrokken afstudeertraject

Afstudeerder : Lisanne Thie
Opdrachtgever : Rabobank Elst Gld., Desiree Kuipers-Blaauw
CHE coach : Peter van Veen

In het kader van de opleiding zal dit afstudeertraject worden uitgevoerd voor Rabobank Oost Betuwe, met name vestiging Elst Gld. Dit traject is tevens een afsluitend onderdeel voor de afstudeerder om zijn/haar opleiding praktisch af te sluiten. Dit is dan ook een praktische toetsing of de student competent genoeg is de ontwikkelde vaardigheden en geleerde theorie van de studie toe te passen in de praktijk.

Rol van de afstudeerder

De afstudeerder heeft een aantal regels opgesteld waaraan zij zich moet houden. Dit is ter verhoging van de effectiviteit gedurende het traject en ten gunste van de kwaliteit van het uiteindelijke resultaten, te presenteren aan de Rabobank. De onderstaande regels worden in acht genomen:

Algemene afspraken met afstudeerorganisatie

1. Gemaakte afspraken dienen te worden nagekomen door zowel de opdrachtgever als de projectgroep.
2. Relevante informatie voor het onderzoekstraject moet beschikbaar worden gesteld aan de afstudeerder.
3. Verkregen informatie tussen opdrachtgever en projectleden dient vertrouwelijk te worden behandeld.
4. Belangrijke informatie wordt minimaal 24 uur van te voren gemaild. Wanneer dit niet het geval is wordt deze belangrijke informatie als 'niet gelezen' beschouwd.
5. Om de 2 weken wordt een overleg gehouden met de opdrachtgever over de voortgang van het onderzoekstraject.
6. De opdracht wordt uitgevoerd door de afstudeerder. Dit is een leertraject. In dit kader is het noodzakelijk dat deze de leiding heeft in de uitvoering van het onderzoekstraject. De afstudeerder voert (in beginsel één maal per twee weken) overleg met de opdrachtgever. Hierbij gelden de volgende afspraken:
 - a. De afstudeerder zendt twee dagen voor het overleg een (concept) agenda naar de opdrachtgever.
 - b. Er wordt een verslag/besluitenlijst van het vorige overleg gemaakt en ter bespreking voorgelegd.
 - c. Er vindt verantwoording van de uitgevoerde werkzaamheden plaats richting de opdrachtgever.
 - d. Met de opdrachtgever wordt overlegd wat de volgende (onderzoeks)stappen zijn. Afwijking hiervan wordt gemeld, en beargumenteerd.
7. Alle overleg, vergaderingen en bijeenkomsten dienen goed te worden voorbereid, d.m.v.:
 - a. Doornemen van ingekomen stukken (notulen, nieuw onderzoeksmateriaal, e.d.).
 - b. Agenda van de vergadering meenemen.
8. Wrijving tussen opdrachtgever en afstudeerder moet kenbaar worden gemaakt. In de eerste plaats onderling, wanneer dit niet werkt aan docent begeleider Peter van Veen.

Onderzoekskaders

9. De afstudeerder gaat zelfstandig het onderzoekstraject bewaken waarbij zij gebruik maakt van haar opgedane kennis van de opleiding.
10. Zij projectmatig aan de werk gaan volgens het Tien Stappen Plan.
11. Zij zal gedurende haar afstudeertraject de rol aannemen van adviseur.
12. Wanneer haar resultaten zijn gerapporteerd, zal zij haar bevindingen presenteren voor het Directieteam van de Rabobank Oost Betuwe. De bevindingen zullen door het Directieteam verder aan de organisatie en aan de ledenraad worden gepresenteerd. Hier staat de afstudeerder dus los van.

Risicoanalyse

Risico	Gevolg	Maatregel
<i>Tijdgebrek</i>		
Ik heb te maken met de klant. Om deze te spreken ben ik afhankelijk van hun tijdschema's. Zij werken namelijk ook gewoon door de weeks. Misschien hebben de personen die ik graag zou willen interviewen geen tijd.	Uit de planning raken.	Planning bijstellen, veel voorwerk, goede voorbereiding. In overleg met de opdrachtgever kijken welke prioriteiten aangebracht moeten worden in het onderzoek. Hierdoor wordt de onderzoeksoopdracht ingeperkt.
<i>Opdrachtafbakening</i>		
Door de vele beschikbare informatie en manieren van onderzoek wordt de materie erg complex.	Draad kwijt raken, niet meer weten waar je moet beginnen etc.	Opdracht goed afbakenen. Duidelijke plan van aanpak opstellen. Tijdig in overleg treden met opdrachtgever.
De opdrachtgever heeft te weinig tijd een aandacht voor ondersteuning.	Eindrapportage voldoet niet aan de verwachting van de opdrachtgever.	Escaleren via Peter van Veen, begeleider vanuit de CHE.
<i>Vervoer</i>		
Afhankelijkheid van het OV. Er kan vertraging worden opgelopen, of treinen rijden soms helemaal niet.	Belangrijke afspraak gemist.	Melden aan desbetreffende persoon en nieuwe afspraak maken. En/of gebruik maken van de beschikbare bedrijfsauto.
<i>Medewerking</i>		
Niet iedereen is bereid mee te werken aan het onderzoek.	Blokkade uitvoering van het traject. Minder betrouwbaar advies.	Andere personen benaderen en melden bij de Rabobank zodat via hen de afspraak hervat kan worden. Misschien kan de directie een rol spelen in het maken van afspraken.

Planning

Activiteit	Duur	Plaats
Week 45 Oriëntatiefase – 1 Externe oriëntatie		
Kennismaking organisatie Rabobank - Bedrijfsinformatie: www.rabobank.com/aanboord . - Introductie schrijven voor op local web.	8 uur	CHE, Ede
Week 46 Oriëntatiefase – 1 Externe oriëntatie		
Kennismaking Rabobank Elst gld. Groepsbespreking team ACP (Adviescentrum voor Particulieren) Verdieping organisatie informatie	8 uur	Rabobank, Elst gld.
Begeleidingsgesprek 1 met Peter van Veen	1 uur	CHE, Ede
Week 47 Oriëntatiefase – Verdieping context		
Opstellen afstudeerplanning Opstellen Business Case Vorbereiden intake gesprek met Desiree Kuipers	8 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 48 Oriëntatiefase – Verdieping context		
Vorbereiden intakegesprek met Desiree Kuipers & Gerrie Hofs-Haar Ontwikkelen Business Case Verdere verdieping organisatie en onderzoekinformatie	7 uur	Rabobank, Elst gld.
Kennismaking directie team en medewerkers hoofdvestiging Oost Betuwe, Andelst.	1 uur	Rabobank, Andelst
Week 49 Oriëntatiefase – 2 Intake gesprek		
Intakegesprek met Desiree Kuipers & Gerrie Hofs-Haar Ontwikkeling Business Case Ontwikkeling Plan van Aanpak	8 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 50 Oriëntatiefase – 2 Intake gesprek		
Afronding intake gesprek met Desiree & Gerrie. Verdere ontwikkeling Business Case en PVA	8 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 51 Oriëntatiefase – Verdieping methodiek		
Thuiswerken en verdieping in de manier van onderzoek	8 uur	Bennekom
Week 52 Oriëntatiefase – Verdieping methodiek		
Thuiswerken en verdieping in de manier van onderzoek.	8 uur	Bennekom
Week 1 Oriëntatiefase – 3 Oriënterende interviews		
Afspraak maken met Brigitte de Leeuw voor een oriënterende interview Business Case bespreking met organisatiebegeleidster	8 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 2 Oriëntatiefase – 4 Analyse		
Houden van een oriënterend interview met Brigitte Bespreking onderzoeksmogelijkheden Vorbereiding kennismaking- contracteringsgesprek	8 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 3 Oriëntatie fase – 5 Terugkoppeling en contractering		
Kennismakings- contracteringsgesprek met Peter van Veen en Desiree Kuipers	1 uur	Rabobank, Elst gld.
Terugkoppeling PVA met directielid, Brigitte de Leeuw en Desiree Kuipers Onderzoeksmethodiek zo nodig bijstellen	8 uur	Rabobank, Andelst
Week 4 – Onderzoeksfase – 6 Werkplanning en projectorganisatie		
Het opzetten van een actieplanning voor mijn onderzoeksmethodiek	8 uur	Rabobank, Elst gld.

Vorbereiden diepte-interview vragen		
Week 5 – Onderzoeksfase – 6 Werkplanning en projectorganisatie		
Vorbereiden diepteonderzoek: - Bekijken programma ATLAS - Diepte-interviews - Introductie praatje ledenraadsvergadering	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 6 Onderzoeksfase – 6 Werkplanning en projectorganisatie		
Bijwonen Ledenraadsvergadering 7 februari	1,5 uur	Rabobank, Andelst
Uitzoeken ledenraad verhouding en mogelijk te spreken leden voor diepteonderzoek.	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 7 Onderzoeksfase – 6 Werkplanning en projectorganisatie		
	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 8 Invoeringsfase – 9 & 10 Invoering, afronding		
	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 9 Onderzoeksfase – 7 Diepteonderzoek	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 10 Onderzoeksfase – 7 Diepteonderzoek	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 11 Onderzoeksfase – 7 Diepteonderzoek	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 12 Onderzoeksfase – 7 Diepteonderzoek - Vindt tussenbeoordeling plaats	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 13 Onderzoeksfase – 7 Diepteonderzoek	36 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 14 Onderzoeksfase – 7 Diepteonderzoek Verdiepingsmidweek Christelijke Hogeschool Ede	0 uur	
Week 15 Onderzoeksfase – 8 Oplossingsplan	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 16 Onderzoeksfase – 8 Oplossingsplan	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 17 Onderzoeksfase – 8 Oplossingsplan	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 18 Invoeringsfase – 9 Invoering	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 19 Invoeringsfase – 9 Invoering	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 20 Invoeringsfase – 10 Afronding en afstuderen	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 21 Invoeringsfase – 10 Afronding en afstuderen	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Week 22 Invoeringsfase – 10 Afronding en afstuderen	40 uur	Rabobank, Elst gld.
Totaal aantal uren beslag	735 uur	

Bijlage III Adviesrapport



Rabobank

Adviesrapport

Advies Centrum Particulieren Rabobank Oost Betuwe

**Lisanne Thie
Mei 2011**

Christelijke Hogeschool Ede
Secretariaat Management & Organisatie
Opleiding Management Economie & Recht
Oude kerkweg 100
6717 JS Ede

Docent begeleider : Peter van Veen

Opdracht gever : Desiree Kuipers-Blaauw

Periode onderzoek : November 2010 – Mei 2011

Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven voor Rabobank Oost Betuwe. Dit is een product geweest van mijn afstudeertraject bij de bank gevestigd in regio Oost Betuwe, te locatie Elst. Voor mij betekent dit rapport een afsluiting van een leerzame, enthousiastmerende en verrijkende afstudeerperiode van mijn opleiding Management Economie en Recht. Het consumentenonderzoek is een eindproduct en draagt bij aan de afronding van mijn opleiding.

Hierbij wil ik graag in het bijzonder Desiree Kuipers-Blaauw, mijn organisatie afstudeerbegeleider, bedanken voor het geven van de vrijheid en ondersteuning die ik nodig heb gehad om mijn onderzoek goed vorm te kunnen geven. Binnen de bank zijn veel collega's gedurende mijn traject bijzonder hulpvaardig geweest. De collega's van het ACP (Advies Centrum Particulieren) en alle medewerkers van de kantoren in de regio Oost Betuwe, wil ik ook graag bedanken voor de tijd en moeite die ze voor mij hebben genomen.

Daarnaast wil ik Koos van Randwijk, Gerrie Hofs-de Haar en Brigitte de Leeuw noemen omdat zij, ieder geheel op een andere, speciale manier betrokken zijn geweest bij mijn onderzoek.

Gedurende mijn afstudeerperiode heeft Peter van Veen vanuit mijn onderwijsinstelling, ondersteuning geboden en mij voorzien van bruikbare adviezen. Dit heeft mij zichtbaar en voelbaar geholpen bij de diverse fasen van mijn afstuderen en mij tevens zeer gemotiveerd.

Met veel plezier en gedrevenheid is deze opdracht tot stand gekomen en ik hoop dat dit document een toevoeging mag zijn op de beleids- en visieplannen van de bank.

Lisanne Thie
Bennekom, mei 2011

Managementsamenvatting

Uit onderzoek is gebleken dat resultaten, in vergelijking tot het voorafgaande Rabobank NL onderzoek, in het verlengde liggen. Klanten zijn namelijk steeds meer actief op internet. Toch zijn er in de bevindingen naar voren gekomen dat Rabobank Oost Betuwe, op een aantal aandachtspunten, de kanaalinrichting kan aanscherpen. Denk aan een gericht en persoonlijker klantcontact. Zo wordt er een betere aansluiting gevonden op de klantvraag. De kanalen die zijn meegenomen in het onderzoek zijn de bankhal, telefonie, email en internet.

Internet betekent 'contact op afstand', welke vele voordelen met zich mee kan brengen. Dit kunt u teruglezen in hoofdstuk 3 Klantgedrag. Al deze voordelen zorgen er vanuit het oogpunt van gemak voor niet de bankhal, maar internet de voorkeur geniet. Het is niet zo dat daarbij de bankhal en telefoon helemaal niet meer worden benaderd, zo zwart-wit mag het niet worden gezien. Deze geven namelijk een waardevolle aanvulling op hetgeen internet de klant tot dan toe niet heeft kunnen aanreiken. Door in de bankhal de klant die privacy te verlenen die hij nodig heeft en in het telefoongesprek zo goed mogelijk de klantvraag te inventariseren, kunnen verkoopkansen het beste worden gerealiseerd en klantbinding het beste worden behouden.

Email is een kanaal dat aandacht vereist, omdat deze door de klant het minst snel wordt gebruikt. Toch is dit een kanaal dat de bank wil stimuleren. Omdat de klant de aanname heeft dat hun mail op een 'grote hoop' terecht komt, wordt de drempel tot het mailen verhoogd. Er wordt heden ten dage dan ook alleen gebruik van gemaakt na eerder klantcontact via bankhal of telefoon. Door email persoonlijker in te richten, verdwijnen wellicht drempels.

Door de digitale kanalen te stimuleren, doet de Rabobank er goed aan om klanten daarvan op de hoogte te stellen. Veel klanten weten namelijk niet goed wat er via die kanalen allemaal mogelijk is, maar zijn wel bereid daarin stappen te zetten. Door regelmatig nieuwsbrieven in te zetten op het moment dat de Rabobank nieuwe ingangen heeft gerealiseerd voor het 'direct zelf regelen', worden mensen meer bewust en actiever op de site. Deze noodzaak tot informatievoorziening, kan per generatie verschillen. Zo bestaat er logischerwijs een grotere informatiebehoefte bij de oudere generaties, dan de jonge 'internet generatie'. Omdat wensen daarin erg divers kunnen zijn, zou de Rabobank de klant in gelegenheid moeten stellen zelf aan te geven waar zijn/haar interesses liggen. Door ook nog eens aan te geven via welke middelen zij informatie willen ontvangen over die betreffende interesses, kan gericht klantcontact tot stand komen.

Dit rapport is gericht aan de directie en management van Rabobank Oost Betuwe en in het bijzonder aan het segment particulieren, dhr. K. van Randwijk en mw. D. Kuipers-Blaauw. Laatstgenoemde heeft mij de opdracht toegewezen en mij ondersteunt en begeleidt in het proces.

Inhoudopgave

Voorwoord	69
Managementsamenvatting	70
Inhoudsopgave	71
Inleiding	72
Onderzoekskader	72-73
Leeswijzer	73
H.1 Achtergrond informatie	74
1.1 Onderzoeksproces	74-76
1.2 Methodische aanpak	76-78
1.3 Klantensamenstelling	78-80
H.2 Klantbeeld	81
2.1 Klantprofiel	81
2.2 Contactmoment	82-84
H.3 Resultaten klantgedrag	85
3.1 Motieven bankhal	85-87
3.2 Motieven telefoon	87-88
3.3 Motieven email	89-90
3.4 Motieven internet	91-92
3.5 Kanalenvoorkeur	93-94
Conclusies	95-96
Aanbevelingen	97
Begripsbepaling	98
Bronneninventarisatie	99-100
Bijlagen index	101-113

Inleiding

De Rabobank is een coöperatieve instelling die haar klanten voorop stelt. Toch is de financiële sector door nationale en internationale regelgeving aan banden gelegd⁴⁷ waardoor het moeilijk wordt gemaakt niet de kosten, maar de klant centraal te stellen. Dat heeft soms moeilijke en harde besluitvormingen tot gevolg. Een belangrijke commerciële verschuiving zien we van klantcontact dichtbij naar klantcontact op afstand⁴⁸ en dat is voor de klant duidelijk voelbaar.

Niet alleen in de financiële sector, maar ook bij organisaties in het algemeen zie je deze verschuiving van klantcontact. Het is voor bedrijven aantrekkelijk omdat deze klantbenadering minder tijd, administratieve rompslomp en geld kost. De verschuiving naar de directe kanalen betekent voor de klant, met name voor de oudere generaties, een geheel andere manier van service. Klanten ervaren deze omslag, en de afname van het face-to-face contact, in eerste instantie als een verarming en een afbreuk op de kwaliteit van de dienstverlening. Om de klant mee te nemen in deze ontwikkelingen is er in 2007 vanuit de overkoepelende Rabobank Nederland organisatie een grootschalig klantenonderzoek geweest omtrent het thema 'multichannel klantcontact'. In 2008 zijn hiervan de bevindingen met de lokale banken gedeeld. De effecten van ontwikkelingen op toekomstig klantcontact voor de massamarkt particulieren zoals deze is gecommuniceerd is als volgt:

Klantgedrag

De klant gebruikt in toenemende mate meerdere kanalen naast elkaar en bepaalt hierin steeds gerichter waar hij welk kanaal voor inzet. De klant krijgt meer macht en is kritischer, onder andere door de toenemende transparantie op internet. Het inloop face-to-face contact verschuift naar de directe kanalen, waar met name internet wordt gebruikt voor selfservice. Het verwachte effect hiervan op toekomstig klantcontact is:

- Toenemend aantal contacten via directe kanalen;
- Afnemend aantal inloop face-to-face contacten.

Visie op Multichannel Klantcontact
Rabobank 2010 | Virtueel Dichtbij
September 2008

Onderzoekskader

Alhoewel het kwantitatief grootschalig onderzoek van de bank een transparante weergave heeft gegeven van de situatie, heeft de directie van de Rabobank Oost Betuwe behoefte aan een lokale vertaling van de resultaten. De afspiegeling van klanten in deze regio wijken namelijk in kleine mate af van de klanten afspiegeling welke is aangehouden in het landelijk onderzoek. Daarnaast is het volgende vastgesteld in de concretisering visie 2010: *"De lokale bank is verantwoordelijk voor alle klantcontacten, via het fysieke en het virtuele kanaal"*. Onderzoek naar het klantgedrag van de particuliere lokale klanten, moet uitwijzen of de kanaalinrichting zoals hij nu is vormgegeven, goed is vastgesteld en/of er nog aanpassingen kunnen worden gedaan.

⁴⁷ Basel III akkoord, Bouwstenen voor de nieuwe regelgeving, artikel Rabobank

⁴⁸ De wij economie – De opkomst van de wij economie en de ondergang van de ik economie, pag. 184-190

De volgende hoofdvraag is hierbij opgesteld: Waarom kiest de particuliere klant van Rabobank Oost Betuwe voor dat bepaalde kanaal om met de bank in contact te komen?

Hierbij worden vier specifieke kanalen betrokken: de bankhal, telefonie, email en internet. De particuliere klant wordt leeftijdsbreed in het onderzoek meegenomen (verdere informatie daarover vindt u in H.3. Achtergrondinformatie).

In een Business Case heb ik verschillende alternatieven van onderzoek uiteengezet. Daarmee heb ik het management en de directie voorzien van een advies. Kort gezegd is daarin bepaald het klantgedrag te meten middels kwalitatieve onderzoeksmethoden, omdat deze beter geschikt zijn om bepaald gedrag en/of bepaalde meningen en motieven inzichtelijk te krijgen. Kwantitatieve methoden zijn vaak te oppervlakkig voor dit soort onderzoek. Een nadeel van enquêtes is o.a. dat deze niet teveel vragen mogen bevatten en daarnaast kennen ze een hoge mate van non-respons. Hierdoor kan niet worden ingegaan op dieperliggende motivaties, wat wel mogelijk is bij kwalitatief onderzoek.

Om bovenstaande vraag goed te kunnen beantwoorden heb ik de volgende acties ondernomen:

- uitvoeren van een zogeheten pilot onder medewerkers en niet medewerkers;
- diepte interviews met particuliere klanten van de Rabobank Oost Betuwe;
- in kaart brengen van motieven van de leeftijdsbrede doelgroep;

De resultaten uit het onderzoek van Rabobank NL is als vergelijkingsmateriaal gebruikt naast dit klantonderzoek. Deze is dan ook als input gebruikt voor deze rapportage. Daarbij wil ik wel graag een kanttekening maken dat beide onderzoeken vanwege verschil in methoden en uit oogpunt van significantie niet geheel met elkaar te vergelijken zijn.

Leeswijzer

Het onderzoek is gestoeld op een projectmatige en methodische aanpak (paragraaf 1.1 en 1.2.) . In hoofdstuk 1 wordt ook een klantenafspiegeling onderworpen aan een theoretisch kader (paragraaf 1.3). Na deze achtergrond informatie zullen er in hoofdstuk 2 en 3 resultaten van het onderzoek worden besproken. In de conclusies zal een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Bij de aanbevelingen zullen aanvullingen op de conclusie worden gegeven waarin het beleid zou kunnen worden aangepast. Oftewel, waar de kanaalinrichting zich in zou kunnen verbeteren.

1. Achtergrond informatie

In de inleiding staan de afwegingen om te kiezen voor kwalitatief onderzoek. Binnen dit type onderzoek zijn er verschillende variëteiten. Hieronder volgt een verantwoording van de methodiek.

1.1. Proces onderzoek

Gedurende het traject heb ik gebruik gemaakt van het TSP-pan⁴⁹ welke voor mij een leidraad is geweest in mijn afstudeer traject. Het beschrijft een tien stappen plan dat je kunt gebruiken om projecten compleet te structureren. Hieronder vindt u een korte beschrijving van de fases;

1. Externe oriëntatie

De beginfase heeft voornamelijk in het teken gestaan van de kennismaking met een financiële instelling. Op internet heb ik veel gezocht naar informatie die mij een beeld heeft gegeven van de bank. Een zeer actueel onderwerp is hierin het Basel III akkoord dat de financiële sector aan banden heeft gelegd. De informatie die ik gedurende deze fase heb opgedaan heeft mij input geleverd voor mijn intake gesprek.

2. Intake gesprek

Het intake gesprek had ten doel meer inzicht te krijgen in de omvang, wensen en verwachtingen van binnen het afstudeeronderzoek. De stroomlijning heeft geresulteerd in een afgebakende opdracht die een verbinding legt tussen extern, het hedendaagse klantgedrag en intern, de kanalenstrategie van de bank.

3. Oriënterende interviews

Om mij naast het lopende onderzoek verder te verdiepen in de organisatie, heb ik gesproken met diverse mensen binnen de bank. Naast verdere aanscherping heb ik ook gezocht naar verbreding. Dit had betrekking op de onderzoeksmethode en dit heb ik met name besproken met mensen buiten de bank⁵⁰, die wel inhoudelijke kennis hebben genomen van kwalitatief onderzoek. Door kritische aandachtspunten heb ik alternatieven van onderzoek beter afgewogen. Om bepaalde mogelijkheden omtrent het vaststellen van de onderzoeksdoelgroep te onderzoeken heb ik toestemming aan de directie gevraagd om een van de ledenvergaderingen bij te mogen wonen. Zij zijn akkoord gegaan.

4. Analyse

Uit bovenstaande gevoerde gesprekken en verdieping is een onderzoeksvoorstel uitgebracht in de vorm van een Business Case. In deze terugkoppeling worden vier alternatieven (kwalitatief vs. kwantitatief) besproken. Deze zijn met het management en de directie (MT en DT) gedeeld. Er is een keus gemaakt voor het voorstel welke het beste paste binnen de bank en de gestelde afstudeertermijn. Deze heeft concreter vorm gekregen in het plan van aanpak.

5. Terugkoppeling/contractering

In het kennismakingsgesprek van 17 januari, tevens contracteringsgesprek, is mijn plan van aanpak goedgekeurd. Het opgestelde plan met beschreven methode wordt hierbij qua omvang voldoende hbo waardig bevonden. Zowel mijn stagebegeleider als docentcoach hebben hiervoor getekend⁵¹:

Onderzoeksvraag: Waarom kiest de klant voor dat bepaalde kanaal?

- Kwalitatief diepte onderzoek a.d.h.v. diepte interviews
- Onderzoeksvraag gespecificeerd op de kanalen bankhal, telefoon, email & internet

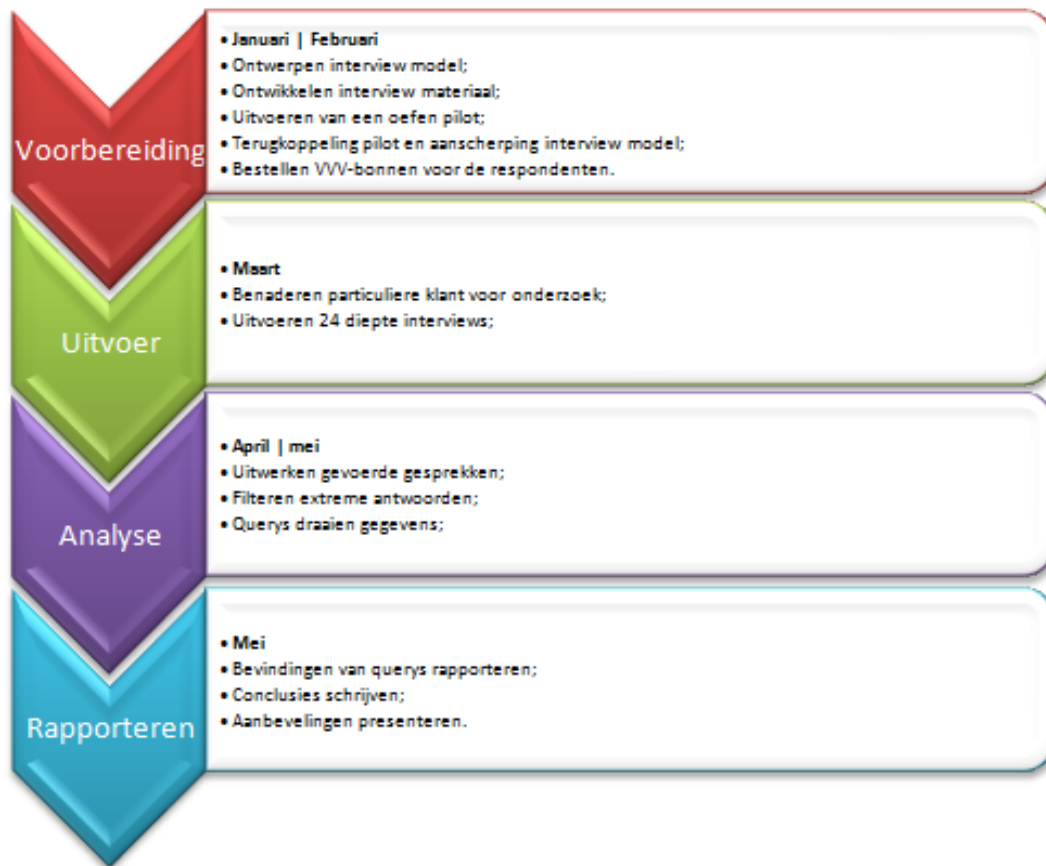
⁴⁹ Competent afstuderen en stagelopen, Kempen & Keizer

⁵⁰ Jan Carel Vierbergen – docent Journalistiek CHE, Herjan van Doorn – student MER 4

⁵¹ Plan van aanpak, Lisanne Thie

- 24 respondenten betekend 24 particuliere klanten

6. Werkplanning en projectorganisatie



7. Diepteonderzoek

Het diepteonderzoek is van start gegaan begin maart: de eerste klanten zijn geselecteerd vanuit Siebel en telefonisch benaderd/uitgenodigd, eerste gesprekken zijn afgenomen en uitgewerkt, de interviewmethode wordt langzaam eigen en de eerste VVV-bonnen zijn weggegeven aan de welwillende klant. In het interview zijn de klantmotieven aan bod gekomen die inzicht geven waarom de klant nu juist een voorkeur heeft voor contact in de bankhal, telefoon, of waarom deze liever via internet zijn bankzaken regelt. Ook is er gevraagd welk product en/of welke service op dat moment wordt afgenomen en met welke frequentie de klant van nu nog contact heeft met de bank. Resultaten uit het diepteonderzoek worden gebruikt om op beleidsniveau de kanaleninrichting van de Rabobank aan te passen op de wensen van de klant⁵². Door een theoretische koppeling is besloten om vier leeftijdsclusters aan te brengen in de doelgroep. Soms is er uitgeweken naar de avonduren omdat de respondent rond dat tijdstip beter bereikbaar was. Daarnaast waren niet alle respondenten in de gelegenheid overdag een gesprek te hebben. Met de respondenten is in maart een gesprek geweest.

8. Oplossingsplan

Aanbevelingen worden gebaseerd op kwalitatieve onderzoeksmethoden. Resultaten mogen dus slechts gezien worden als klankbord omdat kwalitatieve resultaten niet mogen worden gegeneraliseerd.

9. Invoering

⁵² IST & SOLL, <http://www.ben-en-wil.nl/profiel/ist-a-soll-mainmenu-81.html>, januari 2011

Management en directie bepalen uiteindelijk of de aanbevelingen meegenomen gaan worden in beleids- en visieplannen 2011/2012. Invoering vindt plaats na het afstudeertraject.

10. Afronding en afstuderen

Op 7 juni a.s. wordt er een eindpresentatie gegeven aan de directie en het management. Een rapport zal hierbij worden afgeleverd welke voor de medewerkers digitaal is in te zien.

1.2. Methode onderzoek

Er bestaan verschillende methoden voor onderzoek. Wetenschappelijk onderzoek wordt veelal onderworpen aan eisen van representativiteit. Hoewel we hier in eerste instantie niet te maken hebben met wetenschappelijk onderzoek, heb ik wel rekening gehouden met bepaalde wetenschappelijke richtlijnen. De richtlijnen hebben bijgedragen aan een gestructureerde aanpak waardoor op objectievere wijze resultaten konden worden geïnventariseerd.

Volgens Van Dale's Groot woordenboek der Nederlandse Taal (2011) betekent 'kwalitatief': *de kwaliteit betreffend, volgens de waarde, naar de aard; het gehalte of de gesteldheid van de zaak betreffend*. Kwalitatief geeft dus de relevante eigenschappen van het onderzoeksonderwerp aan. We spreken hier over formulerend onderzoek. Dergelijk onderzoek is beter geschikt om achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van een doelgroep te toetsen⁵³. Kwantitatief onderzoek daarentegen is meer geschikt wanneer je cijfermatig inzicht zou willen op vragen die in termen van hoeveelheid zijn uitgedrukt⁵⁴.

Kwalitatief onderzoek kent verschillende stromingen. Binnen mijn onderzoek hebben we te maken met een symbolisch interactionisme. Dit is een stroming waarin respondenten worden gezien als de initiatiefnemers van hun handelen en als producenten van hun sociale omgeving. In de stroming staat interactie en betekenisverlening (interpretatie) centraal. Daarbinnen heb ik rekening gehouden met een methodologisch perspectief: de 'objectiviteit in de interpretatieve benadering' is een toepassing die de mens ziet als subject, en deze vervolgens als uitgangspunt neemt. Deze gedachtegang wordt ontleend aan Albinski en stelt dat het gedrag van het subject niet het gevolg is van externe factoren, maar juist van sociale realiteit. Oftewel, de respondent acteert vanuit zichzelf⁵⁵.

De wijze van onderzoek moet goed worden vastgesteld. Als onderzoeker sta je centraal in het proces en kan je mogelijk antwoorden van de respondent beïnvloeden. In de voorbereidingsfase is hier rekening mee gehouden en is het interview zo ingericht dat beïnvloeding door de onderzoeker zoveel mogelijk wordt geminimaliseerd. De onderzoeksdoelgroep is onderworpen aan een diepte interview welke een open vraaggesprek suggereert. Dit interviewmodel is getest d.m.v. een pilot onder een viertal personen binnen en buiten de organisatie. De pilot heeft de interviewtechniek en output getest waardoor zo nodig aanpassingen uit voort vloeiden. Vervolgens heb ik de pilot transcripties met een tweede persoon (Gerrie Hofs-de Haar) 'gecodeerd'. Op deze manier worden interpretatiefouten zo veel mogelijk uitgesloten en wordt de output zo objectief mogelijk geanalyseerd.

Tijdens de definitieve interviews is gebruik gemaakt van een handleiding waarin gesprekstopics staan aangegeven. Naast de topics was daar ook een klein aantal vragen bij beschreven waardoor deze manier van interviewen wordt gekenmerkt als een semi-gestructureerd interview⁵⁶. Het

⁵³ Methodologie en statistiek voor communicatie onderzoek, Dirk-Jan de Boer, 2005

⁵⁴ Handbook of research design and social measurement, Delbert Charles Miller, 2002

⁵⁵ Kwalitatieve analyse, Wester & Peters, 2004

⁵⁶ Marktonderzoek, Kooiker & Broekhoff, pag. 89

interviewmodel heeft zich gevormd door een combinatie te maken tussen verschillende technieken en modellen. De 'omgekeerde fuik'⁵⁷ is een model dat uitwaaiert van de feitenvraag naar een complex geheel en is geschikt om informatie te krijgen van gevoelens en motieven. In het begin van mijn interview heb ik gevraagd naar informatie over klantduur en contactfrequentie. Uitwaaiing richtte zich tot de vier onderzoekskanalen en de verschillende onderzoeksdimensies. Dit model is gekoppeld aan projectieve technieken⁵⁸ waardoor sociaal wenselijkheid in de reacties zoveel mogelijk wordt vermeden. Alvorens projectieve technieken toe te passen, is er al eerder rekening gehouden met sociaal wenselijkheid. De ledenraad is vanwege dit feit uitgesloten als zijnde doelgroep en heeft er bewust voor gekozen om spontaniteit op te zoeken. Vanuit dit oogpunt is de particuliere klant vastgesteld als meest geschikte doelgroep.

Binnen de projectieve technieken zijn verschillende mogelijkheden en manieren beschikbaar waarbij ik mij gericht heb tot fotosort, waardebeelden en casusbeschrijvingen (komt overeen met story telling). Bij de methode van fotosort heb ik gebruik gemaakt van vier foto's van de kanalen bankhal, telefonie, email en internet. De foto's zorgen ervoor dat je op een indirecte, niet bedreigende manier kan praten over een dienst van de organisatie. Ik heb de respondenten gevraagd bepaalde waardebegrippen bij de foto's te leggen welke een afgeleide zijn van de te onderzoeken dimensies van het ISD-model (betrouwbaar, kwaliteit&zekerheid, persoonlijk, responsiviteit, toegankelijk en tastbaar). Door deze woorden uit te drukken op kaartjes kan het kanaal van de bank worden gekarakteriseerd. Deze manier geeft op een efficiënte wijze een compleet beeld van de beleving van het desbetreffende kanaal. Door de twee methoden fotosort en waardebeelden met elkaar te koppelen wordt niet alleen indirect gevraagd naar de communicatiekanalen, maar worden deze ook gekarakteriseerd a.d.h.v. de waardebeelden. De casus beschrijving is een narratieve methode welke de klant op een verhalende manier laat verplaatsen in een bepaalde situatie. Deze vertaalt vervolgens hoe hij/zij zou reageren. Deze methode heb ik tevens gebruikt als controle vragen op mijn voorgaande methode. De afrondende stellingen bevatten een derdepersoonstechniek waardoor weer op indirecte wijze gevraagd wordt naar hun mening.

De output is nauwkeurig verwerkt in transcripties welke a.d.h.v. audio apparatuur (voicerecorder) op korte termijn na het gesprek zijn uitgewerkt. Naast de voicerecorder heb ik ook gebruik gemaakt van de large-paper-method⁵⁹. Deze methode licht de hoofdpunten van elk interview uit, waardoor je overzicht creëert in de output. Deze heb ik in Excel bijgehouden en hebben mij in de gelegenheid gesteld mijn interviewmethodiek zo bij te stellen dat er een betere output mogelijk was.

De transcripties worden geanalyseerd aan de hand van de volgende vier fases⁶⁰:



In de eerste fase worden veldbetrokken begrippen geformuleerd. Deze schetsen een verwachting op de vragen die zijn geformuleerd. Denk aan de onderzoeksdimensies van het ISD-model. Deze worden geconcretiseerd en uitgediept in de specificatiefase. De begrippen worden uitgebouwd tot variabelen die een zo'n globaal mogelijk beeld moeten schetsen van de onderzochte situatie. In de reductiefase worden de variabelen vervolgens weer geordend onder de centrale begrippen, bekend uit de exploratie fase. In de integratiefase staat de uitwerking van de theorie centraal. Begrippen uit de theorie worden hier gebonden met de begrippen uit de veldanalyse. Uiteindelijk worden de bevindingen en relaties tussen begrippen gerapporteerd.

⁵⁷ Basisvaardigheden interviewen, site nog op te zoeken

⁵⁸ www.rechtmarktonderzoek.nl, kwalitatief onderzoek, januari 2011

⁵⁹ Brigitte de Leeuw, marketing manager Rabobank

⁶⁰ Kwalitatieve analyse, Wester & Peters, H.4

Gegevens zijn nauwkeurig vastgelegd, uitgewerkt en teruggekoppeld i.v.m. validiteit en representativiteit van gegevens.

1.3. Afspiegeling respondenten

Omdat de interviewer centraal staat in het gesprek en resultaten mogelijk kan beïnvloeden, is er aandacht besteed aan de interview setting. De omgeving waarin het interview plaatsvindt moet bij elk interview vergelijkbaar zijn. Op deze manier komen de resultaten van elk interview op eenzelfde wijze tot stand. Een aantal criteria:

- De respondent wordt geïnterviewd in een gesprekskamer van de Rabobank (Elst, Huissen, Bommel, Zetten);
- Daarbij wordt de respondent voorafgaand het interview voorzien van koffie of thee;
- In deze kamer is alleen de respondent en interviewer aanwezig;
- De kledij van de interviewer wordt aangepast aan de particuliere klant. Dat betekent dat van de kledingvoorschriften, opgesteld door de bank, enigszins wordt afgeweken. Het bekende pak wordt vervangen door een nette casual stijl om enige afstand tussen de particulier en de 'bankmedewerker' (onderzoeker) te verminderen. Dit moet de drempel verlagen om makkelijker over bankzaken te praten en motivaties voor besluitvormingen vanuit de klant beter los te krijgen;
- Waardering krijgt de klant bij afronding van het interview middels een VVV-bon.

De generatietypologie van Becker en de Bontekoning⁶¹ heb ik als naslagwerk gebruik om de onderzoeksdoelgroep en doelgroepgrootte vast te stellen. Hierbij wordt gesteld dat er vier generaties te onderscheiden zijn met intervallen van 15 jaar. Vanwege mijn leeftijdsbrede doelgroep heb ik bepaald gebruik te maken van clusters die overeenkomen met de generatietheorie. In elk cluster spreek ik een gelijk aantal mannen en vrouwen. Dat ziet er als volgt uit:

Klantgroep	A	B	C	D
Typologie	Screenagers <i>Generatie Einstein</i>	Pragmatische generatie	Generatie X	Protest generatie
Geboorte cohort	1985-2000	1970-1985	1955-1970	1940-1955
Leeftijd	18-30*	30-45	45-60	60-75
Aantal respondenten	6	6	6	6
*Vanuit de typologie wordt de leeftijd gesteld van 15-30 jaar. Omdat we hier te maken hebben met een financiële instelling wordt de leeftijd van 18 jaar aangehouden. Dit geeft de wettelijke volwassenheid weer en is tevens een eis vanuit de bank om producten te mogen verkopen aan klanten.				

Het particuliere segment kent een bepaalde samenstelling in vermogende klanten. Zo kennen we de reguliere massamarkt welke in verhouding minder vermogend zijn, en de meer vermogende (PB) klanten. Vanwege deze samenstelling zijn er twee PB klanten uitgenodigd om mee te werken aan het onderzoek. Ook hun resultaten worden meegewogen in de uitkomsten.

Omdat de regio Oost Betuwe een wijde omtrek kent is er bij de selectie van de respondenten uit Siebel rekening gehouden met hun woon- en bankplaats. Verdere onderscheidingen en/of criteria zijn er aan de groep respondenten niet gesteld. De klanten zijn telefonisch benaderd voor het diepte interview.

Waarden kunnen gezien worden als voorspellers van gedrag. Ook voor het gedrag dat mensen vertonen wanneer zij als consumenten goederen of diensten consumeren. Daar is wel een aantal

⁶¹ Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen, A.C. Bontekoning, 2008, pag. 37 t/m 51

factoren van invloed (lees: culturele omgeving). Naast omgevingsinvloeden, wordt gedrag ook beïnvloed door mentale concepten (normen, kennis attitudes, betekenissen en doelen)⁶². Uit het onderzoek van de Bontekoning is gebleken dat de vier generaties dezelfde waarden nastreven. Dit terwijl ze afhankelijk van elkaar toch diezelfde waarden op een andere manier naleven. We zien een verschil in het generatiegedrag van de mens dat is ontstaan doordat de generaties in andere tijden zijn opgegroeid. Om deze reden hebben generaties hun waarden aangepast aan de situatie zoals die – toentertijd – is vorm gegeven. Onderstaand vindt u kort de kenmerken per generatie:

De protestgeneratie is te kenmerken als idealistisch en gedreven, zoeken draagvlak voor ‘het’ idee en hebben een voorkeur voor (her)structureren. Deze mensen groeiden op in een periode van welvaart (t.o.v. voorgaande generatie) waardoor zij relatief gunstige levenskansen hebben genoten. Zij hechten zich duidelijk aan andere waarden dan de voorgaande ‘stille generatie’ want zijn aanleiding kent in de ontzuiling en secularisering. De economische modernisering kreeg steeds meer vraag naar hoger opgeleide arbeidskrachten. Doordat deze generatie langer heeft doorgeleerd, kennen zij ook een uitstel van volwassen verantwoordelijkheden. De opkomende welvaart en Amerikaanse consumptiecultuur bood jongeren gunstige mogelijkheden. Dit maakte dat deze generatie zich niet kon herkennen in de waarden van zijn traditionele voorgangers.

Generatie X is te kenmerken als bescheiden en nuchter. Ze dragen een no-nonsense mentaliteit uit, willen verschillen constructief verbinden en kunnen worden omschreven als procesgeoriënteerde professionals. Zij zijn opgegroeid in een periode van economische crisis. Er bestond een massale werkloosheid, vooral onder schoolverlaters, waardoor zij relatief ongunstige levensperspectieven hebben gehad. Deze generatie omarmt ook waarden als zelfontplooiing en individuele vrijheid zoals we die zien bij de protestgeneratie. Wel heeft generatie X minder hoge verwachtingen, hechten ze minder belang aan politiek protest en hebben ze een nuchtere kijk op de samenleving.

De pragmatische generatie zijn gedreven netwerkers die snel concrete resultaten willen, zijn gericht op kennis benutten en toepassen en leren vlot in het werk. Deze generatie is opgegroeid in een periode van economisch herstel en dit heeft hen, anders dan voorgaande generatie, gunstigere levenskansen geboden. Omdat het volume aantal mensen groter is dan generatie ‘x’, lopen zij elkaar niet in de weg voor carrière kansen. Zij stellen zich hardwerkend op.

Screenagers, de jongste generatie, worden ook wel getypeerd als generatie Einstein of ‘Internet Generatie’. Zij zijn slim en grenzeloos actief, zijn authentieke multi-taskers en willen zich overal snel thuis voelen. Deze generatie heeft de meeste ervaring met multiculturele samenwerking.

De typering van de generaties staan in de onderstaande tabel.

⁶² Generatietypologie Mannheim | Generatiemarketing scriptie, Victorien Haartsen, 2004

A		B		C		D	
Screenagers		Pragmatistische generatie		Generatie X		Protestgeneratie	
18-30		30-45		45-60		60-75	
Kenmerkend gedrag	Slim en grenzenloos	Gedreven netwerkers		Bescheiden en nuchter		Idealistisch en ambitieus	
	Authentieke multi-taskers	Willen concrete resultaten		Verschillen constructief verbinden		Zoeken van draagvlak voor 'het' idee (argumenteren)	
	Willen zich snel thuisvoelen	Gericht op kennis benutten		Procesgeoriënteerde professionals		Voorkeur (her)structureren	
	Eigenzinnig	toepassen en leren snel		Luisteren en meedenken		Sfeer en ruimte	
	Doelgericht en snel	Kritisch rationeel		Bewustwording - nuttig - doen			
Waarden		Hard werkend		Zelfontplooiing		Zelfontplooiing	
				Individuele vrijheid		Democratisering	
				Minder hoge verwachtingen		Gelijkheid macht-inkomen	
				Minder belang politiek protest		Individuele vrijheid	
				Nuchtere kijk op samenleving		Politiek engagement	

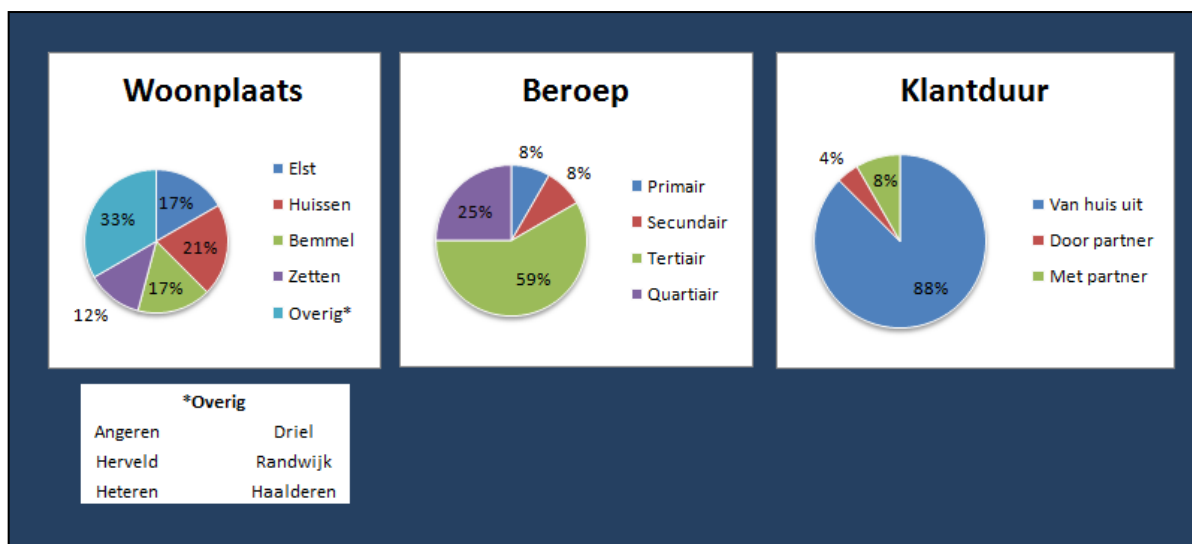
Tabel: generatietypologie

2. Klantbeeld

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van onderzoek worden besproken. Hierbij wordt benadrukt dat dergelijk kwalitatief onderzoek niet geschikt is om resultaten te generaliseren. *'Kwalitatief onderzoek is vooral verkennend en inventariserend van aard. De uitkomsten van dit onderzoek moeten dan ook in de eerste plaats worden gezien als indicaties of hypothesen en niet als cijfermatig bewezen zekerheden'*⁶³. Dat wil zeggen dat de besproken resultaten afkomstig zijn van 24 respondenten; vier generatieclusters en dat de grafische overzichten geen resultaten presenteren die voor het gehele particuliere segment geldend zijn.

2.1. Klantprofiel

De respondenten die uitgenodigd en benaderd zijn hebben een overwegend enthousiaste indruk achtergelaten. Vergelijkend met andere consumentenonderzoeken heeft het relatief weinig moeite gekost respondenten te werven. Opmerkelijk was dat zij in de gesprekken uitvoerig antwoordden. De PB klanten voerden hierin de boventoon. Hieronder ziet u een afspiegeling van de geïnterviewde klantengroep:



Om eenzijdigheid in antwoorden te vermijden, zijn klanten uit verschillende woon en bankplaatsen (locatie kantoren) geselecteerd (zie eerste grafische weergave). Van deze groep is 60% werkzaam in de commerciële dienstensector (tweede grafische weergave).

De klantloyaliteit is in deze regio erg hoog. Van de 24 mensen gaven er 18 aan vanuit huis uit al klant te zijn bij de Rabobank. Slechts één heeft aangegeven bij de Rabobank te zijn gekomen omdat haar partner positieve ervaringen heeft met de bank. Twee van de onderzochte doelgroepen zijn niet van huis uit klant van e Rabobank of door een partner klant geworden. In samenspraak is er een bewust keuze gemaakt om klant te worden. Dat komt erop neer dat 23 van de 24 respondenten zijn aan te duiden als lange termijn klant en dat de uitkomsten uit het onderzoek zijn gebaseerd op lange termijn ervaringen.

⁶³ Marktonderzoek, Kooiker & Broekhof, pag. 92

2.2. Contactmomenten

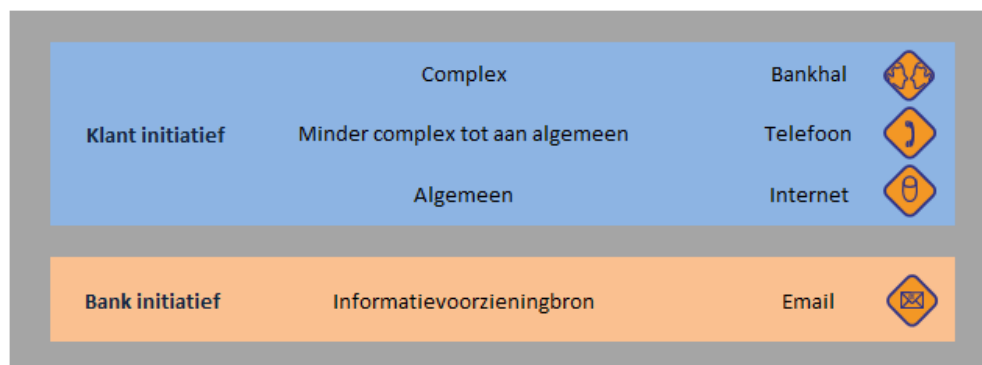
Gemiddeld komen de klanten twee tot drie keer in het jaar bij een medewerker terecht voor een dergelijke vraag. Verschillen in frequentie tussen de generatiegroepen zijn niet groot. Deze frequentie is in de zin van bankzaken, te omschrijven als relatief frequent. Bankzaken zijn geen zaken waar de burger dagelijks bij de bank voor op de stoep staat (afgezien van het frequente geld pinnen en het steeds frequentere internetbankieren).

Onder contactmoment wordt daarom ook verstaan; de zaken die voor de klant extra toelichting, advies en/of bevestiging nodig hebben van de medewerker van de bank en dat zoeken middels een bezoek aan de bankhal, een telefoongesprek of mailverkeer. Er wordt vanuit gegaan dat bij de dagelijkse reguliere betalingen, die gaan via de pinpas en het internetbankieren, min of meer geen vragen of algemene instructievragen komen en worden daarom niet meegenomen in de frequentiecijfers.

De frequentie van de vraag, wordt meestal bepaald door de bank benoemde 'klant events', zie hieronder;

- Geboorte kind
- 12 jaar
- 18 jaar
- Afstuderen/eerste baan
- Samenwonen
- Trouwen
- Verhuizen naar huurwoning
- Verhuizen naar koopwoning
- Scheiden
- 60/65+ jaar
- Overlijden

Vragen die hierover worden gesteld kunnen variëren van algemeen naar zeer specifiek en worden meestal gesteld wanneer er behoeftes leven bij de klant. Vragen kunnen gesteld worden vanuit vier verschillende motieven; inspiratie, oriëntatie, koop en/of after sales. Naast dat er verschil bestaat in het soort vraag en de urgentie van de vraag, onderscheidt de klant de volgende kanaalkeuze met daarbij passende soort vragen:



Complexe vragen waar grote bedragen mee gemoeid zijn of waar de toekomst van mensen wordt vastgelegd, worden het liefst via de bankhal afgehandeld. Denk aan hypotheek en verzekeringsbeslissingen en beleggingen en aandelen kwesties.

Minder complexe zaken zoals algemene vraagstukken maar ook persoonsgebonden informatie, die contact van de medewerker vragen, worden via de telefoon gecommuniceerd. De bankhal wordt hiervoor niet altijd benaderd omdat op deze vraagstukken redelijk snel antwoord verstrekt kan worden. Internet wordt gebruikt voor selfservice. Reguliere zaken als betalingen en saldo checken wordt met name via dit medium gedaan. Dit kanaal is zeer geschikt ter inspiratie of oriëntatie⁶⁴ en leiden veelal tot vragen die uiteindelijk landen bij de bankhal en telefoon. Daar kan men zich laten adviseren en kan de klant die bevestiging en het vertrouwen krijgen die hij nodig heeft om tot eventuele koop over te gaan.

Email wordt niet ingezet voor bepaalde contactmomenten, alleen indien er sprake is van een 'service aanvraag' of klacht, maar deze zijn er maar heel sporadisch. Als de klant contact zoekt via dit medium, dan kent deze veelal de persoon waar naartoe gemaild wordt. Klanten ontvangen wel mails met informatie van de bank. Het medium moet vanuit de klant richting de bank nog op gang komen. Incidentele vragen worden meestal via de bankhal of telefoon afgehandeld. Hierbij zoekt de respondent zijn 'oplossing' toch bij de bancaire medewerker.

De jongste generatie, groep A, heeft gemiddeld twee keer in het jaar een dringende vraag of dringend verzoek. In deze groep studeren veel mensen af en/of krijgen ze hun eerste baan, gaan samenwonen of trouwen etc. Deze categorie settelen zich het meest, in zowel privé als in het bedrijfsleven, en staan in de beginfase van hun wettelijke volwassenheid. Vragen als pasjes en credit card aanvragen, reisverzekeringen en/of rekeningen openen voor kinderen zijn herkenbaar.

De pragmatische generatie, respondentgroep B, heeft gemiddeld 2,75 keer contact met de bank, op welke wijze dan ook. Deze contactmomenten worden gekenmerkt door vragen die afkomstig zijn van een volledig gesetteld gezin. Vragen over sparen, hypotheek en bankzaken van ouders die worden geregeld door de zoon of dochter komen geregeld voor. Zij staan in het midden van hun leven en zijn de back-up voor hun ouders in digitale zin. Zij hebben in verhouding net even meer te maken met complexe zaken dan generatie A, ook omdat zij al wat langer werkzaam zijn in het bedrijfsleven en dus beschikken over een groter financieel dragend vermogen.

Generatie X staan al verder in het leven en richten zich meer op de toekomst. Ze houden zich bezig met levensverzekeringen, bestellen van vreemd geld, hypotheek en verzekeringszaken. Zij komen gemiddeld het meeste bij de bank, namelijk 3,33 keer. Dit zijn zaken die meestal worden geassocieerd met zeer complex en belangrijk en gaan meestal gepaard met volwassen bedragen.

De 'oudste' generatie, oftewel protestgeneratie, heeft gemiddeld 3 keer in het jaar contact met de bank om hun zaken rond te krijgen. Deze groep vermogende klanten zijn veelal gepensioneerd en hebben meestal vragen die betrekking hebben tot het openen van rekeningen voor de kleinkinderen, bestellen van vreemde valuta, hypotheekruimte opties, gebruik van rabofoon en internetbankieren. Zij zijn de generatie die gewend is dagelijkse betalingen te regelen middels daarvoor bestemde formulieren. Daar wordt tot op de dag van vandaag ook nog gebruik van gemaakt. Ze realiseren zich wel dat de digitale ontwikkelingen, en het gebruik van het directe kanaal internet, hun mobiliteit in de samenleving kan vergroten. Logisch is het dat deze groep gemiddeld een hoger natuurlijk verloop kent dan de hiervoor besproken generaties. Naarmate ze ouder worden, wordt het aanwezige risico op geestelijke of lichamelijke immobiliteit steeds groter. Dat betekent dat zij worden beperkt in hun persoonlijke vrijheid en afhankelijk zijn van anderen, terwijl deze generatie die vrijheid zeer hoog in

⁶⁴ Onderzoek Rabobank Nederland

het vaandel heeft staan. Juist de directe kanalen, met name internet, kan voor deze generatie veel uitkomst bieden.

Er wordt nogal eens aangenomen dat deze groep de komst van de digitale mogelijkheden niet met open armen heeft ontvangen en niet voldoende bekwaam is in het gebruik van de computer, vanwege het feit dat ze dat nooit mee hebben hoeven werken. Toch kom je geregeld uitzonderingen op deze 'regel' tegen. Er moet niet vergeten worden dat deze generatie de ambitie heeft om zich te blijven ontplooien en in deze levensfase ook voldoende tijd heeft om zich te verdiepen in de virtuele wereld. Er zijn voldoende mensen die in de gelegenheid zijn om die kansen tot ontwikkeling daadwerkelijk aan te pakken en veel doen dat dan ook.

3. Resultaten klantgedrag

De motieven van de klant zijn middels zes dimensies gemeten. Deze dimensies zijn afkomstig van het ISD-model welke de kwaliteit van het serviceniveau van organisaties meet. Meer informatie over deze dimensies vindt u in bijlage II. Door dit model over de kanalen van de bank te leggen, wordt er beter inzichtelijk welk kanaal de klant prefereert en waarom.

De tabel hieronder representeert de volgorden van één tot zes zoals deze geldt voor de kanalen van de bank. Nummer één volstaat de positie van het begrip welke bij dit kanaal het meest is genoemd. Dat betekent dat bij deze dimensie de meeste waardebegrippen zijn gelegd. Die wordt het sterkst herkend en geassocieerd met het desbetreffende kanaal. Om beter in beeld te krijgen op welke generatiesamenstelling deze volgorde is gebaseerd, is er per kanaal zichtbaar gemaakt hoeveel mensen uit de leeftijdsclusters het begrip genoemd hebben bij het kanaal.

Volgorde dimensies	Bankhal	Telefoon	Email	Internet
Betrouwbaarheid	3-4	1	1	1
Kwaliteit&zekerheid	2	5	4	3
Persoonlijk	1	3-4	6	6
Responsiviteit	6	2	2-3	4
Toegankelijk	3-4	3-4	2-3	2
Tastbaar	5	6	5	5
Totaal waarde kaartjes	98	70	53	72

3.1 Motieven bankhal

Uit bovenstaand overzicht kunnen we opmaken dat dit kanaal erg hoog scoort op de dimensies. Hij stijgt duidelijk boven de andere kanalen uit. Er wordt vaak aangegeven dat deze manier van klantcontact het 'beste gevoel' geeft. Echter dat de bankhal een plek is waar mensen zich het beste op hun gemak voelen, is het niet het kanaal die in deze tijden meer de voorkeur vereist. Hieronder vindt u een overzicht van het aantal kaartjes, opgesplitst per dimensie en generatiegroep, die zijn neergelegd bij het kanaal bankhal. Per generatie zijn de begrippen die het meest voorkomen gemarkeerd.

Dashboard bankhal	A	B	C	D	
Betrouwbaarheid	4	3	4	5	16
Kwaliteit en zekerheid	5	4	5	5	19
Persoonlijk	5	6	5	6	22
Responsiviteit	4	3	1	3	11
Toegankelijk	4	4	4	4	16
Tastbaar	4	3	3	4	14
Totaal	26	23	22	27	98

Aangezien de meeste klanten aangeven de bank als betrouwbaar en integer te ervaren, geeft men toch aan dat de betrouwbaarheid van communicatie afhankelijk is van het medium dat deze informatieoverdracht ondersteunt. Dat wil niet altijd betekenen dat deze optimaal is. Zo schort het in de bankhal soms aan de privacy. Doordat de bankhal een erg toegankelijk en open karakter heeft, oogt deze heel persoonlijk en betrokken. Toch lukt het hen niet altijd deze persoonlijke betrokkenheid altijd te voelen wanneer ze geholpen worden. Dit ligt echter niet aan de medewerkers, maar wordt verstoord doordat een volgende klant, op redelijk korte afstand van zijn/haar voorganger, aansluit in de rij. Dit geeft de gelegenheid dat er met het gesprek meegeluisterd kan worden. De klant die bij de balie wordt geholpen vindt niet zijn rust vrijuit over zijn financiële situatie te praten en voelt zich belemmerd.

Klantgroep A geeft met name aan het belangrijk te vinden de bankzaken te bespreken in een afgeschermd ruimte, omdat ze dan het idee hebben dat er volledig over hun situatie wordt ontfermd. Het gevoel niet volledig in een diep gat te worden gegooid, geeft hen een veilig en betrouwbaar gevoel. Nu dit voor alle respondenten een reden is dat de bankhal het fijnste gevoel geeft, ligt dit voor generatie A toch het gevoeligst. Zij zijn veelal nog opzoek naar een bevestiging omdat ze in deze levensfase veel nieuwe zaken tegenkomen. Het is voor hen onwennig om, ook al zijn zij opgegroeid met internet, alles via dat betreffende medium te ondernemen. Beslissingen steunen nog veel op een bezoek in de bankhal of telefonisch contact. Juist omdat ze via deze kanalen direct worden voorzien van een antwoord. Klantgroep D ervaart dit met name omdat zij dat altijd via deze ingang hebben gedaan. Daarnaast willen ze hun financiële zaken goed geregeld hebben en omdat zij zich langzamerhand de kwetsbaren gaan vormen in de samenleving willen zij dit veilig hebben gesteld.

Als we kijken naar de kwaliteit en zekerheid dan wordt deze in de bankhal vaker erkend dan de betrouwbaarheid. Door de 'fysieke ontmoeting' en de hoge mate van interactie krijgt men het gevoel van controle en zekerheid dat de boodschap ook daadwerkelijk wordt ontvangen. Op deze manier wordt het contact ook voor een groot deel tastbaar gemaakt. De medewerker en de klant zijn actoren in het kwaliteitsniveau van het antwoord. D.m.v. de doorvraag kan namelijk gestuurd worden op het gewenste antwoord waardoor beide actoren verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit. Hoe meer de klant moet doorvragen, hoe meer de deskundigheid van de medewerker in twijfel wordt genomen. Vervolgens zien ze meteen wat er met hun vraag/verzoek wordt gedaan. Wanneer ze een keer zijn meegenomen in dit proces vraagt dit veelal geen tweede keer, want dan zijn ze bereid die stappen te herhalen via het internet.

De bankhal heeft het persoonlijkste contact. In eerste plaats omdat men tegenover een persoon staat. Dat is iets fysieks welke een belangrijke rol speelt. Non-verbale communicatie is namelijk een belangrijke peiler in het klantcontact. Mensen zijn in staat lichaamstaal af te lezen waardoor een bepaalde indruk wordt opgedaan. Deze indruk is gebaseerd op gevoelens. Onder persoonlijk contact wordt ook geschaard dat de medewerker verbaal sterk moet overkomen. Daarbij vinden klanten het klantcontact het persoonlijkst wanneer de medewerker persoonlijke betrokkenheid en inlevingsvermogen toont. De medewerker moet in staat zijn mee te denken met de situatie van de klant en hetzij een aanvulling kunnen geven vanuit hun persoonlijke ervaringen. Met die bagage moet een passend advies worden vorm gegeven. Non-verbaal en verbaal contact geeft de klant het sterkste en 'fijnste' gevoel. De privacy waarborging kan het persoonlijk contact versterken omdat daar de volledige aandacht voor de klantsituatie het grootst is.

Het reactievermogen in de bankhal wordt gekenmerkt doordat medewerkers adequaat handelen en de klant kunnen voorzien van een snel antwoord. Niet alleen kunnen ze snel antwoord verschaffen, de medewerker is ook in staat de klant te voorzien van een gefundeerd advies. Dit wordt vooral aangekaart door klantgroep A. Een gefundeerd advies en antwoord wordt door de klant gezien als

een reactie waar ze wat aan hebben. Daarnaast vindt de klant het prettig bij binnenkomst opgemerkt te worden.

De meningen over de toegankelijkheid van de bankhal zijn zeer verdeeld. De bank wordt meestal toegankelijk bevonden omdat deze, in vergelijking tot andere financiële instellingen, veel kantoren open heeft. Toch blijven openingstijden een belangrijk discussie onderwerp. Met name groep B en C zijn openingstijden niet toegankelijk en toereikend genoeg. Zij regelen hun bankzaken via internet maar zij zijn het die de grootste voorkeur hebben voor hulp uit de bankhal, wanneer internet geen voldoende ondersteuning meer biedt. Klantgroepen A en D hebben daar minder moeite mee omdat zij vanwege pensioen, studietijden en/of part-time dienstverband beter in de gelegenheid zijn tijd te vinden voor een bankhal bezoek.

Bij tastbaar gaat het om een zekere mate van 'controle' die de klant ervaart. De bankhal scoort hier het hoogst op. De klant heeft in deze omgeving het meeste 'vat' en invloed op de situatie. Als de klant een wens heeft, wordt hier vrijwel direct iets mee gedaan en dat wordt als zeer positief ervaren. Dit wordt het sterkst ondersteund en aangevuld door non-verbale communicatie en materiaal (lees: folders, brieven e.a. informatiemateriaal).

Met name voor respondentgroep A en D is de bankhal een belangrijke plek om hun bankzaken te regelen. Door D is dit deels te verhalen uit hun generatiegeschiedenis (zie paragraaf 3.3.), voor A valt dit te verklaren doordat zij kennis maken met nieuwe levensfasen. Groepen B en C werken veel en hebben in hun levensfase te maken met belangrijke klant events. Dat maakt het voor hen moeilijk om zaken geregeld te krijgen in de bankhal.

3.2. Motieven telefoon

Dit kanaal is binnen de bank de afgelopen tijd erg in ontwikkeling geweest. Er is veel nagedacht over de inrichting ervan en beltijden zijn verruimd. De actie van beter dichtbij heeft namelijk niet lang geleden plaatsgevonden. Dit zorgt er deels voor dat er in mijn onderzoek rekening moet worden gehouden dat de aandacht die gegeven is aan telefoon, bij de klanten voor een deel nog moet landen. Zo is ook terug te zien in mijn bevindingen. Hieronder vindt u een overzicht van het aantal kaartjes, opgesplitst per dimensie en generatiegroep, die zijn neergelegd bij het kanaal telefoon. Per generatie zijn de begrippen die het meest voorkomen gemarkeerd.

Dashboard telefoon	A	B	C	D	
Betrouwbaarheid	5	3	5	4	17
Kwaliteit en zekerheid	2	2	3	2	9
Persoonlijk	4	3	3	2	12
Responsiviteit	4	5	2	4	15
Toegankelijk	4	2	2	4	12
Tastbaar	0	0	4	1	5
Totaal	19	15	19	17	70

Het enige verschil waar de telefoon zich in weet te onderscheiden van de bankhal is dat de respondent bij telefonisch contact de medewerker niet kan zien. Dat wordt over het algemeen niet als zeer belemmerend ervaren maar wordt in sommige gevallen wel gezien als een gemis. Dit komt

omdat een groot deel van de zekerheid wordt gepeild door non-verbale communicatie. Ze hebben kort gezegd niet de mogelijkheid te kunnen zien wat de medewerker doet. De respondenten is het idee van beeldbellen voorgelegd, maar daar werd huiverig en laconiek op gereageerd. Men vindt het onwennig via een webcam en beeldscherm te communiceren met iemand van de bank. Deze manier van communiceren is bij de klant al wel redelijk bekend, maar wordt alleen in informele privé aangelegenheden gebruikt.

Het is een persoonlijk medium, zo zegt de klant, maar evenaart hierbij niet de persoonlijkheidsscore van de bankhal. De respondent verwacht van de bank vriendelijk goed geholpen te worden. De mate waarin de medewerker vriendelijk is of toegankelijk, wordt gekoppeld aan het gevoel welke de klant ontleent aan de intonatie van de stem van de medewerker. Hieruit wordt opgemaakt met wat voor persoon er wordt gesproken. Men vindt daarin belangrijk dat de medewerker meedenkt in het gesprek vergelijkbaar als in de bankhal, wel kost dit de medewerker meer moeite dan in de bankhal omdat lichaamstaal telefonisch niet zichtbaar is.

Naast dat het een persoonlijk medium is, werkt telefoon ook snel. Je kunt direct beroep doen op de deskundigheid van de medewerker en in een relatief korte tijd beschikken over een antwoord.

Wanneer ze daartoe niet in staat zijn wordt dat goed aangegeven en meteen geschakeld. Klanten hebben ervaren dat ze worden doorverbonden met de juiste persoon en/of later op de hoogte gesteld worden van het juiste antwoord. Op deze manier wordt de kwaliteit van het contactmoment gewaarborgd.

Alhoewel de uitkomsten dicht bij elkaar liggen, zijn generatie A en C de groepen die dit medium het meest als betrouwbaar omschrijven. Generatie B pakt duidelijk terug op responsiviteit, terwijl D het meest de begrippen betrouwbaarheid, responsiviteit en toegankelijkheid noemt.

Ook met dit medium geldt voor de oude generatie dat ze hier, samen met de bankhal, de meeste ervaring mee hebben.

De klantgroepen die over het algemeen te maken hebben met een fulltime dienstverband, noemen toegankelijkheid opvallend weinig. Ze associëren het medium wel als direct en makkelijk, maar pakken toch liever terug op bankhal.

3.3. Motieven email

Door de generaties heen is er veel veranderd. Een van de ontwikkelingen daarvan is de komst van de computer en het digitale verkeer. Het email kanaal wordt door de respondent weinig gebruikt omtrent bankzaken. Privé heeft men er wel veel ervaring mee. Hieronder vindt u een overzicht van het aantal kaartjes, opgesplitst per dimensie en generatiegroep, die zijn neergelegd bij het kanaal email. Per generatie zijn de begrippen die het meest voorkomen gemarkeerd.

Dashboard E-mail	A	B	C	D	
Betrouwbaarheid	3	1	3	5	12
Kwaliteit en zekerheid	3	2	2	3	10
Persoonlijk	0	2	0	1	3
Responsiviteit	2	4	2	3	11
Toegankelijk	4	4	1	2	11
Tastbaar	1	1	2	2	6
Totaal	13	14	10	16	53

Vergelijken met de bankhal en telefoon, waarbij o.b.v. verbale en non-verbale signalen een goede aanvulling wordt geven op het contact moment, heeft email alleen houvast aan een schriftelijke reactie van de medewerker. Daarbij is de schriftelijke boodschap, vanwege het gemis van verbale en non-verbale communicatie, moeilijk te interpreteren en inefficiënt. De zekerheid zoals die wordt ervaren in de bankhal en bij telefoon, is bij de virtuele kanalen compleet verdwenen. Controle hierop wordt echter op een andere manier gewaarborgd. Door middel van bepaalde kwaliteitserkenningen en beveiligingsmaatregelen (inlog codes), wordt internet veilig genoeg geacht om er actief op te zijn. Daarbij wordt er meer getwijfeld aan email dan aan internet, omdat email gevoeliger is voor 'hackers'.

Het persoonlijke klantcontact beperkt zich hier tot communicatie op papier. Het wordt als een vervanging gezien van post die alleen vele malen sneller is. Als de klant ervoor kiest via dit medium zijn klantvragen te stellen, dan vindt men het normaal binnen 24 uur een reactie te krijgen. In deze reactie moet worden vermeld binnen welk tijdsbestek de klant zijn antwoord kan verwachten. Dit geldt echter voor de eerste drie generaties (klantgroep A, B en C). Afgezien van de uitzonderingen, zijn respondenten uit klantgroep D toch nog wat onwennig met het gebruik van de computer en internet. Email is dan ook niet een kanaal dat zij vaak gebruiken voor contact met de bank. Wel zijn zij met name de groep die de grootste verwachtingen heeft van virtuele netwerken (zie bovenstaande tabelscore). We zien hier de grens tussen de eerste drie generaties en de laatste protestgeneratie wat betreft internetgebruik. Daarbij kunnen we stellen dat de leeftijdsgrens, voor de groepen die de digitale ontwikkelingen wel goed hebben meegepakt, rond de 60 jaar ligt. Het wordt gezien als een tastbaar medium. Je krijgt het antwoord 'zwart-op-wit' en kunt terugvallen op wat de medewerker je heeft gestuurd. Dit geeft de klant op een andere manier een bepaalde zekerheid. Ondanks dat dit een groot voordeel is van mail, wordt men pas echt over de streep getrokken wanneer de klant gericht mailcontact kan hebben met een bekend persoon binnen de bank, of rechtstreeks zijn boodschap kan versturen naar desbetreffende afdeling. De klant denkt op die manier effectiever en sneller geholpen te worden, waardoor het gebruik van email wordt verhoogd. Je geeft de medewerker de mogelijkheid meer aandacht te schenken aan de gestuurde mail, omdat deze rustig informatie voor je kan uitzoeken en kunt erop terugvallen.

Wanneer dit niet mogelijk is wordt mail gezien als onpersoonlijk. Ze weten niet waar hun mail strand en kunnen slecht inschatten wat ermee gebeurt. In de meeste gevallen ontvangen klanten een automatisch gegenereerde mail die een, voor de klant, afstandelijke boodschap draagt met de volgende strekking: 'Uw mail wordt zo spoedig mogelijk in behandeling genomen'. Enerzijds geeft dit de klant een zekerheid dat de mail goed is aangekomen, anderzijds is een systeem niet het bewijs dat de mail ook daadwerkelijk in behandeling is genomen door de medewerker. Op goed vertrouwen moet er vanuit worden gegaan dat deze boodschap wordt nageleefd. De aanname dat ze op een grote hoop terecht komen, verhoogt de drempel tot mailen.

Vanwege de continue bereikbaarheid van internet wordt ook email verkeer gezien als zeer toegankelijk. Je kunt op elk gewenst moment je mail de deur uit sturen zonder afhankelijk te zijn van openingstijden en de postbode. De overdracht van informatie via digitale kanalen is veel sneller, fijner, makkelijk en direct. Dit wordt tevens eerder ervaren in de doelgroepen A en B, omdat zij daar toch meer mee werken.

De respondentengroep A en B vinden internet toegankelijk. Toegankelijk in de zin dat het altijd bereikbaar is, vooral als ze beschikken over zo bekende smartphones. Het werkt dan makkelijk, snel en kan het bij wijze van in de trein doen. Deze groepen baseren hun keus tot het gebruik van email veelal op gemak.

Klantgroepen C en D beroepen zich toch meer op de betrouwbaarheid van het medium. Dit komt omdat zij hun uitspraken veelal steunen op verwachtingen. Groep D stijgt daarin meer uit dan klantgroep C. Het kanaal moet met name de financiële situatie veilig kunnen stellen, maar voor hen biedt de virtuele kanalen nog niet voor allen de zekerheid die ze eigenlijk nodig hebben.

3.4. Motieven internet

Het gebruik van de digitale kanalen is met name bij de eerste drie generaties geïntegreerd, zo zagen we bij email. De oudste generatie is zich ook al aan het ontwikkelen op dat gebied, maar vanwege generatieverschil minder snel dan de jongere generaties. Hieronder vindt u een overzicht van het aantal kaartjes, opgesplitst per dimensie en generatiegroep, die zijn neergelegd bij het kanaal internet. Per generatie zijn de begrippen die het meest voorkomen gemarkeerd.

Dashboard Internet	A	B	C	D	
Betrouwbaarheid	6	6	6	6	24
Kwaliteit en zekerheid	4	5	5	3	17
Persoonlijk	1	0	1	1	3
Responsiviteit	4	1	0	1	6
Toegankelijk	5	5	4	4	18
Tastbaar	1	1	1	1	4
Totaal	21	17	17	16	72

In tegenstelling tot de eerder besproken kanalen, is internet een medium waarbij de klant volledig wordt teruggeworpen op selfservice. Contact met een medewerker bestaat hier niet. De klant zoekt de benodigde informatie op de site en voor dagelijkse betalingen logt hij in op zijn persoonlijke internetbankier omgeving. Opvallend hierin is dat de totale respondentengroep aangeeft internet als betrouwbaar te ervaren (A, B en C) en te zien (D). Daarbij wordt weer een onderscheid gemaakt tussen de ervaring die de jongere generaties al hebben opgedaan en de relatieve onervarenheid van de oudere generatiegroep D. Voor hen is het moeilijk zekerheid te krijgen met deze manier van werken en hebben dan ook nog vaak de bevestiging nodig van iemand die daar meer mee gewerkt heeft. Aan de andere kant vertrouwen zij er wel op dat de bank de kwaliteit en zekerheid goed heeft ingericht, maar zijn in sommige gevallen nog wat onwennig met het medium.

Het komt niet algeheel als verrassend als de respondenten aangeven dat internet niet wordt gezien als een persoonlijk medium. Er bestaat geen interactie met een persoon, maar met een computer, daar is niks persoonlijks aan. Het enige persoonlijke wat de klant ervaart bij internet, is dat ze beschikken over een eigen inlogcode die hen brengt naar een eigen financiële virtuele omgeving. De responsiviteit kan met dit medium moeilijk worden gemeten omdat er geen interactie plaatsvindt tussen medewerker en klant. Het is volledig in eigen handen. Responsiviteit wordt dan ook meer geplaatst in de snelheid van het internet of de toereikende informatievoorziening. Generatie A is het actiefst in het zoeken van informatie op de site, zij oriënteren zich dus meest. Tastbaar is het internet ook niet. Het is een digitaal medium en alle informatie 'vliegt door de lucht'. De informatie op de site is concreet, duidelijk en up-to-date. Er wordt ervaren dat de medewerkers in de bankhal ook goed weten wat er op de site wordt gecommuniceerd.

Net zoals email is internet een medium die 24/7 te bereiken is. Vanuit huis kan je bij je financiële situatie en kan je direct je betalingsverplichtingen voldoen. Deze worden direct verwerkt. Het kanaal omarmt dus een grote mate van gemak en snelheid die, generatiespecifiek, voordelen met zich mee brengt. Naast deze toegankelijkheid kan dit alleen worden gewaarborgd wanneer de klant de random reader met zich meebrengt.

Zoals het overzicht weergeeft, spreekt dit kanaal het meest voor de generatie screenagers. Omdat zij ermee zijn opgegroeid, herkennen zij dit kanaal het best en kunnen zij er het meest mee. Dit is echter anders, met name, voor generatie D (zoals eerder besproken). Zij worden in deze maatschappij in een keurslijf gedrukt, althans zo lijkt het voor veel mensen. Je ziet inderdaad opvallend dat generatie D de laagste score heeft. Toch geeft men aan in mijn onderzoek internet als een zeer betrouwbaar medium te zien. Ze beschikken niet over de ervaringen zoals generatie A die heeft, toch staan ze ervoor open meer en meer kennis te maken met het kanaal. Naast dat ze er voldoende tijd voor hebben, geeft deze generatie aan te willen blijven leren. Grotendeels ziet deze groep namelijk voordelen als mobiliteitsvergroting en langere zelfstandigheid. De vergrote kans op lichamelijk achteruitgang draagt voor hen een grote angst. Internet biedt hun een virtuele deur naar buiten waardoor zij, o.a. met de bank, beter in contact kunnen blijven. Je moet hierbij echter wel een onderscheid blijven maken tussen lichamelijke en geestelijke immobiliteit.

Alhoewel al veel zaken toevertrouwd worden aan dit medium, reageert men wel huiverig op het idee van hackers. Zelfs in de jongste generatie wordt daar stellig op gereageerd. "Dat krijg je nooit waterdicht", zo wordt er gezegd. In het verleden zijn er berichten geweest dat het kanaal uit de lucht was door mogelijke hackers, toch heeft zich dit altijd weer hersteld. Hierdoor belemmert het de klant niet om te blijven internetbankieren en doet het geen afbreuk op hun vertrouwen in de bank.

Het geeft de klant veel ruimte en rust wanneer de bankzaken vanuit huis te regelen zijn. Het direct regelen werkt snel en je hebt meteen de zekerheid of het is gelukt of niet. Bij de aanvraag van bepaalde producten baseren de klanten hun zekerheid wel op een aanvraagbevestiging. Er moet hoe dan ook vanuit hun acties op internet blijken dat het systeem door heeft wat de klant wil. Alleen dan heeft de klant het vertrouwen dat er gehandeld wordt naar zijn/haar wens.

Toch is de klant er niet altijd van op de hoogte wat hij/zij kan regelen via het internet. Vooral voor de oudere generaties is dat het geval (C en D). De klanten in deze generatiegroep regelen veel zaken nog via de bankhal of telefoon, maar zijn bereid dit ook via internet een keer te proberen.

De informatievoorziening op de site is volledig en duidelijk. Om zaken vanuit huis direct te regelen heeft de klant alleen wel meer behoefte aan transparantie. Daarbij zou de klant gerichte informatie willen ontvangen over onderwerpen die voor hun erg actueel zijn (klant events) en waar hun interesses liggen. Regelmatige nieuwsbrieven bevorderen betrokkenheid die de bank ook graag wil uitstralen.

3.5. Kanaalkeuze klant

De onderscheiding in het soort vragen die de klant erkent, zoals besproken in paragraaf 4.1, is van invloed op de keuze voor een specifiek kanaal. Dit staat in verband met de levensfase waarin de klanten verkeren (klant events) en zijn opgegroeid (lees paragraaf 3.3. generatietypologie). Elke generatie kent daardoor een andere verhouding in de voorkeursselectie van de kanalen. We gaan kijken in hoeverre generaties binnen deze voorkeursvolgorde van elkaar verschillen. Daarbij verwijs ik naar bijlage IV, omdat dit materiaal onderstaande ondersteunt.

Dit onderzoek bevestigt de theorie. De 'einstein generatie', ook wel de screenagers of internetgeneratie genoemd, hebben de sterkste voorkeur voor het internet. Zij zijn er mee opgegroeid en regelen er ook hun bankzaken mee. Directe afhandeling van zaken vanuit huis wordt als een pré gezien. Ze staan in een vroege levensfase. Dat wil zeggen dat ze op relatief korte termijn hun bankzaken zelf regelen en nog studeren of net het bedrijfsleven zijn ingestroomd. Kortom, de groep die zich het sterkst aan het ontwikkelen en integreren is met de samenleving. Het maakt dat zij het meest actief zijn op internet. Wanneer dit niet toereikend is bieden mail en de bankhal toegankelijke mogelijkheden. Mail wordt dan alleen gebruikt wanneer zij gericht kunnen mailen naar desbetreffende medewerker. Op de laatste plaats benaderen zij telefoon. Dit komt omdat zij relatief weinig met dringende vragen te maken hebben gehad. De aanname bestaat dat zij worden doorverbonden en van het kastje naar de muur worden gestuurd.

De pragmatische rationele klantgroep B oriënteert zich en is ook al zeer actief op internet. Mag dit niet toereikend genoeg zijn, dan is dit een groep die het sterkst terugvalt op persoonlijk klantcontact in de bankhal. In de theorie wordt deze groep op het vlak van communicatie ook gekenmerkt als zeer open en direct en zoeken zij naar persoonlijk contact. Als uitvalbasis en keuzenummer drie, komen zij terecht bij het medium email. Ze kunnen hierop terugvallen doordat informatie zwart-op-wit wordt aangereikt en omdat het op elk gewenst moment beschikbaar is. Telefoon wordt enigszins uitgesloten en dat met name door de mannelijke respondenten. Het kan op die manier goed aangepast worden aan het werkverband.

De klanten van generatie X zijn goed op sleeptouw genomen door de generaties A en B. Zij worden door deze doelgroepen meegenomen in het internetgebruik. Dit heeft veelal te maken met de schakel die zij zijn tussen hun ouders en de kinderen. Wanneer er vragen ontstaan die verdere deskundigheid vereist, vallen ze met name terug op de bankhal en telefoon. Ze vallen wel in mindere mate terug op de bankhal dan de pragmatische generatie. Deze pragmatische klantgroep B wordt herkend doordat zij zich veel toeleggen op persoonlijk contact.

Klantcontact via email vindt in klantgroep C niet plaats, mits het initiatief vanuit de bank komt. De ongunstige periode waarin deze groep zich heeft ontwikkeld hebben in het teken gestaan van zelfontplooiing en individuele vrijheid. Het hoge gehalte van zelfredzaamheid beweegt de klant naar de kanalen waar deze de meeste controle ervaart (bankhal en telefoon). Deze kanalen worden alleen benaderd wanneer internet niet voldoende toereikend wordt ervaren.

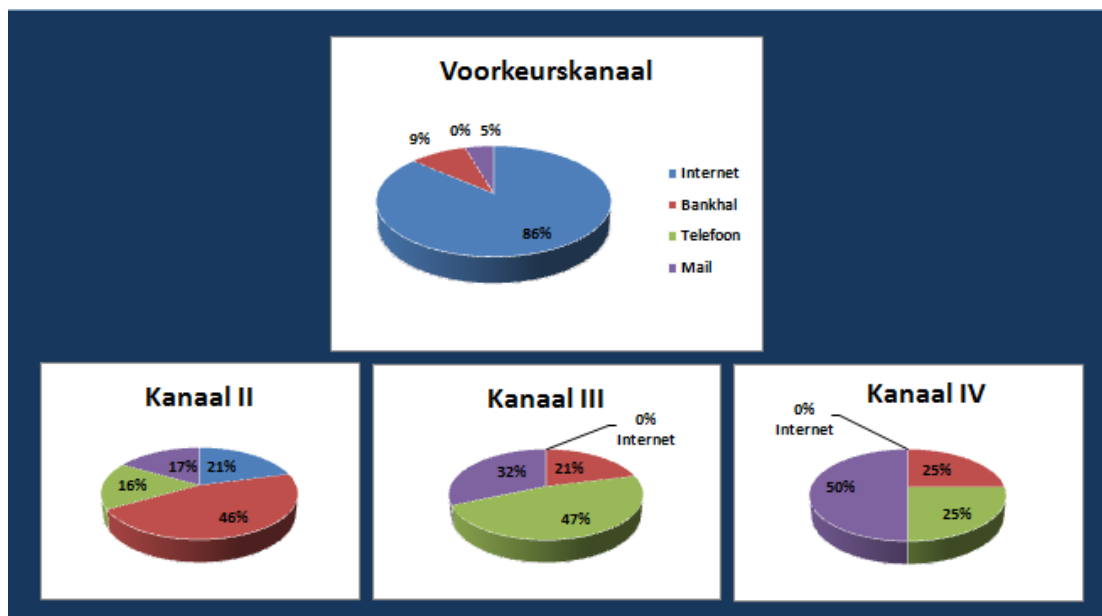
De protestgeneratie, respondentengroep D, is een generatie die niet gedurende hun jeugd opgegroeid is met internet. De aanname is dat zij niet behendig zijn met internet. Echter dit is erg kort door de bocht. Uit mijn onderzoek blijkt dat 50% van mijn gesproken respondenten in deze groep een grote voorkeur heeft voor internet. De andere 50% verdeelt zich over bankhal, telefoon en mail. Bij het tweede alternatief kiest deze ene 50% voor internet, terwijl de helft die een voorkeur heeft voor internet, een beroep doet op de overige kanalen. Op de derde plaats komt telefoon. Aan de hand hiervan kan worden opgemerkt dat de oude generatie de digitale stap behoorlijk aan het bijbenen is.

Email wordt niet gebruikt, mits er persoonlijk contact aan vooraf is gegaan en mensen beter bekend zijn met het medium. Over het algemeen zijn de mensen in deze groep namelijk onwennig met het

medium. Daarnaast komen ze weinig meer in de bankhal. De bankhal wordt wel als prettig en makkelijk ervaren, maar als men voor de keuze wordt gesteld tussen zaken regelen via de bankhal of internet, dan hebben ze hun keus al snel gemaakt. Want alleen via dat medium hebben ze de zekerheid dat ze de bankzaken nog zelf kunnen regelen, omdat ze dat vanuit huis kunnen doen. Hun mobiliteit in de samenleving wordt hierdoor aanzienlijk vergroot.

Bij alle generaties springt internet er met kop en schouders bovenuit. Het persoonlijke contact via bankhal en telefoon wordt als een aanvulling gezien op de virtuele mogelijkheden. Toch wordt email nog weinig gebruikt om bankzaken geregeld te krijgen en wordt deze veelal op de laatste plaats gezet.

Samenvattend komen we op onderstaande grafische weergave:



Conclusies

Uit onderzoek blijkt dat er een verschil bestaat tussen de voorkeur voor een kanaal en het kanaal waar de klant het beste gevoel van krijgt. Beide beslissingen zijn gebaseerd op het motief gemak. Zo is internet betrekkelijk toegankelijk en flexibel waardoor bankzaken vanuit de huiskamer direct geregeld kunnen worden. De bankhal gaat uit van dezelfde belangen en motieven, alleen zal de klant een afstand moeten overbruggen om gebruik te kunnen maken van de deskundigheid van de medewerker. Hier heeft het begrip afstand voor elke klant een andere betekenis.

De progressie in digitale en economische ontwikkelingen bewegen de klant steeds meer naar de computer toe. Waar vroeger oriëntatie plaatsvond in de bankhal, bereid men (generatiebreed) zich nu voor via het kanaal internet. Klantgroepen dragen bepaalde generatiespecifieke kenmerken die uiteindelijk verankeren in normen & waarden. Zo wordt de jongste generatie aangeleerd dat alles (lees: informatie) steeds sneller en makkelijker beschikbaar moet zijn, terwijl de oudste generatie juist waarden als sfeer en ruimte benadrukt. Verandering komt dus met de jaren en wordt op gang gebracht door de verschillende generaties in de samenleving.

De generaties zoals ze nu bestaan en zoals ze worden aangehouden in mijn onderzoek, hebben zich voor driekwart (klantgroep A, B en C) weten te herenigen met de digitaliserende samenleving. Voor generatie A is dat bepaald door wat hen is aangeleerd. Voor B en C is dit bepaald omdat zij vanwege werk niet terecht kunnen bij de bank op openingstijden, maar ook omdat ze de schakel zijn tussen opa&oma en de kinderen. Zij moeten dus wel meegroeien met de ontwikkelingen om het huishouden draaiende te houden. De oudste generatie (D) heeft daar in verhouding meer moeite mee. Dat komt doordat zij er niet mee zijn opgegroeid en in het bedrijfsleven weinig tot niet mee hebben gewerkt. De keiharde confrontatie dat zij de meest kwetsbaren zijn van de vier generaties, heeft ervoor gezorgd dat deze ambitieuze en zelfontplooiende generatie een stap in de virtuele wereld heeft gezet.

Nu internet uitdrukkelijk wordt genoemd, betekent het niet dat de overige kanalen zijn uit te sluiten. Deze spelen nog steeds een belangrijke rol omdat ze worden gezien als een belangrijke aanvulling op het digitale contact. Daarbij betreft de bankhal een sterke voorkeur. Omdat de klant zijn onduidelijkheden en wensen één op één kenbaar kan maken, wordt er direct op gereageerd. Zaken worden meteen in werking gesteld in het bijzijn van de klant, waardoor deze een sterke mate van controle en invloed voelt. Telefoon wordt voornamelijk op de tweede plaats als aanvullend beschouwd. Omdat de klant hier de medewerker niet kan zien, waarborgt deze simpelweg een lagere controle. Ontwikkelingen als beeldbellen worden wel als alternatief beschouwd, met name de jonge generatie, maar voelt voor de klant nog zeer onwennig aan. De klant overweegt beeldbellen alleen wanneer dit medium zich ook in de formele omgeving heeft bewezen.

Contact via email vindt plaats wanneer de klant direct en gericht kan mailen met een medewerker waar men eerder contact heeft gehad. De medewerker geeft de klant vertrouwen dat er wat mee gedaan gaat worden. Voor intensief klantcontact wordt dit medium eigenlijk niet gebruikt. Slechts voor incidentele momenten en gegevensverzameling vinden zij het functioneel informatie schriftelijk te kunnen versturen. Dit medium moet nog op gang komen. Men heeft de indruk 'op een grote hoop te komen' wanneer zij een organisatie mailen.

De bankhal wordt ervaren als persoonlijk, direct en geeft men de meeste zekerheid waardoor ze het beste gevoel ervaren. Afgezien van dit feit wint het gemak van contact op afstand (uitgezonderd telefoon) het toch van de voordelen van de bankhal. Wanneer de virtuele kanalen niet toereikend genoeg zijn, wenst de klant terecht te kunnen bij een baliemedewerker. Deze kan hen voorzien van een uitgebreid, persoonsgebonden advies. De digitale ontwikkelingen worden, generatiebreed, gezien als een verbetering, waardevolle kostenbesparing en efficiëntie. Daarom worden de digitale

ontwikkelingen, zoals de bank die nu meeneemt in zijn beleid, positief ontvangen. Maar alleen wanneer hij daarin zelf de keuze kan maken of deze gebruik gaat maken van beeldbellen of niet.

Als we terugkijken naar het onderzoek van Rabobank NL, gebruikt de klant kortom meer kanalen naast elkaar waarin hij steeds gerichter bepaalt waar hij welk kanaal voor inzet (zie inleiding). De inloop voor face-to-face contact verschuift naar de directere kanalen, waar met name internet wordt gebruikt voor selfservice. Toch kan selfservice op internet, wat betreft Rabobank Oost Betuwe, beter worden gestimuleerd. Klanten gaan steeds meer gebruik maken van internet, maar inloop voor face-to-face contact blijft belangrijk. Dit is namelijk het kanaal waar de klant toch bij terugkomt. De directe kanalen telefoon en email worden hierbij in verhouding sneller gepasseerd.

De klant wordt steeds kritischer en dat kent vele generatiespecifieke wensen. Er moet altijd een mogelijkheid blijven om bij de bank langs te kunnen komen en gebruik te maken van dat persoonlijke contact waar men veel zekerheid van krijgt. Alhoewel momenteel een verschuiving zichtbaar is richting de directe kanalen, hecht de klant duidelijk veel waarde aan een persoonlijke benadering. Zeker in tijden van financiële crisis en veelgehoorde bezuinigingen, krijgt de klant op deze manier 'het gevoel' belangrijk te zijn en niet te worden gezien als nummer.

De Rabobank heeft een lokale en betrokken identiteit. Gezien zijn positie in de huidige economie en in vergelijking tot zijn concurrenten scoort deze hoog op zijn persoonlijke contouren. Toch dreigen bedrijven minder aandacht te besteden aan face-to-face contact vanwege het kostenreducerende en snelle internet. Een persoonlijke benadering, in face-to-face als bij de directe kanalen, is hetgeen wat telt voor de klant en wat de Rabobank voor hun de beste bank maakt.

Aanbevelingen

Bovenstaande conclusie leidt tot onderstaande aanbevelingen. De verschuiving van 'klantcontact dichtbij' naar 'klantcontact op afstand' heeft duidelijk een aantal aandachtspunten.

Bankhal

Wanneer er gebruik gemaakt wordt van de service in de bankhal, is het juist belangrijk dat de aandacht voor de klant daar volledig aanwezig is. Er moet dus goed meegedacht worden met de situatie waarin de klant verkeert. Men heeft zich namelijk al georiënteerd op het internet en heeft concrete, specifieke vragen. De klant zoekt de bankhal op omdat hij een beroep wil doen op de deskundigheid van de persoonsgerichte medewerker. De zekerheid die hij van de medewerker krijgt kan bepalend zijn voor een 'verkoopkans'. De klant ervaart echter niet altijd de vrijheid om volledig te spreken over hun bankzaken. Dit wordt verstoord doordat een volgende klant vrij dicht aansluit in de rij, waardoor deze het gesprek moeiteloos kan volgen. De bank kan hierin vooruitstrevender optreden door de klant daadwerkelijk mee te nemen naar een afgeschermd ruimte en/of op enige wijze zichtbaar te maken dat een grotere klantafstand moet worden bewaard.

Telefoon

Het overduidelijke gemis van telefoon is dat de klant de medewerker niet kan zien. Als mensen aanvullend advies en/of informatie nodig hebben wordt de bankhal meestal gekozen als aanvullend kanaal. Beeldbellen is hier vanuit de organisatie als alternatief gegeven, maar mensen reageren daar niet uitermate enthousiast op. Een enkeling uit de jonge generatie zegt het functioneel te vinden en een aantal klanten (B en C) geven aan er 'geen bezwaar' tegen te hebben. Ze gaan het pas echt toepassen op het moment dat het zijn functionaliteit heeft bewezen. Toch zou ik nog even pas op de plaats nemen en het telefoon verkeer 'an sich' meer op gang laten komen.

Email

Email, zo zagen we al, wordt duidelijk minder benaderd. De drempel wordt hooggehouden door de aanname dat hun mail terecht komt op een grote hoop. Mailverkeer wordt tot nu toe veelal mogelijk gemaakt wanneer de klant, telefonisch of via de bankhal, contact heeft gehad met de medewerker. De drempel wordt dus extreem verlaagd op het moment dat zij persoonlijk een reactie kunnen ontvangen van een medewerker waarvan zij een 'naam' of 'afdeling' kennen. Op die manier kunnen ze hun mail al gericht opstellen. Wanneer er gemaïld wordt, wil de klant binnen 24 uur een reactie ontvangen (automatisch gegenereerd of niet). Daarin moet op te maken zijn binnen welk tijdsbestek de klant het antwoord op zijn vraag kan verwachten. Wanneer hier gebruik wordt gemaakt van een automatisch gegenereerde mail, moet worden benadrukt dat wanneer de klant dit door heeft, en ze weinig waarde hechten aan de boodschap dat de vraag direct in behandeling wordt genomen. Een automatisch gestuurd reactie uit een systeem staat er niet voor garant dat de medewerker ook daadwerkelijk de aanvraag in behandeling neemt.

Internet

Klanten van de bank maken steeds meer gebruik van dit medium. Ze oriënteren zich en regelen met name de betalingen. Door de site interactiever te maken worden klanten getriggerd ook vaker op dit medium up-to-date te blijven. Dit kan door de volgende tools:

- Keuzemenu; klant kan aangeven in welke onderwerpen hij/zij geïnteresseerd is en op welke wijze de aangegeven informatie ontvangen wenst te worden (email – telefoon – post etc.);
- Grafische weergave van de financiële situatie;
- Programma die de bankrekening afschrijft rangschikt en daar een visueel overzicht van geeft.
- Alertheid meldingen die bij internetbankieren worden weergegeven, moeten ook per mail worden verstuurd.

Begripsbepaling

**Face-to-face**

Face-to-face gesprekken met een adviseur en het contact met de servicemedewerkers in de bankkantoren.

**Telefoon**

Het telefonie kanaal bevat telefoongesprekken naar zowel het ACP als het OD. Ook (beeld)telefonie via bijvoorbeeld Skype, MSN etc. is hierin meegenomen.

**Chat**

Onder chat verstaan we het live communiceren via tekstberichten waarbij direct response en interactie de kenmerken van dit kanaal zijn. Ook video-chat is hierin meegenomen.

**SMS**

SMS omvat korte berichten die de klant op eigen initiatief stuurt om informatie aan te vragen. Dit kanaal is op dit moment nog niet opengesteld voor inbound klantcontact.

**E-mail**

In e-mail is zowel gestructureerde (webforms), als ongestructureerde e-mail meegenomen.

**Post**

Post omvat de inkomende post op initiatief van de klant, zoals klachtenbrieven. Hierin zijn geen reacties op acties en ondertekende overeenkomsten meegenomen.

**Internet**

Met het internet kanaal wordt web-based content bedoeld, die door de Rabobank via zowel de centrale als lokale websites wordt aangeboden. Hieronder vallen ook toepassingen zoals de chatbox, RaboTV en internetbankieren (geen transacties).

**Bankapparaat**

Het bankapparaat (pinautomaat) staat momenteel nog niet open voor inbound klantcontact, anders dan transacties. Echter, in de toekomst zou dit kanaal ook gebruikt kunnen worden voor het aanvragen van informatie.

**Extern**

Dit kanaal bevat externe internetsites, die content aanbieden waarop de Rabobank geen invloed of geen directe invloed kan uitoefenen zoals vergelijkingssites (Independer.nl) en virtuele communities, maar ook face-to-face contact met vrienden.

Bronneninventarisatie

Boeken

Tien Stappen Plan – Kempen & Keizer | 2006
Methodologie en statistiek voor communicatie onderzoek – Dirk-Jan de Boer | 2005
Kwalitatieve analyse – Fred Wester en Vincent Peters | 2004
Rapporteren over kwalitatief onderzoek – Fred Wester | 2003
Handbook of research design and social measurement – Delbert Charles Miller | 2002
Principes van marketing – P. Kotler en G. Armstrong | 2009 | 5^e editie

Internet

Kwalitatieve methodieken	– Rightmarktonderzoek.nl
Platform voor kwalitatief onderzoek	– kwalon.nl
Maslow	– Marketing4results.nl
ISD	– Mangementmodellensite.nl
Leren interviewen	– http://www.lereninterviewen.noordhoff.nl/7199_le
ren_interviewen/_assets/7199d20.pdf	
Basisvaardigheden interview	– http://homepages.vub.ac.be/~scelesti/basisvaardigheden/interview(door)vragenweb0506.pdf
Marketingcompetenties	– http://static.managementboek.nl/pdf/9789053529935.pdf

Artikelen online

Generatietypologie Becker

Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen | 2008 | Dr. A.C. Bontekoning |
<http://mebase.kluwermanagement.nl/module/article/?id=3451>

Generatietypologie Mannheim

Generatiemarketing | 2004 | Victorien Haartsen | Generatietypologie Mannheim
<http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/1871/8875/1/0403%20-%20Generatiemarketing.pdf>

Service

Online klantenservice | 2008 |
http://www.ccmonline.nl/media/archief/ccm0608/ccm0608_klantenservice.pdf

Interviewvaardigheden

Leren interviewen pdf | Wolters-Noordhoff | 2007
http://www.lereninterviewen.noordhoff.nl/7199_leren_interviewen/_assets/7199d20.pdf

Netwerk

Koos van Randwijk
Brigitte de Leeuw

Desiree Kuipers-Blaauw
Jan Carel Vierbergen
Peter van Veen

Herjan van Doorn

- Directie Particulieren
- Manager Marketing Communicatie en Coöperatie (social media)
- Manager Advies Centrum Particulieren
- Docent Journalistiek met kennis over Kwalitatief onderzoek
- Docent Nederlandse Taal met kennis over organisatie advisering
- Student MER met kennis over wetenschapsmethodieken en het kwalitatieve verwerkingsprogramma Atlas.ti.

Bedrijfsdocumenten/publicaties

Local Web Oost Betuwe

Organogram
Ledenmagazine

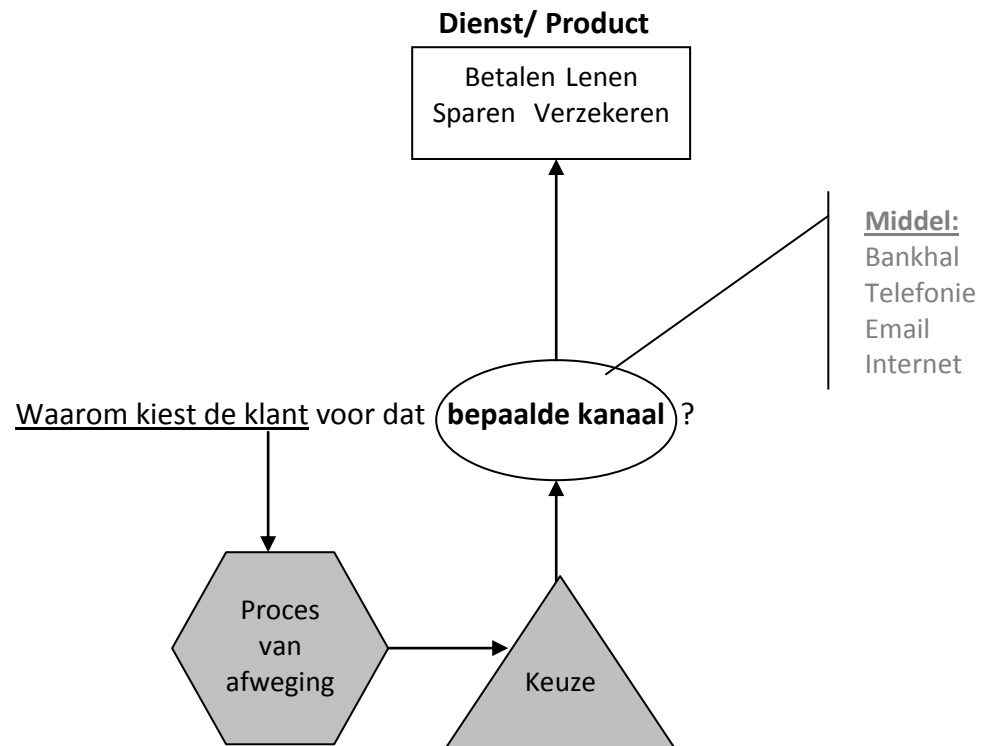
- <http://localweb.rabobank.nl/sites/OostBetuwe/Pages/Default.aspx>
- Management
- Management

Bijlagen index

Bijlage 1	Onderzoeksmodel – probleemstelling in kaart	I
Bijlage 2	ISD-model	II
Bijlage 3	Interviewdocumenten	III
Bijlage 4	Dashboard kanaalkeuze	IV

Bijlage I Probleemstelling in kaart

➤ Probleemstelling in kaart



De klant heeft een bepaalde behoefte, er wordt namelijk iets gemist;
Dit 'probleem' moet worden opgelost (d.m.v. afnemen bepaald product) = klantwens;

Afname afhankelijk van:

1. **Beschikbare middelen** → middelen alleen aanwezig = ontstaan van klantvraag;
→ Bankhal/telefonie/email/internet is een middel om het product af te nemen!
Vaak onbewuste keuze motief omdat middelen al 'voor de hand liggen'.
2. **Afweging voor- en nadelen** = afwegingsproces = reden waarom je iets kiest = motief
Deze draagt één of meerdere waarden/kenmerken

Door het afnemen van het product is voldaan aan klantwens en dus behoefte → leidt tot klanttevredenheid.

Bijlage II ISD-model en onderzoeksdimensies

Er is een model ontwikkeld waarmee de kwaliteit van dienstverlening meetbaar is te maken, het ServQual-model. De makers identificeerden criteria die klanten gebruikten om kwaliteit van dienstverlening te beoordelen: tastbaarheid, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Dit is als basis gebruikt voor het Interactive Service Delivery Model (ISD-Model). Het is een model waarmee de servicekwaliteit van een organisatie meetbaar en vergelijkbaar wordt gemaakt. Omdat alle communicatiekanalen in het model zijn opgenomen, ontstaat een totaalbeeld van de kwaliteit van de serviceorganisatie. Het model maakt de kwaliteit van een serviceorganisatie meetbaar in zes dimensies. Het doel van dit model is om uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van de dienst. Hieronder heb ik de dimensies uiteengezet met een korte beschrijving zoals ik die heb mogen toetsen tijdens de diepte interviews. Hierin is over het algemeen het leeftijdsperspectief buiten kader gelaten.

Betrouwbaarheid

Hiermee wordt bedoeld de communicatie over de veiligheid van de gebruikte media en de mate waarin persoonsgegevens vertrouwelijk worden behandeld.

Van de Rabobank wordt verwacht dat ze staan voor betrouwbaarheid en integriteit. Het wordt als vanzelfsprekend ervaren dat een financiële instelling dat imago dan ook bezit, zo vindt de klant. Wie wil er nou een bank die niet te vertrouwen is? In tijden van crisis is de Rabobank niet in de negatieve publiciteit gekomen, wat voor veel mensen een indicatie geeft van de sterke positie van de bank in de financiële sector. De bank over het algemeen maakt hierbij een goede indruk. Toch geeft de respondent aan dat de communicatie kanalen deze betrouwbaarheid niet ten alle tijden waarborgen.

Kwaliteit en zekerheid

Hiermee wordt bedoeld de kwaliteit van de verleende service en interactie en de zekerheid dat dit serviceniveau bij het volgende contactmoment wordt herhaald; 'elke keer wordt het juiste gezegd en hetzelfde'. Daarbij wordt de deskundigheid van de medewerkers op de proef gesteld.

Persoonlijk

Op dit niveau wordt de mate van gerichte inspanning om de wensen van de klant te leren kennen, als ook de mate waarin de organisatie de klant persoonlijk bedient, bedoeld. Maar ook de mate waarin er met de klant wordt meegedacht en vriendelijk te woord wordt gestaan.

Responsiviteit

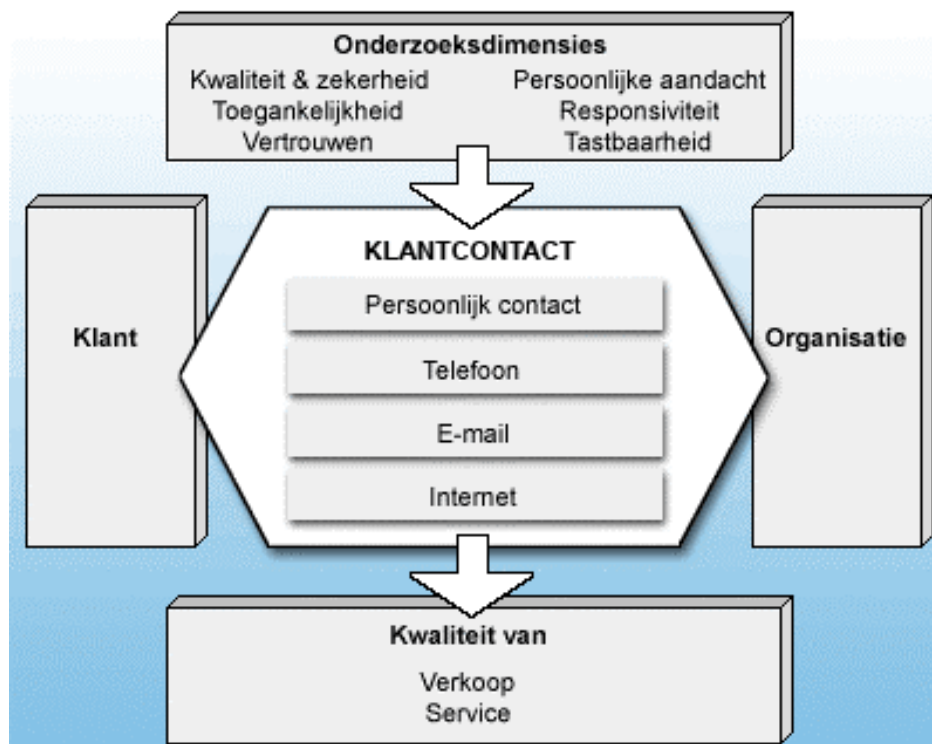
Het reactievermogen van de serviceorganisatie is een belangrijk begrip die eigenlijk terugvalt op de mate van snelheid waarin de klant wordt voorzien van een antwoord.

Toegankelijk

De kwaliteit en bereikbaarheid van de digitale kanalen email en internet (leesbaarheid, navigatie, veel gestelde vragen en bijvoorbeeld zoekfunctionaliteit) alsmede de bereikbaarheid van bankhal en telefoon. Daarbij kan een kanaal toegankelijk zijn in de zin van gemak en/of dat de klant naar behoren is geholpen.

Tastbaar

Tastbaar is voor veel respondenten een lastig begrip. Hiermee wordt bedoeld, de mate waarin de interactie met een klant tastbaar wordt gemaakt. Dit kan worden ondersteund door persoonlijk contact (non-verbale en verbale communicatie), maar ook door bepaald materiaal (bepaalde papieren; digitaal of fysiek)



Bijlage III Interview documenten

Rabobank

Diepte interview

Datum :
Locatie :

Verwelkomen | Koffie&Thee aanbieden
Inschakelen voice recorder
Wat kan de klant verwachten:

- Gespreksonderwerpen
- Duur 45 tot 60 minuten

!!Benadrukken anonimiteit respondent!!

Leeftijd :
Woonplaats :

Dagelijkse activiteiten: Wat voor werk/studie doet de klant?

Reden om klant te worden van Rabobank?

Regelt deze klant de bankzaken al zelf?

Frequentievraag:

1x in de week | 1x in de maand | 1x in de twee mnd | 1x in de drie maanden |
1x in de vier maanden | 1x in de zes maanden | 1x in het jaar

Waarom heeft de klant toen contact gehad met de bank?

ONDERDEEL I**Foto's**

Uitleggen voorafgaand: interpretatie foto's

Opdracht: leg de betreffende kaartjes bij de foto's

- Doel**
- Welk kanaal zou u wanneer gebruiken?
 - Heeft dit volgens u ook te maken met het soort vraag wat u op dit moment heeft?
(concretiseren service en aankoopvraag)
 - Geeft hij/zij hierbij het voorkeurskanaal aan?

Aantekeningen kaartjes bij foto's

- Voor en nadelen vier foto's

- Toelichting kaartjes bij foto's | ingaan interpretatie per begrip per foto

Mogelijke standaard doorvraag:

Wat herkent u hierin?

Hoe voelt dat voor u?

Waarom vindt u dat | maakt dat verschil?

Geeft dat een ander gevoel

Wie? Wat? Waar? Waarmee? Waarvoor? Waarheen?

Waartegen? Met wie? Voor wie? Over wie? Etc

BANKHAL

TELEFONIE

EMAIL

INTERNET

Wat maakt voor u het verschil in persoonlijk en/of virtueel contact?

Maakt de klant gebruik van een ander medium dan op de foto's aangegeven? (om hun bankzaken te regelen?)

Zouden ze dat willen?

ONDERDEEL II**Praktijkvoorbeelden****Praktijkvoorbeeld A**

Het is een aantal jaar later. Ondertussen is er al heel veel veranderd binnen de Rabobank, maar u bent nog steeds klant. U hebt namelijk positieve ervaringen met hen, u wordt goed en volledig geholpen en bovendien is de bank erg bereikbaar en toegankelijk. U wilt graag een nieuwe keuken en bent samen met uw partner aan het kijken wat de financiële mogelijkheden daarvoor zijn. Wat gaat u ondernemen richting de bank?

Praktijkvoorbeeld B

U gaat op wintersport/vakantie en wilt daarvoor de reisverzekeringen in orde maken en/of horen dat uw verzekeringszaken goed op orde zijn. U gaat nakijken en regelen door....

Praktijkvoorbeeld C

U beslist te verhuizen naar een andere regio binnen Nederland, door wat voor reden dan ook (kan zijn; vestiging gaat sluiten/ u gaat uw kleinkinderen achterna), heeft u dan ook reden om van bank te verhuizen?

- Wanneer de huidige lokale bank toch tegenvalt. Zou u dan besluiten om terug te gaan naar uw vorige lokale bank, of zou u ervoor kiezen over te stappen naar een andere bank bij u in de buurt?
- Zou u ook deze bank aanbevelen aan anderen? Is dat omdat u positieve/negatieve ervaringen heeft met de bank?

ONDERDEEL III**Stellingen**

1. De Rabobank is daar, waar ik hem nodig heb.

- is klant weleens gebeld door Rabobank (a.h.v. klantevents – baby en/of studeren)
- heeft klant voorkeur voor een dagdeel waarneer hij/zij benaderd zou willen worden door Rabobank?

2. De Rabobank onderneemt voldoende acties om senioren en/of mensen die minder behendig zijn met internet te ondersteunen

- ken je iemand die in die doelgroep zou vallen? Als je een advertentie ervan zou zien, wat doe je er dan mee? Zeg je dat dan tegen deze persoon?

3. Personen onder de 50 wensen eerder benaderd te worden via internet, personen boven de 50 liever d.m.v persoonlijk en/of telefonisch contact.

- Is er een verschil in hoog en laag opgeleiden?

4. Rabobank Oost Betuwe gaat teveel mee met de digitale ontwikkelingen

- Als er contact opgenomen wordt met Rabobank via mail, wil hij/zij dan via dit middel ook weer benaderd worden? Of is dit een signaal tot terugbellen? Of beide?

5. Ik ervaar Rabobank Oost Betuwe als betrokken, dichtbij en toonaangevend.

Afronding**Heb ik nog een laatste vraag:**

Wat mag de bank in uw ogen echt niet verliezen in de toekomst?

Zou u nog wat willen toevoegen aan dit gesprek?

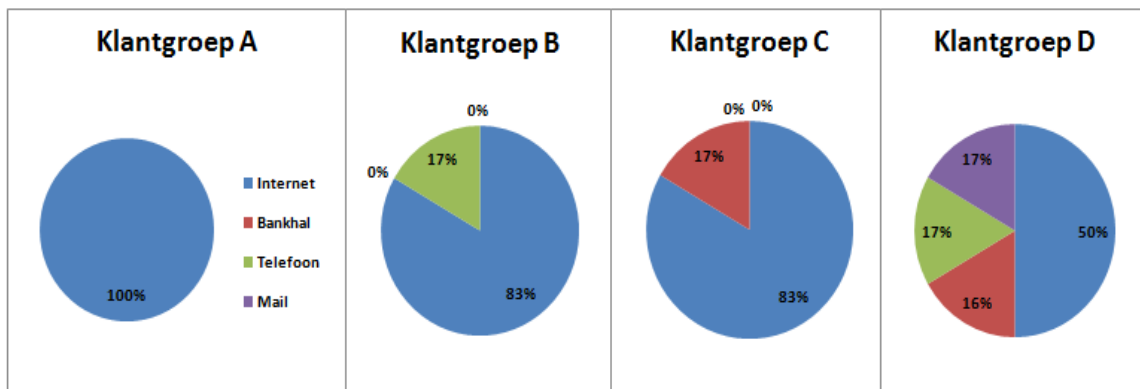
Evaluatie gespreksmoment

- Hoe vond de klant de interview sfeer?
- Voelde hij/zij zich beperkt door de voice recorder?
- Zou u dingen anders hebben gezegd als hij uit had gestaan? (off record method)
- Heeft de klant nog vragen aan mij?

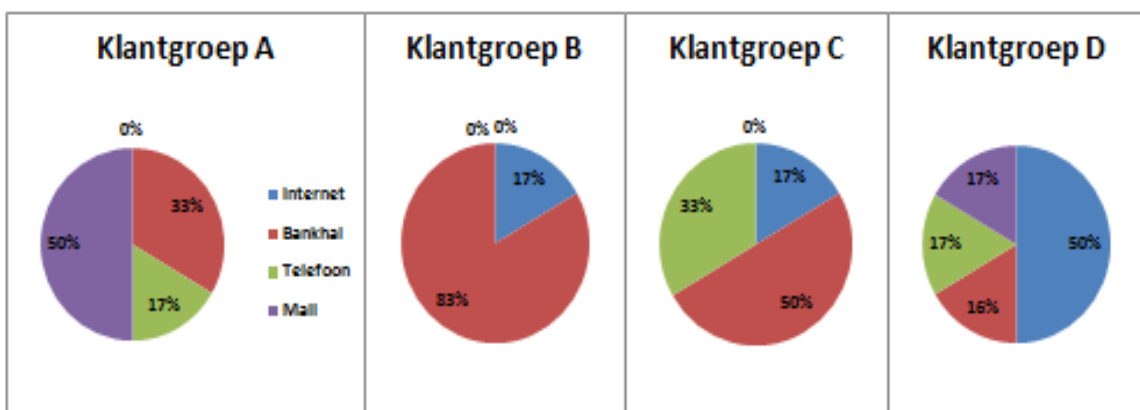
- Afgeven van een **Cadeaubon** om te bedanken, benadrukken waardering!
- Uitschakelen voice recorder
- Meelopen naar de uitgang

Bijlage IV Dashboard kanaalkeuze

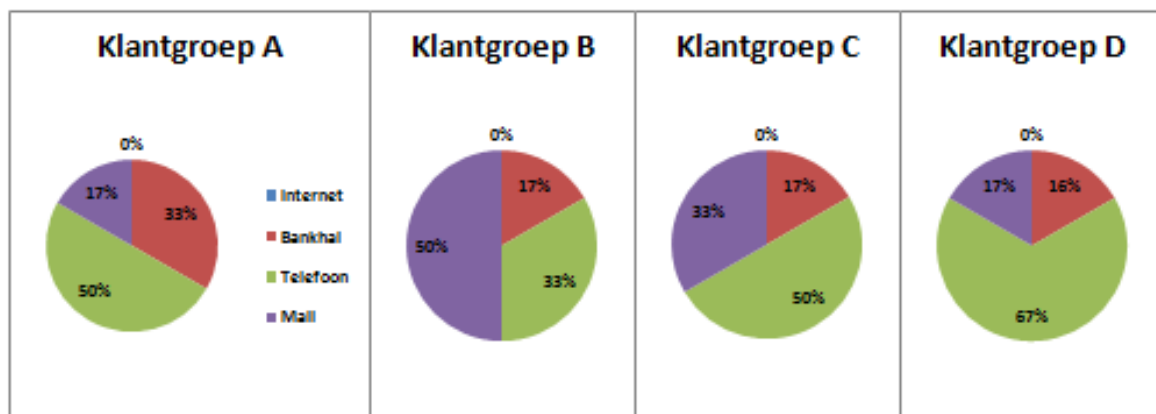
Voorkeur

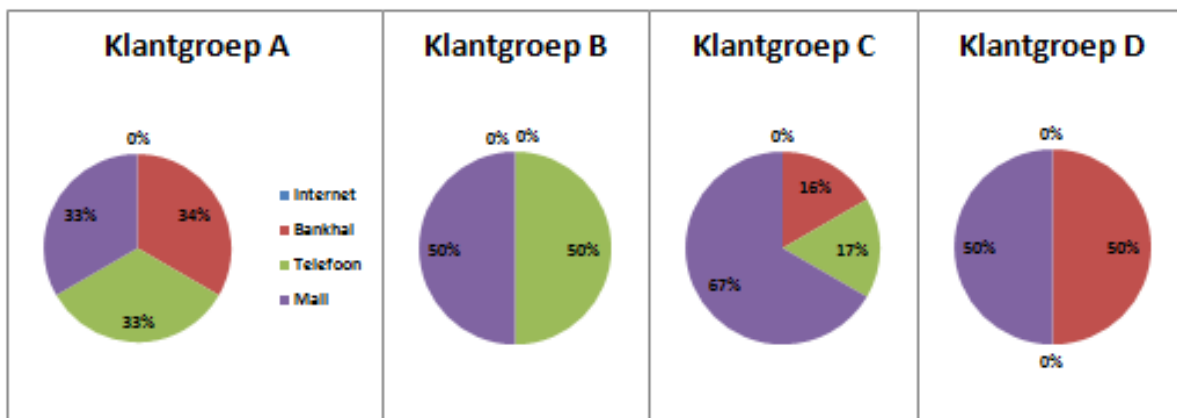


Keuze II



Keuze III



Keuze IV

Bijlage IV Portfolio

Portfolio

Aanvullend document adviesrapportage
Lisanne Thie



Rabobank

Inhoudsopgave

Vorbereidingsfase	pag. 3 t/m 36
Uitvoeringsfase	pag. 37 t/m 41
Analysefase	pag. 42 t/m 44
Rapportagefase	pag. 45 t/m 46

Vorbereidingsfase

Document 1	Intake gesprek	pag. 117/125
Document 2	Vergader documenten	pag. 126/131
Document 3	Persoonlijke indrukken	pag. 132/134
Document 4	Interview model	pag. 135/141
Document 5	Transcriptie uitwerk format	pag. 142
Document 6	Ondersteunend interview materiaal	pag. 143/144
Document 7	Pilot materiaal	pag. 145/148
Document 8	Terugkoppelingsmoment	pag. 149

Intake gesprek

Agenda intakegesprek

Datum 7 december 2010
 Tijd 16.00-17.00 uur
 Aanwezig Lisanne Thie & Desiree Kuipers

Agendapunten:	Wie:	Doel:	Tijd
Opening en mededelingen - Aanvullingen op de agenda	<i>Lisanne</i>	<i>Ter overleg</i>	5 min.
Doelstelling van het gesprek - Aanscherpen wensen en mogelijkheden	<i>Lisanne</i>	<i>Ter informatie</i>	5 min.
Informatie over de organisatie - Overzicht afdelingen - Verantwoordelijkheden afdelingen - Overige schriftelijke informatie	<i>Allen</i>	<i>Ter overleg</i>	15 min.
Strategische doelstellingen - Doelstellingen	<i>Allen</i>	<i>Ter informatie</i>	15 min.
Probleem verkenning - Probleem - Oorzaak probleem - Betrokkenen - Beoogd eindresultaat - Urgentie en potentie	<i>Allen</i>	<i>Ter overleg</i>	40 min.
Vervolgstappen - Oriënterende interviews - Terugkoppeling - Analyse - Plan van aanpak	<i>Allen</i>	<i>Ter informatie</i>	10 min.

Opening en mededelingen

- Vragen of aanvullingen over de agenda?

Doel van het gesprek

- Het belangrijkste doel is: aanscherpen van wederzijdse wensen en mogelijkheden rond de afstudeeropdracht. Tijdens het gesprek zal ik aantekeningen maken, zodat ik het kan gebruiken voor het verslag.

Informatie over de organisatie

1. Als we een overzicht zouden maken van de verschillende afdelingen van de Rabobank, hoe zou deze er dan uit zien? (verschil tussen Rabobank Nederland/Oost Betuwe?)

2. Hoe staan de afdelingen met elkaar in verband (welke verantwoordelijkheden hebben ze afzonderlijk)?

3. Welke taken oefent het managementteam van Oost-Betuwe uit?

4. Wat zijn de belangrijkste bedrijfsontwikkelingen binnen de organisatie?

5. Is er in het verleden onderzoeken gedaan naar dit onderwerp? Waar zijn deze precies terug te vinden?

6. Wat zijn de belangrijkste brancheontwikkelingen volgens u?

Strategische doelstellingen

7. Waar willen jullie als bedrijf over 5 jaar staan? Wat zijn de strategische doelstelling van Rabobank Oost-Betuwe?

8. Bestaat er een strategisch jaarplan? (doelstellingen)

9. Wat wordt er nu al gedaan om deze doelstellingen te realiseren?

10. Wat is er voor nodig om deze doelen te realiseren?

Probleem verkenning

11. Waarom bestaat er de behoefte inzicht te verkrijgen in de wensen van de ouderen doelgroep?
Wat is het probleem?

12. Wat zou jij graag veranderd zien als ik het bedrijf verlaat?

13. Welk probleem is er opgelost als ik mijn afstudeeronderzoek heb afgerond?

14. Wat gebeurt er als ik dit onderzoek niet zou uitvoeren?

15. Waar komt dit probleem vandaan(intern/extern)?

16. Wat is er intern al aan gedaan? (positieve/negatieve gevolgen?)

17. Op welke manieren zouden we het probleem kunnen oplossen?
Alternatieven?

18. Waar in de organisatie speelt dit probleem? Betrokkenen?

Kort samenvattend kunnen we dus zeggen dat het probleem is en mogelijkheden om dit uit te voeren is door een

19. Wat zie je als het gewenste eindresultaat van het onderzoek? Beoogde eindresultaat?

20. Wat zou de toegevoegde waarde zijn van het onderzoek?

- Investerings- en opbrengsten

21. Waarom is het van belang dat het onderzoek nu zal worden uitgevoerd?

Waarom is dit niet 3 jaar geleden aangepakt?

Vervolgstappen

De volgende stap is allereerst de oriënterende interviews. Het lijkt mij verstandig om tijdens de oriënterende interviews alle betrokkenen te spreken. Tijdens dit gesprek zal ik ook nog verkennende vragen stellen, net zoals in dit gesprek. A.h.v. de analyse van deze gesprekken zal ik een plan van aanpak opstellen. Na deze analyse zou ik het prettig vinden even een terugkoppeling te geven.

Oriënterende interviews met wie?

Uitwerking intake gesprek

Aanwezigen:

Desiree Kuipers-Blaauw

Gerrie Hofs- de Haar

Lisanne Thie

Datum:

7 december 2010

Organisatie informatie

Rabobank Nederland betreft de overkoepelende organisatie over de lokale Rabobanken. Rabobank Oost Betuwe is zo'n lokale bank. Rabobank NL is algemeen leidend in zaken zoals visie, missie en strategie. De opdracht aan de lokale Rabobanken om deze visie, missie en strategie te vertalen in lokale doelstellingen. De lokale banken zijn dus geheel autonoom.

Belangrijkste branche ontwikkelingen

Juridisch gezien mogen banken steeds meer. Mensen hoeven niet altijd meer in alle gevallen persoonlijk hun handtekening te komen zetten om iets in werking te zetten of te laten afhandelen. Op deze manier mogen dus ook complexere zaken steeds meer op afstand voor de klant geregeld worden en wordt de bedrijfswereld in deze zin ook steeds virtueel.

Daarnaast hebben banken de eis meegekregen een buffer op de bouwen om hun liquiditeit te versterken. Dit staat beschreven in het Basel III akkoord.

Belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie

Gedurende 2010 stonden een aantal processen centraal binnen de bank Oost Betuwe. Deze processen zijn al vanaf 2008 (visie 2010) in werking gezet, waardoor het eind 2010 kwam tot afronding en/of implementatie ervan. Het gaat om de volgende punten:

- Digitalisering klantcontact
- EKD – Elektronisch Klant Dossier (digitaliseren klantgegevens)
- Proces & sturing – financieringsproces en doorlooptijd verkorten – EKG = één keer goed. Kort gezegd gaat dit om de verandering in de klant/cultuur perspectief.

Al deze processen zijn onderdeel geweest van 'visie 2010'. Virtueel Dichtbij is daar later aan toegevoegd en is een project die doorloopt met de visie voor 2011 – 2013. Klantgegevens worden dynamisch en ook de benadering wordt steeds digitaler aangestuurd.

Het Segment Particulieren van de Rabobank (voornamelijk Vestigingen) komt het meest in aanmerking om een virtuele benadering te integreren in haar klantbediening. Private Banking heeft het er echter moeilijk mee omdat ze persoonlijk klantcontact gewend zijn en de klant gewend is dat de zaken voor hem/haar geregeld worden. Hier vind vanaf de nieuwe functieverdeling een omschakeling plaats. Het aanmaken van eenvoudige rekeningen (lenen/sparen/beleggen) worden nu niet meer aangemaakt door de accountmanager, maar worden door de klant zelf via internet en op elk gewenst moment geopend. Op deze manier vloeit de taak door naar het advies centrum voor particulieren (ACP) en houdt de accountmanager tijd over voor andere dingen. Voor het Segment Bedrijven is de speelbal nog maar net bij de afdeling Ondernemersdesk opgegooid.

Voor toekomst 2011 nadruk op:

Voor aankomend jaar vestigt de Rabobank zich op het verfijnen van de doelstellingen van 2010 en wordt er stilgestaan bij het 'Ondernemen in de toekomst'. Dit heeft veel weg van het DIK – Differentiatie Klantbediening. Hier draait het allemaal om maatwerk, oftewel juiste bediening voor de juiste klant.

Strategische doelstellingen

Rabobank Nederland kent doelstellingen die op lange termijn, drie jaar, worden vastgesteld. Deze plannen worden in de lokale banken doorvertaald in lange termijn visieplannen die meestal een tijdsbestek kennen van een tot twee jaar. Deze 'verkorte' lange termijn periode wordt toegepast vanwege het feit dat het in deze economisch drukkende tijden en de komst van internet mensen zich steeds flexibeler kunnen en gaan opstellen. Dat heeft als gevolg dat de markt waarin de Rabobank zich hedendaags beweegt erg veranderlijk is. Omdat de Rabobank van lange termijn plannen naar relatief korte termijn plannen is overgegaan kunnen ze beter ad hoc reageren. Dit komt het maatschappelijke belang weer ten goede.

De plannen worden vastgelegd in een Business Plan. Deze wordt afgestemd op de verschillende segmenten die de Rabobank kent (Bedrijven, Particulieren en Bedrijvenmanagement). Medewerkers worden hierover ingelicht d.m.v. bijeenkomsten en of mails.

Dit jaar stond een aantal projecten centraal die bijdroegen aan de visieplannen van 2010. Deze visie benadrukt het sneller van dienst zijn van de klant op afstand. Ook heeft er een functieverandering plaatsgevonden omtrent het CRM project. In een eerder stadium worden klanten al voorzien van advies over het te kopen pro Voor a.s. jaar willen ze voortborduren op de projecten die voor de visie van 2010 zijn opgestart, en deze verfijnen. Het gaan om de volgende projecten:

Virtueel Dichtbij	- Kanaalverleiding
Customer Relationship Management	- Beweging van de klant volgen
Ondernemen in de toekomst	

Probleem verkenning

De klantwaarde van de Rabobank ligt in de kernbegrippen lokaal, dichtbij en betrokken. Omtrent de projecten CRM en Virtueel Dichtbij verdiept de Rabobank zich erin hoe deze haar klant het beste en

snelste van dienst kan zijn. Hierbij zijn ze afhankelijk van de vraag hoe de klant het liefst benadert wenst te worden.

De Rabobank kent het gebruik van vier communicatie kanalen: een bezoek aan de bankhal en/of het gebruik van de telefoon, email en internet. Het is onduidelijk wanneer een klant juist telefonisch contact opneemt of wanneer deze liever naar de bankhal komt om gebruik te maken van de service. Omdat er in de markt ook veel gebruik gemaakt wordt van internet is het nu ook mogelijk de klant steeds meer op afstand te bedienen. Dit gaat snel, op elk gewenst moment en de klant hoeft niet onnodig naar de bank te komen. Maar wil de klant dat wel? Licht hier het kwaliteitsniveau van de service niet in het beding?

Inzicht in de kanaalkeuze is nodig omdat de markt dusdanig aan het veranderen is dat de behoefte in inzicht bestaat. Ook bestaat er een hoge mate van acceptatie van deze veranderingen onder de klanten waardoor deze zich anders kunnen en gaan opstellen. Door inzicht te verkrijgen in deze situatie kan deze informatie gaan bijdragen aan de investerings- en beslissingsvraagstukken voor de Directie van de Rabobank. Beleidsstukken (visie) worden hierop afgestemd waardoor er meer beantwoord wordt aan de wensen van de klant en deze dus beter bedient kunnen worden. Op deze manier kunnen de distributiekkanalen intensiever worden gebruikt en afgehandeld.

De opdracht was eerst toegespitst op de ouderendoelgroep. Dit is breder getrokken vanwege het feit dat de ouderen veelal service verwachten. Daarom bestaat er de behoefte een overall beeld te krijgen van alle leeftijdsgroepen van de organisatie.

Inzicht verkrijgen in de vraag: Waarom kiest de klant voor een bepaald kanaal?

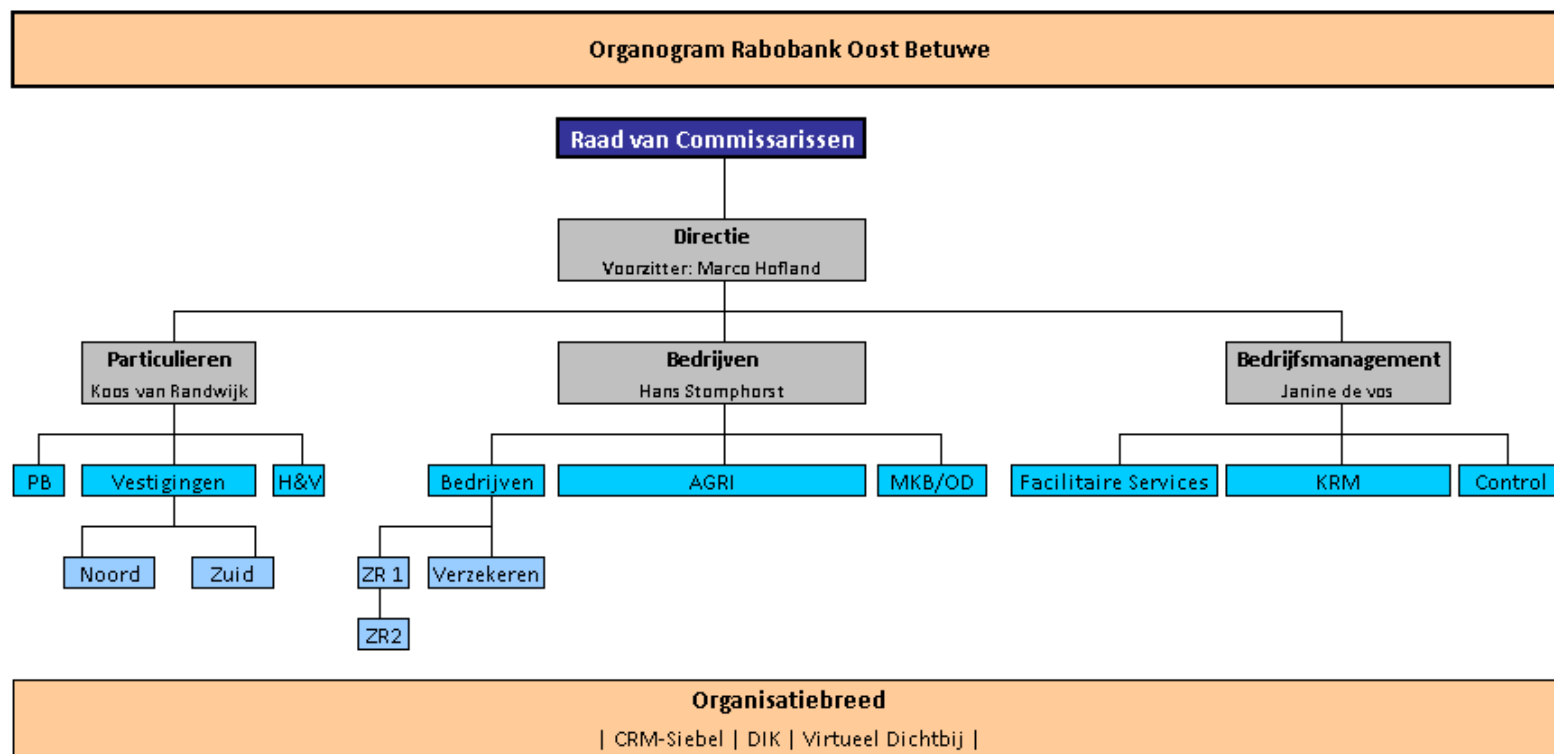
Vervolgstappen

Oriënterende interview met Brigitte de Leeuw – interim manager MCC

➔ Weet veel omtrent multichannel

Een groepsbijeenkomst plannen met de betrokkenen:

- Desiree Kuipers
- Brigitte de Leeuw
- Koos & andere directie?



Vergader documenten I

Agenda kennismakingsgesprek en contracteren

Betref : Kennismaking- en contracteringsgesprek
Datum : 17 januari 2011
Aanwezigen : Desiree Kuipers, Peter van Veen & Lianne Thie
Locatie : Rabobank Oost-Betuwe, te Elst
Tijd : 13.30 – 14.30 uur

Gespreksonderwerpen	Wie	Tijdsschema
Ontvangst & kennismaking - Voorstellen begeleiders	Allen	5 minuten
Voortgang - Wat gedaan vanaf November - Proces van afweging methodiek	Lianne Thie	10 minuten
Plan van aanpak - Wijze van onderzoek - Overleg o.b.v. goedkeuring	Lianne Thie	30 minuten
Contracteren - Stage nota door iedereen gelezen - Tekenen in drievoud	Allen	5 minuten
Rondvraag	Allen	5 minuten
Afsluiting	Lianne Thie	5 minuten
Totaal		60 minuten

Vergader documenten II

Agenda bespreking Business Case

Betreft : Groepsbespreking betreffende afstudeeropdracht
 Datum : 18 januari 2011
 Aanwezigen : Brigitte de Leeuw, Koos, Desiree Kuipers & Lisanne Thie
 Locatie : Rabobank Oost-Betuwe, te Andelst
 Tijd : 14.30 – 16.00 uur

Gespreksonderwerpen	Wie	Tijdsschema
Ontvangst	Allen	5 minuten
Afweging onderzoeksmethode - Kwantitatief/kwalitatief - SPSS/Atlas	Lisanne Thie	10 minuten
Plan van aanpak - Onderzoeksdoelgroep - Populatiegrootte - Globale planning	Lisanne Thie	30 minuten
Samenvatting - Fases afstudeertraject	Lisanne Thie	20 minuten
Actieplan	Allen	15 minuten
Rondvraag	Allen	5 minuten
Afsluiting	Lisanne Thie	5 minuten
Totaal		90 minuten

Gespreksvoorbereiding Business Case

Ontvangst en korte kennismaking

Rol afstudeerder

- Wie ben ik? Waar kom ik vandaan?

Bennekom/studie CHE – MER

- Wat doe ik voor onderzoek?

Motieven bekijken Particuliere klant: waarom kiezen voor welk kanaal.

- Doel onderzoek toelichten

- Waarom dit gesprek?

Rollen helder hebben genodigden

- Brigitte manager MCC | projectleider Virtueel Dichtbij | kennis social media

- Koos Directie Particulieren | sturing geven MT

- Zijn ze vaak aanwezig in de organisatie?

Keuze onderzoeksmethode

- Afweging kwalitatief (24)/kwantitatief onderzoek (5% klantengroep + extra voor non-respons)
- Gebruik Atlas
- Benaderen particuliere klant voor interviews
- Ledenraad op de achtergrond – Koos

Er bestaan minder goede ervaringen bij Koos voor het peilen van de meningen?

In hoeverre is Koos betrokken bij ledenraadsvergaderingen?

Is het een idee wanneer de ledenraad wel betrokken wordt bij het onderzoek, maar niet direct betrokken wordt bij de diepte-interviews?

Doet Brigitte veel onderzoek in de organisatie Oost Betuwe?

Zo ja, omtrent welke onderwerpen voornamelijk? (multichannel?!)

Heeft zij hierin de ledenraad ooit als testpanel gebruikt?

Kent zij het programma Atlas?

Goedgekeurde plan

- Kwalitatief onderzoek
- Diepte interviews
- Onderzoeksdoelgroep particuliere klant
- Populatiegrootte 15
- Globale planning: benadering, uitwerking en analyse

Wat zijn de ervaringen van Brigitte omtrent kwaliteitsonderzoek?

Heeft zij tips omtrent mijn onderzoeksdoelgroepgrootte (wetenschappelijk 24 representatief)?

Zou ik haar kunnen benaderen voor het nalopen van mijn diepte-interview vragenlijst?

Heeft zij nog verdere tips voor mijn onderzoeksaanpak?

Heeft Koos nog feedback op de onderzoeksaanpak?

Fases afstuderen

1. Onderzoeksfase
2. Analyse van de onderzoeksresultaten
3. Aanbevelingen op basis van deze resultaten

Actieplan

Tot maart:

Ledenraad intro geven betreffende mijn onderzoek tijdens ledenraadsvergadering 7 februari

Atlas eigen worden – heeft Brigitte hier kennis van?

Hoe en welke particuliere klant ga ik benaderen?

Ontwikkeling interviewlijst

Introductie te benaderen klant maken

Na maart:

- Afspraken maken particulieren
- Uitwerken en coderen

- Analyse draaien
- Bevindingen rapporteren

Ledenraad weetjes

- *Hoe groot is de ledengroep?*
- *Is er een locatie spreiding in deze groep? (gelijke verdeling oost betuwe)*
- *Is er een grote leeftijdsverdeling?*
- *Ledenraad komt 4x jaarlijks bijeen?*
- *De ledenraad wordt gekozen door de ledengroep en bestaat uit 30 man?*
- *Hoe wordt de ledengroep op de hoogte gehouden van de vergaderingen? (ledenmagazine)*
- *Magazine misschien gebruiken voor spreiding informatie over het onderzoek?*

Kan de werkgroep Virtueel Dichtbij een rol spelen in mijn onderzoek?

Notulen gesprek Business Case

Betreft : Groepsbespreking betreffende afstudeeropdracht
Datum : 18 januari 2011
Aanwezig : Koos van Randwijk, Desiree Kuipers-Blaauw en Lianne Thie
Afwezig : Brigitte de Leeuw

Tijd : 14.30 – 15.30

OnderwerpenAfweging onderzoeksmethode

Omdat er een kwantitatief onderzoek op dit onderwerp reeds is uitgevoerd kiest de afstudeerder ervoor een kwalitatief onderzoek te verrichten. Er zal gebruik worden gemaakt van diepte-interviews welke worden gehouden onder de particuliere klant van de Rabobank Oost Betuwe.

Van deze klant wordt een leeftijdsafspiegeling in het onderzoek meegenomen. Vier groepen zouden kunnen worden onderscheiden: 18-30 | 30-45 | 45-60 | 60+

Deze doelgroep geniet in eerste instantie niet van lidmaatschap. Wel wordt het bij het benaderen van de te interviewen klant niet uitgesloten dat hij/zij over een lidmaatschap beschikt. Gegevens van deze onderzoeksdoelgroep zouden kunnen worden opgevraagd vanuit Siebel.

Deze klant zal telefonisch worden benaderd voor het maken van een afspraak. Voorafgaand wordt daarvoor ook een introductie ontwikkeld zodat het voor de klant duidelijk is waar hij/zij voor wordt gebeld. Hierin zal ook worden benadrukt dat hij/zij voor de deelname een kleine vergoeding, bijv. een VVV/cadeaubon (t.w.v.€25,-), zal ontvangen om zo onze waardering te laten blijken voor hun waardevolle inzet. Zij zullen op deze manier uitgenodigd en getriggerd worden voor een interview bij de Rabobank. Voor het afnemen van de interviews kan het beste gebruik worden gemaakt van de kantoren Zetten, Huissen en Elst. Afhankelijk van waar de klant vandaan komt, wanneer zij tijd vinden voor een gesprek en welke ruimten dan beschikbaar zijn.

De ledenraad, welke eerst in het onderzoek zou worden betrokken, krijgt hierdoor een plek op de achtergrond. Een zwakte van deze onderzoeksgroep is namelijk dat zij t.o.v. klant die geen lidmaatschap geniet, over meer achtergrondinformatie beschikt. Dit zou de onderzoeksresultaten kunnen beïnvloeden, doordat ze vanwege dit voordeel mogelijk sociaal wenselijke antwoorden zouden kunnen geven. Op deze manier is de validiteit van het onderzoek in het geding omdat er niet precies wordt achterhaald wat je wilt meten. Een onwetende klant is in dit opzicht in staat een veel objectievere en spontaner antwoord te geven. Het klankbord van de Rabobank wordt dus niet benaderd om input te leveren voor het diepteonderzoek. Wel zullen ze mogelijk worden betrokken in het feit dat er een onderzoek op dit onderwerp gaande is. (Wanneer? – ledenraadsvergadering 7 januari?)

Pva

Een aanpassing moet komen in het plan van aanpak document. Omschrijving van de klantverhouding moet worden aangepast. Vergrijzing moet namelijk niet de nadruk op komen. Het ligt wel boven het gemiddelde, maar dat heeft een oorzaak dat ligt in de historie van de bank en niet in de vergrijzing. Zal worden ingekort en aangepast.

Verwachte onderzoeksresultaten voor de opstelling van de interviewlijst:

- Frequentie per kanaal
- Motieven, waarom dat kanaal?
- Welke diensten horen daar voornamelijk bij?
(betalen/sparen/lenen/verzekeren/hypotheek/overig = rabo mobiel/modern bankieren)

Actieplan

→ Tot maart (5 weken)

Doelen

- Onderzoeksdoelgroep vaststellen
- Vragenlijst afronden
- Begrijpen programma Atlas
- Voorbereiding te benaderen klant

Week 4 - Start oriëntatie Atlas + ontwikkeling interviewlijst
 - Verdieping programma Atlas
 - Concretiseren te benaderen interviewers

Week 5 - Bijstellen interviewlijst
 - Concretiseren te benaderen interviewers

Week 6 - Ledenraadsvergadering bijwonen?
 - Ontwikkelen introductiepraatje te benaderen interviewer

Week 7 - Terugkoppeling interviewlijst Koos en Dees (Brigitte?)

Week 8 - Buffer

→ Vervolg (13 weken)

Week 9 - Start maken afspraken particulier

Nog nader in te delen over de resterende 12 weken:

Uitwerken gespreksverslagen

Coderen gespreksverslagen

Analyse draaien in Atlas

Bevindingen en resultaten rapporteren

Gemaakte afspraken

- Koos beschikt over digitale informatie over de ledenraad, deze wordt gestuurd naar Lianne (ter algemene informatie van de afstudeerder);
- Lianne zal van de Directie nog goedkeuring/bevestiging moeten ontvangen om te horen of zij de ledenraadsvergadering van 7 januari bij mag wonen;
- Brigitte benaderen d.m.v. telefoon en/of mail voor resterende vragen doelgroepgrootte;
- Lianne zal, voor het benaderen van de te interviewen klanten, een terugkoppeling geven en/of een interviewvragenlijst aanleveren zodat zij feedback kan ontvangen van Koos en Desiree (Brigitte?);
- Lianne zal het pva kort aanpassen en deze ter informatie versie sturen naar Koos, Desiree en Brigitte.

Persoonlijke indrukken

Ledenraadsvergadering 7 februari | 19.30-22.30

Aanwezig	: Directieleden Ledenraad Raad van Commissarissen Medewerkers MCC
Locatie	: Heteren, De Kolk

Binnenkomst

- Voorgesteld aan voorzitter ledenraad e.a. personen.
- Opstelling in een U vorm, met PowerPoint projectie.
- Opkomst ledenraad 30 personen van de 36.
- Directie opgesteld aan einde/zijkant U-vorm als antwoord baken.

Vergadering

- Opening: nieuwe personen, incl. ik, werden voorgesteld voor de aanwezige personen.
- Goedkeuring van de notulen van vorige vergadering werd gepeild.
- Goedkeuring geven voorstel nieuwe opzet ledenraadsvergadering/bijeenkomsten.
- Nieuwe agenda punten werden besproken.
 - Discussie over onderwerp 1 en 2 kwamen op gang. Was erg leuk om te zien hoe de wisselwerking was tussen de ledenraad en directie;
Hebben wel inspraak in de
 - In 4 kleine werkgroepen uiteen om mee te denken over nieuwe directiemodel, ook hier was de interactie erg groot. Leuk hoe er werd meegedacht over de invulling en toegevoegde waarde ervan. Diepgang in discussie werd op deze manier vergroot, de ene reactie riep de andere op. Deze manier van kleine discussiegroepsessies worden vaker in ledenraadsvergaderingen gebruikt.

Afsluiting

- Rondvraag
- Afronden en beantwoorden laatste vergadering.

Overig

- RvC en Ledenraad ontvangt een vergoeding voor hun inzet
- Iedereen pakket met agenda + stukken ontvangen per post.
- Over het algemeen weinig jongeren in de ledenraad vertegenwoordigd (1 persoon rond de 20, rest zo'n 35 en ouder. – wel afspiegeling klanten Oost Betuwe.
- Marco Hofland erg duidelijk in zijn communicatie en presentatie richting de ledenraad/RvC. Breed vocabulaire en direct pakkend.

Bankhal ervaringen 10 februari | 10.30-11.30

Gesprek met : Roy van Wachtendonk
Reinier Cramer
Locatie : Rabobank Elst GLD.

Reinier – 10 jaar werkzaam | HEAO niet afgemaakt

Roy – 2 jaar werkzaam | commerciële economie – marketing

Vroeger veel drukker op de bank dan nu. Bezetting op de kantoren dan ook groter, 8-10 medewerkers, nu is dat 3 tot 4 medewerkers op locatie Elst (welke de grootste locatie is in regio Oost Betuwe). Dit heeft te maken dat voor bijna alle acties een aparte afspraak werd ingepland, zodat de afhandeling van de servicevraag pas later werd gedaan. Nu neemt de afdeling ACP (sinds Juni 2010) veel handelingen over door deze telefonisch op te lossen. Hierdoor is het bezoek aan de bankhal zichtbaar afgenomen.

De mensen die nu naar de bankhal komen, komen veelal met simpele servicevragen (denk aan pasje kapot, pinnen, pas deblokken etc. etc.), die worden dan ook meteen afgehandeld (i.t.t. voorheen). Ook het soort publiek wat naar de bankhal komt is niet, zoals veel mensen wellicht aannemen, voornamelijk 'oud'. De spreiding van ouderen en jongeren is aardig gelijk. Wel is er een verschil in publiek (m.u.v. kantoor Gendt – senioren). Ouderen hebben eigenlijk geen commercieel belang bij zijn/haar bankhal bezoek, dit komen meestal voor kleinere service vragen. Jongeren komen juist naar de bankhal om geadviseerd te worden over hun complexere servicevragen, en op deze manier kan hun wat verkocht worden. Hier ligt dus wel degelijk een commercieel belang. Ze verdiepen zich eerst op het desbetreffende onderwerp via het internet, maar zoeken vervolgens toch de bankhal op om hun net even wat meer te laten adviseren. Op deze manier kunnen ze gericht hun besluit nemen.

De service adviseur die werkzaam is in de bankhal staat gelijk aan een service adviseur zoals ik die ken op de afdeling ACP. Beide hebben persoonlijk contact met de klant. Toch zit er een belangrijk verschil. Het persoonlijke contact in de bankhal bestaat uit verbaal en non-verbaal contact, terwijl het ACP alleen verbaal hun klant te woord kan staan. Op deze manier kunnen ze de klant verder helpen in hun keus, en een stukje meerwaarde bieden t.o.v. het ACP. Afdeling ACP handelt simpele servicevragen af en sturen complexere meestal door naar de bankhal en/of accountmanager. Wel groeit het ACP in dit opzicht heel erg, ze kunnen en mogen steeds meer. Op deze manier ligt er ook wel een verschuiving in bankhal contact en telefonie.

Senioren inzet 10 februari | 13.00-14.00

Gesprek met : **Geert Berends**
Locatie : **Rabobank Elst GLD.**

Een erg gedreven enthousiaste en leuke man die zich inzet voor de senioren van de Rabobank. Hier is hij drie dagen in de week werkzaam. De overige twee dagen is hij dat bij de Gemeente en zet hij zich vrijwillig in voor het zelfde doel.

Op het moment dat er formele papieren moeten worden getekend en senioren niet mobiel genoeg zijn om naar de bank toe te komen, gaat Geert het in orde maken. Dit kan gaan om bijvoorbeeld een volmacht. Bij het 'bezoek' moeten alle 'ten naamstellingen' aanwezig zijn.

Workshops Internet Bankieren

- afgelopen jaar 200 aanmeldingen, nu minder animo
- 60% gaat na de workshop actief werken met IB
- 40% dus niet, geen meting gedaan waarom ze dat niet meer doen
- krijgen voorafgaand een pakket opgestuurd met informatie
- maar een enkele keer mensen die voor een tweede keer komen

Interview model I

Rabobank

Diepte interview

Datum :
Locatie :

Verwelkomen | Koffie&Thee aanbieden

Inschakelen voice recorder

Wat kan de klant verwachten:

- Gespreksonderwerpen
- Duur 45 tot 60 minuten

!!Benadrukken anonymiteit respondent!!

Leeftijd :
Woonplaats :

Dagelijkse activiteiten: Wat voor werk/studie doet de klant?

Reden om klant te worden van Rabobank?

Regelt deze klant de bankzaken al zelf?

Frequentievraag:

1x in de week | 1x in de maand | 1x in de twee mnd | 1x in de drie maanden |
1x in de vier maanden | 1x in de zes maanden | 1x in het jaar

Waarom heeft de klant toen contact gehad met de bank?

ONDERDEEL I**Foto's**

Uitleggen voorafgaand: interpretatie foto's

Opdracht: leg de betreffende kaartjes bij de foto's

- Doel**
- Welk kanaal zou u wanneer gebruiken?
 - Heeft dit volgens u ook te maken met het soort vraag wat u op dit moment heeft?
(concretiseren service en aankoopvraag)
 - Geeft hij/zij hierbij het voorkeurskanaal aan?

Aantekeningen kaartjes bij foto's

- Voor en nadelen vier foto's

- Toelichting kaartjes bij foto's | ingaan interpretatie per begrip per foto

Mogelijke standaard doorvraag:

Wat herkent u hierin?

Hoe voelt dat voor u?

Waarom vindt u dat | maakt dat verschil?

Geeft dat een ander gevoel

Wie? Wat? Waar? Waarmee? Waarvoor? Waarheen?

Waartegen? Met wie? Voor wie? Over wie? Etc

BANKHAL

TELEFONIE

EMAIL

INTERNET

Wat maakt voor u het verschil in persoonlijk en/of virtueel contact?

Maakt de klant gebruik van een ander medium dan op de foto's aangegeven? (om hun bankzaken te regelen?)

Zouden ze dat willen?

ONDERDEEL II**Praktijkvoorbeelden****Praktijkvoorbeeld A**

Het is een aantal jaar later. Ondertussen is er al heel veel veranderd binnen de Rabobank, maar u bent nog steeds klant. U hebt namelijk positieve ervaringen met hen, u wordt goed en volledig geholpen en bovendien is de bank erg bereikbaar en toegankelijk. U wilt graag een nieuwe keuken en bent samen met uw partner aan het kijken wat de financiële mogelijkheden daarvoor zijn. Wat gaat u ondernemen richting de bank?

Praktijkvoorbeeld B

U gaat op wintersport/vakantie en wilt daarvoor de reisverzekeringen in orde maken en/of horen dat uw verzekeringszaken goed op orde zijn. U gaat nakijken en regelen door....

Praktijkvoorbeeld C

U beslist te verhuizen naar een andere regio binnen Nederland, door wat voor reden dan ook (kan zijn; vestiging gaat sluiten/ u gaat uw kleinkinderen achterna), heeft u dan ook reden om van bank te verhuizen?

- Wanneer de huidige lokale bank toch tegenvalt. Zou u dan besluiten om terug te gaan naar uw vorige lokale bank, of zou u ervoor kiezen over te stappen naar een andere bank bij u in de buurt?
- Zou u ook deze bank aanbevelen aan anderen? Is dat omdat u positieve/negatieve ervaringen heeft met de bank?

ONDERDEEL III**Stellingen**

1. De Rabobank is daar, waar ik hem nodig heb.

- is klant weleens gebeld door Rabobank (a.h.v. klantevents – baby en/of studeren)
- heeft klant voorkeur voor een dagdeel waarneer hij/zij benaderd zou willen worden door Rabobank?

2. De Rabobank onderneemt voldoende acties om senioren en/of mensen die minder behendig zijn met internet te ondersteunen

- ken je iemand die in die doelgroep zou vallen? Als je een advertentie ervan zou zien, wat doe je er dan mee? Zeg je dat dan tegen deze persoon?

3. Personen onder de 50 wensen eerder benaderd te worden via internet, personen boven de 50 liever d.m.v persoonlijk en/of telefonisch contact.

- Is er een verschil in hoog en laag opgeleiden?

4. Rabobank Oost Betuwe gaat teveel mee met de digitale ontwikkelingen

- Als er contact opgenomen wordt met Rabobank via mail, wil hij/zij dan via dit middel ook weer benaderd worden? Of is dit een signaal tot terugbellen? Of beide?

5. Ik ervaar Rabobank Oost Betuwe als betrokken, dichtbij en toonaangevend.

Afronding**Heb ik nog een laatste vraag:**

Wat mag de bank in uw ogen echt niet verliezen in de toekomst?

Zou u nog wat willen toevoegen aan dit gesprek?

Evaluatie gespreksmoment

- Hoe vond de klant de interview sfeer?
- Voelde hij/zij zich beperkt door de voice recorder?
- Zou u dingen anders hebben gezegd als hij uit had gestaan? (off record method)
- Heeft de klant nog vragen aan mij?

- Afgeven van een **Cadeaubon** om te bedanken, benadrukken waardering!
- Uitschakelen voice recorder
- Meelopen naar de uitgang

Transcriptie uitwerk format

Transcriptie <NAAM>

PERSOONLIJKE INFORMATIE

Dagelijkse activiteiten

Woont

Frequentie

Persoonlijke houding tijdens gesprek

Bijzonderheden

ONDERDEEL I

Fotomateriaal

Binnen kader

Voorkeur op volgorde

Internet

Bankhal

Telefoon

Email

Toelichting a.d.h.v. kaartjes

Buiten kader

ONDERDEEL II

Casus beschrijvingen

Praktijkvoorbeeld A

Praktijkvoorbeeld B

Praktijkvoorbeeld C

ONDERDEEL III

Stellingen

Stelling 1

Stelling 2

Stelling 3

Stelling 4

Stelling 5

Ondersteunend interview materiaal I

Onderdeel 1 – Fotosort

Bij dit onderdeel heb ik gebruik gemaakt van de projectieve technieken zoals vermeld in mijn methodische aanpak. De manier van fotosort heb ik gecombineerd met waardenbeelden. De waardenbeelden zijn uitgedrukt op kaartjes a.h.v. ISD-model. Al het ondersteunend materiaal is voorafgaand de interviews gelamineerd op formaat. Zie de gebruikte foto's hieronder (van A-D: bankhal, telefonie, email en internet):

A.



B.



C.



D.



Ondersteunend interview materiaal II

Onderdeel 2 - Casusbeschrijvingen

Praktijkvoorbeeld A

Het is 10 jaar later. Ondertussen is er al heel veel veranderd binnen de Rabobank, maar u bent nog steeds klant. U hebt namelijk positieve ervaringen met hen, u wordt goed en volledig geholpen en bovendien is de bank erg bereikbaar en toegankelijk. U wilt graag een nieuwe keuken en bent samen met uw partner aan het kijken wat de financiële mogelijkheden daarvoor zijn. Wat gaat u ondernemen richting de bank?

Praktijkvoorbeeld B

U gaat op wintersport/vakantie en wilt daarvoor de reisverzekeringen in orde maken en/of horen dat uw verzekeringszaken goed op orde zijn. U gaat dit nachecken en regelen door....

Praktijkvoorbeeld C

U beslist te verhuizen naar een andere regio binnen Nederland, door wat voor reden dan ook, heeft u dan ook reden om van bank te verhuizen?

Onderdeel 3 - Stellingen

1. De Rabobank is daar, waar ik hem nodig heb.
2. De Rabobank onderneemt voldoende acties om senioren en/of mensen die minder behendig zijn met internet te ondersteunen
3. Personen onder de 50 wensen eerder benaderd te worden via internet, personen boven de 50 liever d.m.v persoonlijk en/of telefonisch contact.
4. Rabobank Oost Betuwe gaat teveel mee met de digitale ontwikkelingen
5. Ik ervaar Rabobank Oost Betuwe als betrokken, dichtbij en toonaangevend.

Pilot materiaal

Transcriptie medewerker ACP

PERSOONLIJKE INFORMATIE

Werkt parttime 20 uur op Advies Centrum Particulieren van de Rabobank Oost Betuwe.

Woont vlakbij Elst.

Frequentie – 1x 2 maandelijks

ONDERDEEL I

Fotomateriaal

Voorkeurskanaal

Internet en bellen.

Zelf opzoeken doe ik via internet, daar kan ik bijna alles vinden vaak wat ik nodig heb. En als ik er niet uit kom dan vind ik het fijn om iemand persoonlijk aan de telefoon te krijgen. Als mijn vraag op internet afdoende wordt beantwoord, dan ga ik ervan uit dat een medewerker van de Rabobank dan wel kan en mij wel kan helpen. Het is niet zo dat ik telefonie vertrouwelijker vind dan internet, in principe als ik de informatie niet kan vinden op internet ik dus ga bellen met de Rabobank. Tot nu toe zijn mijn ervaringen geweest dat mijn vraag altijd voldoende en/of goed werd beantwoord.

Andere kanalen

Bankhal en email.

Ik ga eigenlijk alleen naar de bankhal wanneer er iets op afspraak moet worden besproken en als er iets moet komen uit de machines. Ik ga niet voor niets naar de bankhal, ik loop niet op de bonnefooi binnen. Echt pas als er een afspraak gemaakt moet worden.

Van email maak ik eigenlijk geen gebruik omdat ik liever meteen antwoord krijg. Het directe contact vind ik prettig. Wat dat betreft ben ik nog van de oude generatie, ik gebruik weinig tot geen mail. Ik pak of de telefoon of op internet te neuzen, en als ik er niet uit kom bel ik op.

Het ligt eraan waarvoor ik bel, maar als ik echt iets wil weten of een oplossing voor iets zoek, en daarbij wordt geadviseerd een product aan te schaffen, dan neem ik dat ook af. Maar alleen als ik echt ergens gericht voor bel en ik dus opzoek ben naar een oplossing.

Binnen kader

Voor of nadelen

Voor mij heeft het contact met de telefoon alleen maar voordelen. Als je belt dan wordt je direct geholpen, er zijn geen wachttijden, je hoeft niet perse op afspraak dat het dan wat langer duurt. Veelal wordt ik meteen geholpen, en wanneer de medewerker mij niet kòn helpen dan wordt het verder uitgezocht. Ik heb liever een goed antwoord waar ik even op moet wachten, dan een half gebakken antwoord waar ik niets aan heb.

Internet heeft niet echt nadelen. Af en toe moet je wel wat zoeken, maar als je weet hoe het werkt dan gaat het goed.

A+C

Email → Ik ben ongeduldig. Als ik het wil weten dan wil ik het meteen weten. Ik ga niet wachten tot iemand het mailtje een keer oppakt en dan pas een keer leest. Ik heb liever dat je interactie hebt: ik vraag en meteen een antwoord krijg en dat je ruimte hebt voor een wedervraag.

Waarom zou ik ergens naartoe gaan als ik thuis vanaf de bank met de huistelefoon ook kan. Waarom zou ik het ver zoeken als ik ook kan bellen.

Buitenkader

Dan spreek ik even over collega's. Gewoon even aan iemand die ik tegen kwam waarvan ik wist dat die bij de Rabobank werkt van goh hoe zit dat? Hoe kan ik dat doen? Dus meer buiten de bank om van iemand die je persoonlijk kent. Iemand dus op straat aanspreken, maar dat is dan dat je iemand persoonlijk kent.

Maakt geen gebruik van chat, beeldbellen, sms: "o nee daar ben ik helemaal niet in thuis". Als die kanalen zouden worden geïntroduceerd worden zou de respondent hier niet in mee willen gaan. Het is meer omdat de kinderen er mee te maken krijgen, en je hen op de hoogte moet houden zodat ze niet in gekke dingen verzeild raken. Ik ben echt nog van de persoonlijke contacten, niet zozeer face-to-face maar wel aan de telefoon. Dat je iemand aan de telefoon krijgt. Ik sms ook bijna nooit, echt als het echt niet anders kan – als je iemand een berichtje moet sturen omdat diegene niet telefonisch te bereiken is.

Andere factoren

Omdat ze werkzaam is bij de bank, kan ze op straat mensen aanspreken die haar kunnen informeren over de bank.

ONDERDEEL II Casus beschrijvingen

Praktijkvoorbeeld A

Respondent verplaatst zich in de situatie 10 jaar ouder: "och jeej, dan ben ik al tegen de 50".

Ik zou ook hier weer de telefoon pakken. Krijg ik te horen hoe ik dit het beste zou kunnen oppakken. Ik zou hier de telefoon voor pakken om vervolgens een afspraak te plannen. Dit zou ik dan dus niet vanuit huis regelen willen regelen bellen hetzij beeldbellen. Dat schept bij mij toch een afstand en voelt niet persoonlijk. Je praat toch tegen zo'n scherm. Nee, ik zou bellen voor het maken van een afspraak. Op deze manier kan ik mij voorbereiden op het gesprek, stukken meenemen en praat het makkelijker. Je kunt de stukken uitspreiden over de tafel, je hebt een overzicht van feiten en je krijgt het gevoel dat je alle twee weet waarover gepraat wordt. Dat idee krijg ik niet bij beeldbellen. Bij gewone telefoon kan je soms nog weleens spraakverwarring krijgen omdat je niet door de telefoon kunt kijken. Het werkt dus makkelijker en persoonlijker. En dat heb ik nodig op het moment dat ik over hypotheek beslissingen moet nemen.

Praktijkvoorbeeld B

Als aller eerst zou ik zelf mijn polis nalopen, zou ik kijken op de site van mijn polis om te checken of alles in orde is. En mocht ik er dan niet uitkomen, dan ga ik weer de telefoon gebruiken. Dit is snel, direct geregeld en dus makkelijk.

Praktijkvoorbeeld C

Ik zou zeker bij de Rabobank blijven. Ik heb namelijk geen andere reden waarom ik weg zou gaan bij de Rabobank. Ze bieden genoeg mogelijkheden, hebben oog voor ouderen, kijken naar de persoon welke geholpen moet worden. Kort gezegd zijn ze bereikbaar en toegankelijk.

Wanneer ik me niet prettig voel bij de gang van zaken van lokale Rabobank X, dan zou ik eventueel nog kunnen overstappen naar Rabobank A.

Ik zou de Rabobank ook promoten richting anderen. Ze buigen namelijk mee met hun klant en verliezen de service niet uit het oog. Dat vind ik goed aan de Rabobank.

Misschien van maken:

U beslist te verhuizen naar een andere regio binnen Nederland, door wat voor reden dan ook (kan zijn; vestiging gaat sluiten/ u gaat uw kleinkinderen achterna), heeft u dan ook reden om van bank te verhuizen?

Nee – is dat omdat u tevreden bent?

Als het tegengvalt, zou u dan terug gaan bij uw oude lokale bank of zou u dan geheel overstappen naar een andere bank die in uw regio wel aanwezig is? Of zou u de Rabobank helemaal vaarwel zeggen.

ONDERDEEL III Stellingen

Stelling 1

Eens, ik gebruik dan weer internet. Want eenvoudige producten zijn prima af te nemen of te regelen via internet. En nu ook weer, als er onvoldoende duidelijkheid bestaat over wat ik af wil nemen, dan pak ik de telefoon.

Stelling 2

Eens. Ik ben gewoon heel erg van de telefoon, als ik dat zou kunnen aangeven, dat ik voornamelijk de telefoon gebruik om dingen gedaan te krijgen dan zou ik dat erg prettig vinden. Als de Rabobank tegen mij zou zeggen dat ze geen telefonisch verkeer meer monitoren, zou het voor mij enorm drempel verhogend zijn om de zaken op een andere manier te regelen. Dat is wanneer het initiatief vanuit mij zou komen.

Wanneer het klantcontact vanuit de Rabobank komt, zou ik er geen problemen mee hebben op wat voor manier zij dat willen doen. Ze mogen mij mailen, post opsturen, bellen etc. Maakt mij niet uit als zij contact met mij willen zoeken. Graag zelfs, want op die manier wordt ik ook weer op zaken geattendeerd waaraan ik niet zo snel had gedacht.

!!! Verschil makend in initiatief nemend vanuit de klant | initiatief nemend vanuit de Rabobank voor contactmoment!!!

Stelling 3

Eens. Ze zijn daar, vind ik, heel erg actief in. Ze organiseren cursussen, baliemedewerkers staan dagelijks voor hen klaar, ze kunnen worden geholpen bij zelfs het pinnen. De drempel wordt voor de ouderen vrij laag gehouden, maar dat is uit mijn beleving.

!!!Deze vraag goed doorvragen bij de oudere garde, maar ook aan jongeren, omdat zij ook wel eens bij opa of oma komen en dus ook indrukken van hen meekrijgen.!!!

Stelling 4

Eens.

!!!Duidelijkere scheiding maken, 50- → gebruikt voornamelijk internet, 50+ telefoon en persoonlijk contact!!!

Stelling 5

Oneens. Ik houd niet van digitale ontwikkelingen, alhoewel ik wel denk dat het gezond is.

!!! Moet worden: Rabobank Oost Betuwe gaat teveel mee met de digitale ontwikkelingen.!!!

Voorbeeld andere CASUSSEN

Praktijkvoorbeeld A

- 45-60 – Het is 10 jaar later, en u gaat kijken wat de financiële mogelijkheden zijn voor vervroeg pensioen.

Praktijkvoorbeeld B

- U gaat met pensioen en u besluit met uw partner een wereldreis te gaan maken. Op welke manier maakt u uw verzekeringen rond?

Praktijkvoorbeeld C

- U besluit te verhuizen door wat voor reden dan ook. Geef u dat ook reden om te verhuizen naar een andere bank?
Wanneer u merkt dat uw nieuwe lokale Rabobank niet prettig is, zou u dan overwegen terug te stappen naar uw oude vertrouwde lokale bank? Of zou u overwegen om naar een andere bank, die dichtbij zit, over te stappen?

U wilt heel graag een nieuwe keuken en/of deel van uw huis verbouwen
Kinderen gaan studeren

FEEDBACK

Marion heeft vroeger de HEAO gestudeerd, en heb haar daarom gevraagd onderdeel te willen zijn van mij pilot.

Zij gaf aan dat ze mijn opzet van mijn interview erg goed vond. Dat ik alle aspecten meeneem. Ik kijk eerst naar de situatie zoals hij hedendaags voorkomt. Wat is de gebruikelijke manier van contact vanuit de klant, wat is deze gewend etc. En daarna vraag ik naar wat praktijkvoorbeelden, hoe ze dingen aan zouden pakken etc. Vervolgens ga ik met stellingen in de weer. Ik lok ze op die manier uit om na te denken over serieuze onderwerpen.

Misschien situatieschetsen: Als u zou moeten kijken in de toekomst, wat zou de Rabobank dan echt, omtrent alle ontwikkelingen ECHT niet mogen verliezen?

Terugkoppelings moment

Update no. 1

Beste collega's,

Graag geef ik jullie even een update waar ik hedendaags mee bezig ben en vanaf november mee bezig ben geweest. Wellicht kunnen jullie daar nog kritische vragen op loslaten en/of tips geven. De meerderheid heb ik een korte toelichting gegeven wat mijn opdracht inhield. Ik zal het toch nog even kort noemen:

De Rabobank maakt gebruik van verschillende kanalen om haar klant te bereiken, de zogeheten multichannels. Maar waarom kiest de klant nu voor dat bepaalde kanaal? Mijn onderzoek heeft dan ook betrekking tot de motieven/drijfveren die liggen bij de klant.

Vanaf november tot halverwege januari ben ik een dag in de week aanwezig geweest op de afdeling ACP en heb ik mij voornamelijk verdiept in de organisatie en mijn onderzoeksoopdracht. Daar is een plan uit voortgevloeid die zowel door mijn onderwijsinstelling als de Rabobank is goedgekeurd. In dit plan staat beschreven hoe ik in grote lijnen mijn onderzoek vorm zal geven. Wat betekend dit inhoudelijk?

Een antwoord op de waarom vraag wil ik middels diepte interviews proberen te achterhalen. Ik zal dan ook de particuliere klant telefonisch gaan benaderen om hen vervolgens uit te nodigen voor zo'n dergelijk interview bij de bank. Deze gesprekken zullen uiteindelijk worden uitgewerkt en geanalyseerd. De output van mijn onderzoek zal doorvloeien richting het MT en DT, omdat de resultaten inzicht moeten geven in de lokale wensen/behoefte van de klant omtrent kanaalinrichting. Op deze manier moeten de resultaten dus input geven in de beleid- en visieplannen die worden vastgesteld door het DT.

Momenteel ben ik bezig om het diepte-interview vorm te geven. Hierbij moet rekening gehouden worden met bepaalde onderzoeksvoorwaarden (denk aan representativiteit, betrouwbaarheid, validiteit van gegevens). Hierbij komt veel verdieping, vastlegging en afbakening bij kijken. Een erg ingewikkelde klus! Op de planning staat dat ik rond maart kan starten met het maken van afspraken. Gedurende die periode zal ik bezig gaan met het ontwerp voor het interview en wil ik een pilot gaan houden om te toetsen of mijn concept de gewenste resultaten oplevert.

Hoop dat jullie een beetje een beeld hebben kunnen krijgen van mijn activiteiten, dit is namelijk nog maar een tipje van de sluier. Ik zal jullie via dit medium wat vaker proberen op te zoeken om updates te delen, zodat jullie op deze manier toch een beetje op de hoogte blijven van mijn afstuderen.

Mochten jullie wat meer in's en out's willen horen, dan kan je me natuurlijk altijd benaderen.

Met vriendelijke groet,

Lisanne Thie

Uitvoeringsfase

Document 1

Document 2

Document 3

Beschrijving uitvoeringsfase

Klantbenadering

Terugkoppelingsmoment

pag. 151

pag. 152/153

pag. 154

Beschrijving uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase, die in begin maart van start is gegaan, zijn de 24 respondenten benaderd en zijn er afspraken gepland en interviews afgenomen. Met behulp van de voorbereidingsdocumenten voor klantbenadering, zijn klanten telefonisch uitgenodigd voor een interview bij de bank. De reacties waren zeer positief en de afspraken stonden dan ook boven verwachting snel gepland.

In de maand maart is er minimaal een belavond ingepland omdat klanten om dat tijdstip beter te bereiken waren. In het begin heb ik vooral klantgroep A en D benaderd, juist omdat deze groep mensen over het algemeen meer tijd hebben (studenten, gepensioneerden) dan klantgroep B en C (fulltime baan). Dit heeft zo zijn vruchten afgeworpen en ervoor gezorgd dat ik al mijn gesprekken heb kunnen afnemen binnen de maand maart. Zo nu en dan kwam het voor dat een interviewmoment gepland moest worden in de avond, vooral bij doelgroep C en D, omdat ze overdag geen tijd konden vinden voor het interview.

De gesprekken zijn opgenomen met een voicerecorder en uitgewerkt volgens het transcriptie uitwerk format welke u tussen de portfolio documenten vindt onder 'voorbereidingsfase'. Dat betekent dat ik 24 audio bestanden heb, en 24 transcriptie verslagen. Dat komt neer op de volgende globale schatting:

Vastlegging	Bladzijden	Aantal uren
Audio bestanden	-----	30
Transcriptie documenten	170	60
<i>(Uitwerking = aantal opname uur X 2)</i>		

Vanwege de ruime omvang van deze bestanden en documentatie, is er de keus gemaakt deze weg te laten uit het portfolio. Om u een idee te geven hoe de transcriptie uitwerking is vormgegeven, verwijs ik u naar de pilot transcriptie uitwerking. Deze geeft een duidelijke indicatie, wel zijn hier, omdat het gaat om ene oefen interview, tips en verbeteringen in het document zichtbaar. Het is dan ook vanzelfsprekend dat deze uit de definitieve transcripties zijn weggelaten.

Mocht verdere inzage van deze documentatie noodzakelijk zijn, dan verzoek ik u vriendelijk contact op te nemen met mij.

Klantbenadering I

Introductie praatje

Goeden dag meneer/mevrouw <NAAM>, u spreekt met de Rabobank Oost Betuwe,

- Bel ik gelegen?
- U bent bij ons *al voor langere periode* klant, en zijn erg benieuwd naar uw ervaringen met de bank.
- Wij willen als bank lokaal, dichtbij en betrokken zijn, wellicht bent u hiermee bekend. Omtrent dit thema zouden we u graag willen uitnodigen voor een interview (bij onze locatie (bijv.) Elst).

In dit interview willen we graag verder ingaan op de manier waarop u contact heeft met de bank (komt u vaak bij de bankhal of maakt u juist gebruik van telefonie, email, internet – en waarom)

- De gegevens die hieruit voortvloeien zullen worden verwerkt om te kijken of de bank zicht echt zo lokaal, betrokken en dichtbij beweegt zoals we zeggen.
- Dit gesprek is geheel anoniem. Uw persoonsgegevens zullen niet worden meegenomen in de verwerking.
- Wel wordt het gesprek opgenomen om uw waardevolle toevoeging niet verloren te laten gaan.
- Na afloop willen we u graag bedanken voor uw bereidheid middels een cadeau-bon.

NEE

- Reden waarom niet?
- Dan wil ik u graag bedanken voor uw tijd.
- Afsluiten gesprek

JA

- Wanneer schikt het u? Zou ik met u een afspraak kunnen maken volgende maand.
- Heeft u een voorkeur voor een bepaalde dag? Tijdstip?
- Vragen naar email/woon adres voor het versturen van een afspraak bevestiging? Aangeven dat een afspraakbevestiging wordt verstuurd naar het email/woon adres zoals bekend in Siebel (even kijken of deze klopt!)
- Heel erg bedankt voor uw tijd, en u ziet de afspraakbevestiging tegemoet.
- Afsluiten gesprek.

- Mobiel nummer niet afgeven aan respondenten.
- Oefen gesprek doen met medewerker ACP | Medewerker eerste klantgesprek laten meeluisteren
- In afspraakbevestiging aangeven dat ik 4 dagen wekelijks werkzaam ben en dus mij via mail kunnen bereiken, en hetzij noodzakelijke meldingen via nummer 400 kunnen doorgeven.
- Niet noemen dat ik een afstudeerder ben!! Algemeen houden.

Klantbenadering II

Voicemail

Goede morgen / middag u spreekt met Rabobank Oost Betuwe,

De reden dat ik u bel is naar aanleiding van een kleinschalig onderzoek van onze bank. We willen namelijk een klein aantal klanten spreken, omtrent hun ervaringen. Dat doen wij door middel van een gesprek bij onze bank en daarvoor zouden wij u willen uitnodigen.

Zou u mij misschien kunnen terugbellen op het volgende nummer: 0481 360400, ik herhaal...

En mijn naam is Lianne Thie

Alvast hartelijk bedankt

Terugkoppelingsmoment

Update no. 2

Beste Collega's

Het is weer een maand geleden sinds mijn eerste update en tijd voor een nieuwe! Er is namelijk voor mij alweer veel gebeurd. Mijn interview opzet is rond en is d.m.v. mijn pilot onder vier personen getoetst. Door de gunstige ontwikkelingen heb ik eerder kunnen starten met het telefonisch benaderen van de klanten waardoor ik deze week al vijf op gesprek heb. Dat betekent dat ik veel onderweg ben (veelal met openbaarvervoer).

De mensen zijn over het algemeen erg positief. Toch merk ik dat de groep werkenden (30-60) nog lastig te bereiken is, zowel telefonisch als voor het maken van een afspraak. Ik ben dan ook erg geholpen wanneer jullie voor mij contacten hebben die ik zou kunnen benaderen en wellicht bereid zijn mee te werken. De mensen worden uitgenodigd bij de bank (Huissen/Bemmel/Zetten en Elst alleen 's avonds mogelijk) en worden bedankt middels een klein presentje. De duur van het gesprek is ongeveer 45 minuten.

Alvast heel erg bedankt en werkse allemaal!

Groetjes,

Lisanne Thie

Voortgangterugkoppeling Directie

Aan: Randwijk van, C (Koos)

Onderwerp: Voortgang

Bijlagen: Interview definitief.doc

Hallo Koos,

Een tijdje terug rond de ledenraadsvergadering hebben we het gehad over een terugkoppelingsmoment voor mijn afstudeerproject, dus bij deze een mail. Samen met Dees hadden we bepaald dat we dat zouden doen middels een afspraak, maar gezien de agenda's heb ik al opgemerkt dat dat aardig lastig wordt. Daarom dat ik het nu even doe via mail. Mijn interviewopzet heb ik in de bijlage gevoegd. Zal het kort toelichten:

Bij onderdeel I worden vier foto's laten zien waar ze kaartjes bij kunnen plaatsen. Op deze kaartjes staan bepaalde begrippen zoals persoonlijk, betrouwbaar etc. Deze kunnen ze bij de desbetreffende foto leggen van bankhal, telefonie, email of internet. Hier wordt op doorgevraagd waarom ze dat kaartje bij die desbetreffende foto hebben gelegd.

Onderdeel II heeft betrekking op drie praktijkvoorbeelden, waarin de klant zal toelichten hoe hij zou handelen in die situatie.

Onderdeel III geeft een vijftal stellingen weer waar kort op kan worden gereageerd.

Zou het leuk vinden om te horen wat u van mijn opzet vindt. Misschien heeft u nog bruikbare tips.

Met vriendelijke groet,

Lisanne Thie

Analysefase

Document 1
Document 2

Beschrijving analysefase
Terugkoppelingsmoment

pag. 156
pag. 157

Beschrijving analysefase

Na de uitwerkingen van alle transcripties heb ik a.h.v. van een long-paper-method gegevens geanalyseerd. Deze geven in grote lijnen de resultaten van je onderzoek weer. Echter waren deze niet altijd toereikend genoeg en hebben de uitgewerkte gespreksverslagen deze methode verder aangevuld. De long-paper-method is in Excel bijgehouden en opgesplitst per generatiecluster.

Verdere analyses zijn ook gemaakt met het programma Excel i.p.v. Atlas.ti. Voorafgaand het diepteonderzoek heb ik mij wel verdiept in dit programma en deze bleek dan ook zeer nuttig. Proefsessies met dit programma hebben mij echter niet overtuigd van de efficiëntie die ik ermee zou *kunnen* bereiken. Omdat ik er weinig tot geen ervaring mee heb, heb ik niet uit de proefsessies ervaren er 100% controle over te hebben. Er is dan een grotere kans aanwezig dat gegevens verloren kunnen gaan. Dit heeft mij doen besluiten om Excel als uitgangspunt te nemen. In mijn studie en andere opdrachten (en 2^e jaars stage), heb ik er veel mee te maken gehad. Analyses met dit programma gingen mij dan ook goed af.

Vooraf vastgestelde onderzoeksdimensies heb ik geïntegreerd in mijn interview model. In mijn pilot fase heb ik daarbij rekening gehouden met codering van dimensie specifieke signaal woorden. Analyse van een pilotgesprek heb ik samen met een tweede persoon gedaan. Dit om interpretatieverschillen van de begrippen te voorkomen en/of bij te stellen. Gedurende het diepteonderzoek is deze begrippenlijst aangevuld.

De codeerlijst heb ik naast de analyse van mijn gesprekken gehouden. Deze hebben de long-paper-method aangevuld. Omdat de Excel documenten omvangrijk zijn, kunnen ze op aanvraag worden ingezien.

Terugkoppelingsmoment

Update no.3

Beste Collega's,

Een nieuwe update is weer gereed. De gesprekken met de klanten zijn zo goed als afgerond; nog twee te gaan en dan kan ik mij volledig storten op het analyseren van de uitwerkingen. De afgelopen weken hebben bij mij in het teken gestaan van het afnemen van de interviews, het triggeren van klanten, logistieke chaos en diners van Mona's. Aan veelzijdigheid en afwisseling heeft het mij dus zeker niet ontbroken. De mensen reageren erg positief en enthousiast op de uitnodiging voor het interview. Dat is mij, ook na mijn afgelopen update, nog steeds bijzonder meegevallen. Ik denk dat dit mede afhankelijk is geweest van de representativiteit en betrokkenheid die de Rabobank uitstraalt en dat jullie daar zeker een gewaardeerde factor in zijn.

Aankomende weken ben ik voornamelijk te vinden achter mijn laptop, uitwerken en analyseren!

Met vriendelijke groet,

Lisanne Thie

Rapportagefase

Document 1

Terugkoppelingsmoment

pag. 159

Terugkoppelingsmoment

Update no.4

Beste collega's,

Na tijden van verdieping in modellen & methodieken, afnemen van 24 interviews en het maken van analyses heeft ook de fase van rapporteren eindelijk zijn eindstreep bereikt. Resultaten hebben bruikbare inzichten gegeven in de huidige stand van zaken en de mening van de klant. Dinsdag 7 juni vindt er een terugkoppeling plaats richting het MT en DT waardoor ik helaas daarover nog geen uitspraak kan doen richting jullie. Na deze datum zullen jullie in de gelegenheid gesteld worden, op welke wijze dan ook, hierover informatie te ontvangen. Tegen die tijd meer.

Nu mijn afstudeerperiode bijna afloopt, blijf ik voor de maand juni in ieder geval nog bij jullie aanwezig om vakantiewerkzaamheden uit te voeren. Dit echter niet meer in Elst maar locatie Andelst.

Iedereen nogmaals bedankt voor zijn/haar input!

Vriendelijke groet,

Lisanne Thie

Afdelingsmail ACP

Beste collega's,

Net heb ik een mail de deur uit gestuurd waarin staat aangegeven dat ik na 7 juni pas uitsluitel kan geven over mijn bevindingen van mijn onderzoek. In overleg met Dees wil ik een moment vinden waarin ik jullie (in een werkoverleg) persoonlijk de resultaten kan toelichten. Tevens zal dat voor mij ook een afscheid zijn richting jullie omdat mijn onderzoek dan zijn afsluiting kent. Ik ga nog wel vakantiewerk doen bij de bank. Helaas niet meer bij jullie op kantoor, maar bij Hypotheek en Vermogen in Andelst.

Graag wil ik jullie via deze mail alvast bedanken voor de gezelligheid die ik met jullie gehad heb, maar bovenal natuurlijk ook de hulp die jullie mij hebben geboden. Ik heb het ontzettend naar mijn zin gehad op jullie afdeling en de tijd is schrikbarend voorbijgevlogen. Zat mij deze week te realiseren dat eigenlijk over 1,5^e week al de presentatie plaatsvindt van mijn onderzoek. Iets wat in een keer rap dichterbij is gekomen.

Deze periode wil ik naast het delen van de bevindingen, ook graag met wat lekkers afsluiten. Omdat ik weet dat jullie van zoetigheid/snacks houden en lijnen voor dikkerds is, hebben jullie allemaal geen reden om dit af te slaan. Dus daarom vraag ik jullie om een stem uit te brengen in bovenstaande stemknoppen, dan kan ik alvast gaan oefenen.

Met vriendelijke groet,

Lisanne Thie

Home made appelpie | Aardbeivlaai | Anders, namelijk: <alternatief graag mailen>