



Rabobank De Kempen- West

In dialoog met de doelgroep

Afstudeerscriptie

Student: Ilse Fleerackers
Document: Afstudeerscriptie
Docent: Conny de Laat
Organisatie: Rabobank De Kempen-West
School: Fontys Hogeschool Communicatie
Datum: Juni 2011



Titelblad

Organisatie

Organisatie: Rabobank de Kempen west
Afdeling: Marketing, Communicatie & Coöperatie

Bezoekadres: Markt 7
5531 BA Bladel
Postadres: Postbus 68
5530 AB Bladel

E-mail: communicatie@dekempenwest.rabobank.nl
Telefoon: (0497) 650 100
Website: www.rabobank.nl/dekempenwest

Begeleider

Begeleider: Brigitte Rooijakkers
Functie: Manager Marketing, Communicatie & Coöperatie

E-mail: B.F.W.Rooijakkers@dekempenwest.rabobank.nl
Telefoon: (0497) 650 208
LinkedIn: <http://nl.linkedin.com/pub/brigitte-rooijakkers/31/b99/1aa>

Begeleider: Ilse Groenendijk-Maas
Functie: Marketeer

E-mail: I.E.C.Maas@dekempenwest.rabobank.nl
Telefoon: (0497) 650 385
Twitter: <http://twitter.com/#!/ilsegroenendijk>
LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/ilsegroenendijk>



Opleiding

Opleiding: Fontys Hogeschool Communicatie

Adres: Rachelsmolen 1, gebouw R4
5612 MA Eindhoven

Postadres: Postbus 347
5600 AH Eindhoven

Telefoon: 0877 877 200

Website: www.fontys.nl/communicatie

Stagedocent

Begeleider: Conny de Laat

Adres: Eemweg 54
4105 GW Culemborg

E-mail: info@connydelaat.nl

Twitter: www.twitter.com/connydelaat

LinkedIn: nl.linkedin.com/in/cdelaat

Student

Student: Ilse Fleerakkers

Studentnummer: 2115894

PCN-nummer: 193741

Adres: Antoon Schildersstraat 4
5527 GV Hapert

Telefoon: 06-22822143

Telefoon Rabobank: (0497) 650 100

E-mail: ilsefleerakkers@hotmail.com

E-mail Fontys: i.fleerakkers@student.fontys.nl

E-mail Rabobank: I.E.J.Fleerakkers@dekempenwest.rabobank.nl

Twitter: <http://twitter.com/#!/IlseFleerakkers>

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/pub/ilse-fleerakkers/2b/b40/71a>



Scriptie | Voorwoord

Vier leuke en leerzame jaren heb ik achter de rug op Fontys Hogeschool Communicatie. Bij het schrijven van dit voorwoord bedenk ik me dat er nu toch echt een einde gaat komen aan deze tijd. Een gevoel van spanning en nieuwsgierigheid en aan de andere kant een gevoel van teleurstelling. Blij dat ik mijn kennis in de praktijk kan gaan brengen en dat het 'echte leven' eindelijk gaat beginnen. Maar ik vind het ook jammer dat mijn schooltijd voorbij is. Want wat waren het 4 leuke jaren met het schrijven van deze scriptie als laatste project.

Van februari tot juni 2011 heb ik me volledig gericht op mijn afstudeeronderzoek dat ik heb uitgevoerd in opdracht van Rabobank De Kempen-West. De afgelopen periode kan ik omschrijven als een achtbaan. Met hoogte- en dieptepunten maar vooral een leerproces dat in sneltreinvaart voorbij gaat.

Het schrijven van een scriptie doe je niet alleen. Zonder alle input van de mensen die me de afgelopen periode geholpen hebben, was deze scriptie niet geweest wat hij nu is. Er zijn diverse mensen die ik in het speciaal wil bedanken voor hun steun en advies. Allereerst wil ik Brigitte Rooijakkers, Ilse Groenendijk, mijn twee begeleiders en alle medewerkers van de afdeling Marketing Communicatie & Coöperatie van Rabobank De Kempen-West bedanken. Josine, Sigrid, Natasja, Esther, Mirjam en Pleun. Alle input, adviezen en hulp waren meer dan welkom!

Ook wil ik Conny de Laat bedanken, stagebegeleidster vanuit Fontys Hogeschool Communicatie. Conny die mij voortdurend gesteund heeft. Ze heeft me meerdere malen uit het bekende 'dipje' weten te trekken en me weten te stimuleren om altijd door te zetten. Ze heeft me gewezen op het boek 'The Conversation Manager' dat me erg heeft geïnspireerd. Ook Nardi Beursgens en Leonie Kessels, mijn mede-afstudeerders die tevens begeleid werden door Conny wil ik bedanken voor hun steun.

Ik hoop dat u mijn scriptie leest met veel nieuwsgierigheid!

Ilse Fleerackers
Bladel, juni 2011



Scriptie | Management summary

Rabobank De Kempen-West (DKW) – is een van de grootste financiële instellingen in de wereld en is actief op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, vermogensbeheer, leasing en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op het bieden van een totaal pakket aan financiële diensten. Met 141 zelfstandige lokale banken in Nederland. Rabobank heeft 1,8 miljoen leden en bedient wereldwijd ongeveer 10 miljoen klanten vanuit 911 vestingen. Rabobank DKW is een van deze 141 lokale banken.

Aanleiding - Rabobank DKW geeft aan dat klanten steeds minder naar de bank komen voor informatie. De houding van klanten tegenover hun bank is aan het veranderen. De klant wil steeds sneller en beter geholpen worden, het liefst wanneer het hem/haar het beste uitkomt en op de wijze die het beste bij hem/haar past. Dit heeft effect op de betrokkenheid tussen klant en bank. Dit ondervindt de organisatie ook bij de doelgroep starters op de woningmarkt. Het onderzoek is daarom toegespitst op deze doelgroep.

Uitvoering onderzoek – Het doel van het onderzoek is om de betrokkenheid tussen de organisatie en de doelgroep te verbeteren. De centrale vraag van deze scriptie luidt als volgt: ***Op welke manier kan communicatie voor Rabobank De Kempen-West een bijdrage leveren aan het versterken van de betrokkenheid tussen de doelgroep starters op de woningmarkt en Rabobank De Kempen-West?***

Hierbij is ook gekeken naar de mogelijkheden die social media kunnen hebben bij het oplossen van dit probleem.

Allereerst is er deskresearch uitgevoerd naar de organisatie, haar omgeving en social media. Deze zijn uitvoerig beschreven in de hoofdstukken 3, 4, 5 en 6. Daarnaast is er fieldresearch gedaan naar de doelgroep en social media. Dit is te lezen in hoofdstuk 7.

Conclusies onderzoek – De voornaamste conclusie is dat de dialoog tussen Rabobank DKW en de doelgroep ontbreekt. De betrokkenheid zal groeien nadat er een dialoog is ontstaan. Er wordt momenteel door de organisatie voornamelijk gebruik gemaakt van traditionele communicatie-uitingen waarbij vooral eenrichtingsverkeer is vanuit Rabobank DKW. Door onder andere gebruik te maken van hedendaagse communicatie-uitingen zoals social media ontstaat er eerder een dialoog tussen de organisatie en de doelgroep. De conclusies zijn te lezen aan het einde van de hoofdstukken 3, 4, 5, 6 en 7 en de eindconclusies zijn te lezen in hoofdstuk 8.

Strategisch advies – De conclusies van het totale onderzoek zijn verwerkt in een strategie om de betrokkenheid tussen Rabobank DKW en de doelgroep te vergroten. Na onderzoek is gebleken dat de dialoog ontbreekt en dit draagt bij aan de betrokkenheid bij een organisatie.

Ik adviseer Rabobank DKW jongeren en/of jong volwassenen te laten deelnemen aan de ledenraad en hen te laten fungeren als klankbord voor de doelgroep. Ook het jaarlijks terug laten keren van evenementen gericht op de doelgroep is belangrijk. De doelgroep kan geïnformeerd worden via traditionele communicatie-uitingen en hedendaagse communicatie-uitingen. Ik adviseer om deze crossmediaal in te zetten.

Op het gebied van social media adviseer ik om Twitter en Facebook in te zetten. Voornamelijk omdat deze het beste aansluiten bij de doelgroep en deze social media zich perfect lenen om de dialoog tussen Rabobank DKW en de doelgroep te voeren. Het is hierbij belangrijk dat er een duidelijke strategie en regels aan gekoppeld worden.

Operationeel advies – Als de doelgroep zich kan identificeren met de organisatie kan de betrokkenheid groeien. Ik adviseer daarom door te gaan met het inzetten van klanten als



model op bijvoorbeeld posters en advertenties. Dit maakt de communicatie-uitingen van Rabobank DKW interessant voor de doelgroep. Naast de herkenbaarheid op beeldmateriaal is het ledenmagazine belangrijk bij het genereren van de betrokkenheid. Hierbij is het belangrijk de inhoud aan te passen op de interesses en bezigheden van de doelgroep en het ledenmagazine digitaal te versturen.

Om de doelgroep te bereiken is het belangrijk om zoveel mogelijk gegevens van deze doelgroep te verkrijgen. Gegevens als e-mail, telefoonnummer en social media gegevens (profielen) zijn hiervoor noodzakelijk.

Zowel het strategisch advies en het operationeel advies is te lezen in hoofdstuk 9.

Naast het strategisch en het operationeel advies zijn er ook aanbevelingen gedaan over de afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie, het inzetten van ambassadeurs en het gebruik van social media door werknemers van Rabobank DKW.



Inhoudsopgave

Titelblad	Pagina 2
Voorwoord	Pagina 4
Management summary	Pagina 5
Inhoudsopgave	Pagina 7
Hoofdstuk 1 Inleiding	Pagina 9
Hoofdstuk 2 Onderzoeksaanpak	Pagina 11
2.1 Centrale onderzoeksvraag	11
2.2 Deelvragen	11
2.3 Doelstellingen van het onderzoek	12
2.4 Onderzoeksaanpak	12
2.4.1 Deskresearch	12
2.4.2 Fieldresearch	12
2.4.3 Kwalitatief onderzoek	13
Hoofdstuk 3 De Rabobank	Pagina 14
3.1 Rabobank	14
3.1.1 Rabobank Groep	14
3.1.2 Rabobank Nederland	14
3.1.3 Lokale Banken	14
3.1.4 Geschiedenis van de Rabobank	15
3.1.5 Rabobank De Kempen-West	15
3.2 Organisatie-elementen van Rabobank De Kempen-West	16
3.2.1 Organisatie visie, missie & kernwaarden	16
3.2.2 Organisatiestructuur	17
3.2.3 Organisatiecultuur	18
3.2.4 Organisatiestrategie	19
3.2.5 Leiderschapsstijl	19
3.2.6 Sleutelvaardigheden	19
3.3 Communicatie-elementen van Rabobank De Kempen-West	20
3.3.1 Visie op communicatie	20
3.3.2 Communicatiestructuur	21
3.3.3 Organisatie van de communicatie	22
3.3.4 Communicatieklimaat	22
3.3.5 Communicatiestrategie	22
3.4 Conclusie	23
3.4.1 Funderingsschema	23



Hoofdstuk 4 Doelgroep	Pagina 24
4.1 Onderzoeksdoelgroep	24
4.1.1 Algemeen niveau	24
4.1.2 Domeinspecifiek niveau	25
4.1.3 Merkspecifiek niveau	26
4.1.4 Rollen in beslissingsproces	26
4.1.5 Waarom is deze doelgroep voor Rabobank De Kempen-West zo belangrijk?	27
4.2 Conclusie	27
Hoofdstuk 5 Omgevingsanalyse	Pagina 29
5.1 De ontwikkelingen op de woningmarkt	29
5.2 Andere lokale Rabobanken	29
5.3 Concurrentie	30
5.3.1 Rabobank en haar concurrentie	30
5.4 Conclusie	31
Hoofdstuk 6 Social media	Pagina 32
6.1 Wat zijn social media?	32
6.1.1 Twitter	32
6.1.2 LinkedIn	32
6.1.3 Facebook versus Hyves	33
6.1.4 Overige social media	33
6.2 Wie gebruiken social media?	34
6.3 Zakelijk gebruik van social media	35
6.3.1 Organisaties succesvol met social media	35
6.3.2 Financiële dienstverleners en social media	35
6.4 Waarom gebruiken lokale banken geen social media?	36
6.5 Virtueel Dichtbij	36
6.6 Conclusie	36
Hoofdstuk 7 Onderzoeksresultaten	Pagina 37
7.1 Social media bijeenkomst Rabobank Nederland #RN2011	37
7.2 Interview Rabobank Salland – Jeroen Görtzen	37
7.3 Groepsdiscussie	38
Hoofdstuk 8 Eindconclusies	Pagina 39
8.1 Conclusies	39
8.2 SWOT-analyse	41
Hoofdstuk 9 Advies en aanbevelingen	Pagina 42
9.1 Strategisch advies	42
9.2 Operationeel advies	45
9.3 Suggesties	46
9.4 Beantwoording van de centrale vraag	47
Literatuurlijst	Pagina 48



Hoofdstuk 1 | Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de opdrachtomschrijving en probleemstelling van mijn onderzoek. Verder ga ik in op de aanleiding hiervan en de gewenste situatie. Omdat betrokkenheid een belangrijk aspect is in mijn onderzoek wordt de definitie van dit woord toegelicht

Rabobank behoort tot de 25 grootste financiële instellingen ter wereld en is actief op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, vermogensbeheer, leasing en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op het bieden van een totaal pakket aan financiële diensten. De internationale focus is daarentegen gericht op de food- en agrisector.¹

Rabobank bestaat uit 141 zelfstandige lokale banken waar in totaal circa 58.400 werknemers in dienst zijn in 48 landen. Rabobank heeft 1,8 miljoen leden en bedient wereldwijd ongeveer 10 miljoen klanten vanuit 911 vestingen.²

Rabobank De Kempen-West (DKW) is een van deze 141 lokale banken. Net als alle andere lokale banken valt Rabobank De Kempen-West onder de Rabobank Groep en wordt het ondersteund door Rabobank Nederland.

Het gebied de Kempen-West bestaat uit drie gemeenten. Bladel, Eersel en Reusel- De Mierden. Met ongeveer 55.000 inwoners, 5 kantoren en 12 geldautomaten is Rabobank is een bank die sterk aanwezig is in dit gebied.

Betrokken, dichtbij en toonaangevend. De kernwaarden van Rabobank De Kempen-West. De organisatie vindt de kwaliteit van de dienstverlening, de lokale aanwezigheid en betrokkenheid bij leden en klanten van de bank erg belangrijk.³

Zo kom ik bij de aanleiding van het onderzoek. Rabobank DKW geeft aan dat klanten steeds minder naar de bank komen voor informatie over producten of diensten. De houding van klanten tegenover hun bank is aan het veranderen. De klant wil steeds sneller en beter geholpen worden, het liefst wanneer het hem/haar het beste uitkomt en op de wijze die het beste bij hem/haar past. Dit verandert de relatie tussen bank en klant. Dit is, volgens Rabobank DKW, vooral merkbaar bij de klantgroep: starters op de woningmarkt.

Rabobank speelt hier momenteel op in door het project *Virtueel Dichtbij*. Met dit project wil Rabobank haar klantbediening verbeteren via virtuele kanalen zoals internet, social media en (mobiele) telefonie. Het heeft als doel om het beste uit de fysieke contactmomenten te halen. Virtueel Dichtbij is ontwikkeld vanuit Rabobank Nederland en is beschikbaar voor alle lokale banken. Ook voor Rabobank DKW.⁴

Rabobank DKW heeft een vermoeden dat social media hen zouden kunnen helpen de betrokkenheid bij de starters op de woningmarkt te versterken. Graag wil zij zich dan ook ontwikkelen op social media gebied en de betrokkenheid van de doelgroep starters op de woningmarkt verbeteren.

Na het verkrijgen van deze informatie is het belangrijk, uit de bovenstaande informatie een goede probleemstelling te formuleren. Na een aantal gesprekken met de opdrachtgever, heb ik als communicatiedeskundige besloten om me met het onderzoek niet te focussen op social media. Het onderzoek wordt breder aangepakt. Door een stapje terug te doen, wordt er een bredere invalshoek gecreëerd waarbij voorbarige conclusies worden uitgesloten.

¹ http://overons.rabobank.com/content/profiel/wie_we_zijn/

² http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/lokale_rabobanken/

³ Rabobank.com http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/lokale_rabobanken/index.jsp

⁴ Plan Q4 Rabobank De Kempen-West door Natasja Bierens



Om de betrokkenheid te verbeteren tussen Rabobank DKW en de doelgroep starters op de woningmarkt, is het belangrijk de definitie van het woord 'betrokkenheid' helder te hebben.

Betrokkenheid ten opzichte van een doel: het verbonden zijn met een doel of de vastberadenheid ten aanzien van een doel, ongeacht de oorsprong van het doel. Geloof hebben in een doel en dat willen halen, geeft een bepaalde mate van betrokkenheid weer.

Betrokkenheid ten opzichte van een organisatie: een psychologische staat die het individu bindt aan de organisatie. Hierdoor zijn medewerkers loyaler naar een organisatie toe en minder snel geneigd om de organisatie te verlaten.⁵

De gewenste situatie die Rabobank De Kempen-West voor ogen heeft, is dat de organisatie beter bereikbaar is voor de doelgroep en hierdoor meer betrokkenheid creëert. In de toekomst wil Rabobank DKW meer hypotheeklen verkopen aan de doelgroep starters op de woningmarkt en zij hoopt dat deze klanten al hun bankzaken onderbrengen bij Rabobank DKW.

⁵ <http://sites.google.com/site/medewerkerstevredenheid/betrokkenheid>



Hoofdstuk 2 | Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak toegelicht. Naast de centrale vraag, heb ik een aantal deelvragen opgesteld die moeten helpen een antwoord te geven op de centrale vraag. Hoe ik de antwoorden op deze deelvragen krijg, is beschreven in dit hoofdstuk.

2.1 Centrale onderzoeksvraag

De centrale vraag luidt als volgt:

Op welke manier kan communicatie voor Rabobank De Kempen-West (DKW) een bijdrage leveren aan het versterken van de betrokkenheid tussen de doelgroep starters op de woningmarkt en Rabobank De Kempen-West?

Hierbij wordt tevens expliciet gekeken naar de inzetbaarheid en toegevoegde waarde van social media bij het oplossen van de onderzoeksvraag.

2.2 Deelvragen

Om antwoord te geven op de centrale vraag zijn er een aantal deelvragen opgesteld die helpen deze te beantwoorden. Door antwoord te geven op deze deelvragen wordt een duidelijk beeld van de huidige situatie gegeven.

1. Informatie over Rabobank

- 1.1 Wat is Rabobank De Kempen-West?
- 1.2 Wat is Rabobank Groep?
- 1.3 Wat is Rabobank Nederland?
- 1.4 Wat is de strategie van Rabobank de Kempen-West?
- 1.5 Wat voor organisatie- en communicatiestructuur heeft Rabobank De Kempen-West?
- 1.6 Wat is de missie & visie van Rabobank De Kempen-West?

2. Informatie over de huidige communicatie met doelgroep

- 2.1 Wat is de communicatiestrategie van Rabobank De Kempen-West?
- 2.2 Wat is de visie van Rabobank De Kempen-West op communicatie?
- 2.3 Wat is het bereik, de effectiviteit en de kwaliteit van de huidige communicatiemiddelen m.b.t. de doelgroep starters?
- 2.4 Welke vrijheid krijgt Rabobank De Kempen-West in haar communicatie-uitingen in verband met de landelijk gestelde regels?

3. Informatie over de startersmarkt en de doelgroep

- 3.1 Wie is de doelgroep?
- 3.2 Waar wordt de doelgroep door beïnvloed?
- 3.3 Waarom is de doelgroep belangrijk voor Rabobank De Kempen-West?
- 3.4 Wie bevinden zich op de startersmarkt?
- 3.5 Hoe groot is de startersmarkt in het gebied De Kempen-West?
- 3.6 Wat is het huidige beeld van Rabobank De Kempen-West onder de doelgroep starters op de woningmarkt?
- 3.7 Wat is het beeld dat Rabobank De Kempen-West heeft van de doelgroep starters op de woningmarkt?



4. Informatie over de communicatie van andere lokale Rabobanken met de doelgroep

- 4.1 Op welke manieren communiceren andere lokale Rabobanken met de doelgroep starters op de woningmarkt?
- 4.2 Op welke manieren communiceren andere hypotheekverstrekkers uit hetzelfde werkgebied met de doelgroep starters op de woningmarkt?
- 4.3 Wie zijn de concurrenten van Rabobank De Kempen-West met betrekking tot de doelgroep?
- 4.4 Wat is het beeld van deze concurrenten bij de doelgroep starters op de woningmarkt?
- 4.5 Maken concurrenten gebruik van social media?
- 4.6 Hoe kan Rabobank De Kempen-West zich onderscheiden van haar concurrentie?

5. Informatie over social media

- 5.1 Welke social media zijn er en wat zijn hun kenmerken?
- 5.2 Welke social media gebruikt de doelgroep starters op de woningmarkt?
- 5.3 Welke social media gebruikt Rabobank Nederland?
- 5.4 Welke social media gebruikt Rabobank de Kempen West?
- 5.5 Welke social media gebruiken concurrenten van Rabobank?
- 5.6 Welke social media gebruiken andere lokale banken?
- 5.7 Op welke manieren kunnen nieuwe media door Rabobank – De kempen-West worden ingezet?
- 5.8 Welke toegevoegde waarde hebben verschillende social media voor Rabobank De Kempen-West?
- 5.9 Waarom gebruiken organisaties wel of juist geen social media?
- 5.10 Wat zijn de consequenties voor Rabobank De Kempen-West met betrekking tot de communicatie met de doelgroep als besloten wordt geen social media in te zetten?

2.3 Doelstellingen van het onderzoek

Rabobank DKW wil inspelen op de behoefte van de consument en hierdoor de betrokkenheid tussen haar en de klant versterken. Tevens wil de bank meer inzicht krijgen in de inzetbaarheid en toegevoegde waarde van social media.

Doelstellingen

- Het verbeteren van de betrokkenheid tussen de doelgroep starters op de woningmarkt en Rabobank De Kempen-West;
- Inzicht geven in social media en de inzetbaarheid hiervan.

2.4 Onderzoeksaanpak

2.4.1 Deskresearch

Om een inzicht te krijgen in de huidige situatie binnen de organisatie zal ik door middel van deskresearch antwoord zoeken op verschillende deelvragen en onduidelijkheden. Hierbij maak ik gebruik van participatie binnen de organisatie, literatuur, eerdere scripties en een interne document analyse.

2.4.2 Fieldresearch

Door medewerkers van andere lokale banken te interviewen probeer ik inzicht te krijgen en een oplossing te achterhalen voor de probleemstelling. Verschillende Rabobanken houden zich al enige tijd bezig met het inzetten van social media en hebben in de loop van de tijd informatie verzameld die mij bij mijn onderzoek van pas kunnen komen. Daarnaast zal ik gesprekken hebben met social media experts.



De conclusies uit het deskresearch en het fieldresearch zullen opgenomen worden in een SWOT-analyse en deze zal dienen als probleemanalyse. Dit vormt de basis voor het latere communicatieadvies.

2.4.3 Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.

Voor het kwalitatief onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van de volgende dataverzamelingsmethoden:

- **Participerende observatie**
Er wordt geobserveerd binnen de organisatie door deel te nemen aan alledaagse activiteiten. Hierdoor wordt door middel van participeren en observeren informatie verzameld.
- **Interviewen**
Er worden interviews gehouden worden met medewerkers van Rabobank DKW, andere lokale banken en social media experts.
- **Documentanalyse**
Vanuit Rabobank DKW zijn er verschillende documenten en informatie beschikbaar. Er is een intranet (LocalWeb/RaboWeb) waarop documenten geplaatst worden met informatie over de organisatie.
- **Groepsdiscussies en brainstormsessies**
Om de meningen en opvattingen omtrent social media te achterhalen, zullen er groepsdiscussies en/of brainstormsessies met de doelgroep plaatsvinden.
- **Scripties**
Een handige bron van informatie zijn natuurlijk bestaande scripties. Deze informatie zal ik dan ook zoveel mogelijk benutten.



Hoofdstuk 3 | De Rabobank

Dit hoofdstuk is het eerste deel van de interne analyse. Om een advies te schrijven is het belangrijk dat de interne omgeving van de organisatie geanalyseerd wordt. In dit hoofdstuk analyseer ik de Rabobank organisatie. Er wordt ingegaan op de verschillende organisatieonderdelen en de historie van het bedrijf.

In dit hoofdstuk worden tevens de volgende deelvragen beantwoord die vallen onder de volgende categorieën:

1. Informatie over Rabobank
2. Informatie over de huidige communicatie met de doelgroep

3.1 Rabobank

3.1.1 Rabobank Groep

De Rabobank Groep⁶ behoort tot de 25 grootste financiële instellingen te wereld en is actief op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, vermogensbeheer, leasing en vastgoed. In Nederland ligt de nadruk op het bieden van een totaal pakket aan financiële diensten. De internationale focus is gericht op de food- en agrisector.

De Rabobank Groep bestaat uit 141 lokale Rabobanken en hun centrale organisatie Rabobank Nederland met een aantal dochterondernemingen. De onderdelen kennen een sterke onderlinge verwantschap. In totaal werken er circa 58.400 werknemers in 48 landen. De Rabobank Groep heeft 1,8 miljoen leden en bedient wereldwijd ongeveer 10 miljoen klanten.

3.1.2 Rabobank Nederland

Rabobank Nederland⁷ is de centrale organisatie en staat in dienst van de lokale banken. Rabobank Nederland zorgt voor marktondersteuning voor bedrijven, particulieren en private banking klanten, onder meer met de ontwikkeling van nieuwe producten.

Daarnaast voert Rabobank Nederland een aantal centrale staffuncties uit voor de lokale banken en de gehele Rabobank Groep, zoals Shared Services & Facilities, Groep ICT en Coöperatie en Bestuur, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Investor Relations, Long Term Funding, Personeelszaken, Juridische- en Fiscale Zaken, Kennis en Economisch Onderzoek en Communicatie.

3.1.3 Lokale Banken

De 141 lokale Rabobanken⁸ vormen het coöperatieve kernbedrijf van de Rabobank Groep. In totaal werken er bij de lokale Rabobanken circa 27.000 medewerkers, bedienen in Nederland ongeveer 6,8 miljoen particuliere klanten en 800.000 zakelijke klanten. De 911 vestigingen en 2.963 geldautomaten vormen samen dicht bankennetwerk in Nederland.

Rabobank is een coöperatie (hierover later meer). Klanten kunnen dan ook lid worden van hun lokale Rabobank. De lokale Rabobanken op hun beurt zijn lid en aandeelhouder van de overkoepelende coöperatie Rabobank Nederland, die ze bij hun lokale dienstverlening adviseert en ondersteunt.

⁶ http://www.rabobank.com/content/about_us/

⁷ http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/rabobank_nederland/

⁸ http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/lokale_rabobanken/



3.1.4 Geschiedenis van de Rabobank

Rabobank, is ontstaan uit een fusie van De Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank en Coöperatieve Centrale Boerenleenbank. RA van Raiffeisen en BO van Boerenleenbank. Sinds 1972 is Rabobank een feit en wil zich graag profileren als een bank dat zich onderscheidt van haar concurrenten door het coöperatieve karakter.⁹

Ruim honderd jaar geleden verzamelen de De Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Bank en Coöperatieve Centrale Boerenleenbank afzonderlijk van elkaar de spaargelden van de inwoners van het platteland om daaruit te voorzien in de behoefte aan krediet. Na de fusie gingen ze hier gezamenlijk mee door. Hieruit zijn de lokale banken ontstaan.¹⁰

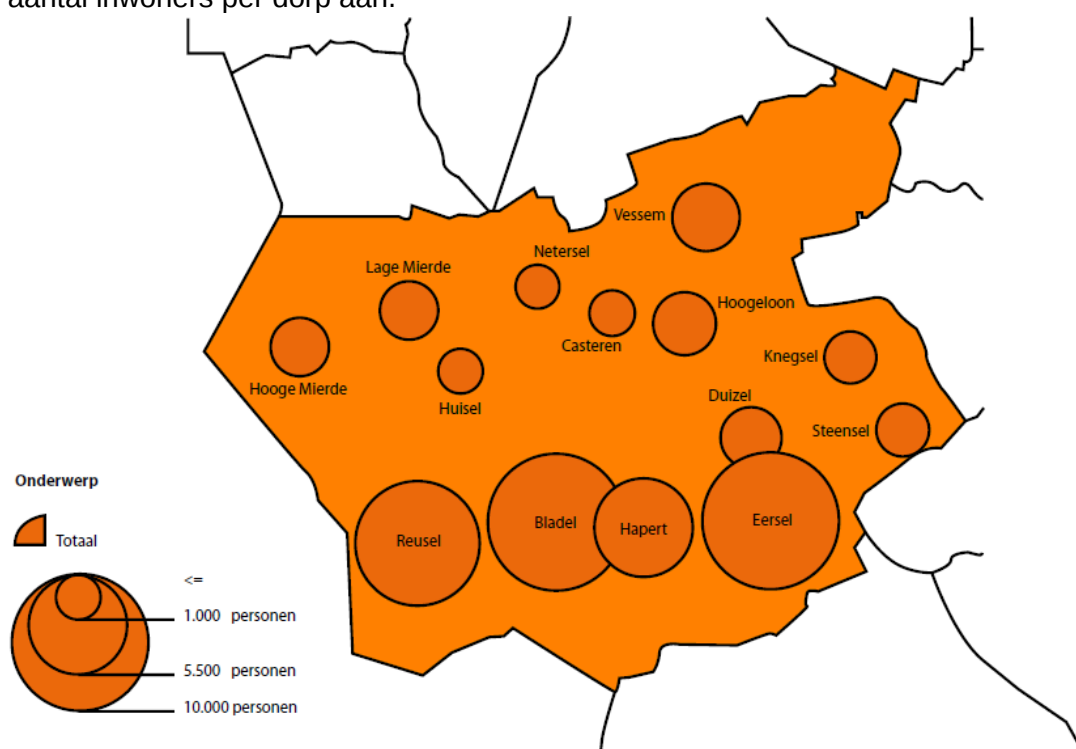
3.1.5 Rabobank De Kempen-West

In Nederland zijn er ongeveer 141 lokale banken en Rabobank De Kempen-West (DKW) is er daar één van.¹¹

Het gebied de Kempen-West bestaat uit drie gemeenten. Bladel, Eersel en Reusel- De Mierden. Met ongeveer 55.000 inwoners, 5 kantoren en 12 geldautomaten is Rabobank sterk aanwezig in dit gebied.

Rabobank DKW is een zogenoemde 'plattelandsbank'. Dit wil zeggen dat het werkgebied bestaat uit verschillende dorpen. De Kempen-West is omringd door stadsbanken (Veldhoven, Eindhoven, Tilburg, Valkenswaard)

Hieronder een afbeelding van de Kempen-West met al haar dorpen. De cirkels geven het aantal inwoners per dorp aan.



Figuur 1 Een overzicht van De Kempen-West (wekgebied) en het inwoners aantal

⁹ <http://overons.rabobank.com/content/profiel/geschiedenis/>

¹⁰ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Rabobank>

¹¹ http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wie_zijn_wij/



3.2 Organisatie-elementen van Rabobank De Kempen-West

Dit deel van de interne analyse breng ik de organisatiestructuur in kaart. Deze analyse is gebaseerd op eigen ondervindingen door het participeren in de organisatie, bestaande documenten en literatuur.

3.2.1 Organisatie visie, missie & kernwaarden

Visie

'Samen bereik je meer dan alleen'¹²

Rabobank De Kempen-West (DKW):

- Biedt als Allfinanz-marktleider de best mogelijke financiële diensten die klanten en de bank als passend ervaren;
- Is betrokken bij de leden, klanten en medewerkers en hun omgeving waardoor ambities mede mogelijk worden gemaakt;
- Bereikt deze visie door professioneel en resultaatgericht samen te werken.

Randvoorwaarde hierbij is financiële stabiliteit.¹³

Missie

Rabobank DKW stelt het gezamenlijke belang van mensen en gemeenschappen voorop. Vanuit betrokkenheid bij dat belang, wil Rabobank DKW een stuwende en vernieuwende kracht zijn, die bijdraagt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn. Het realiseren van de huidige en toekomstige ambities van mensen en gemeenschappen is daarbij het doel. Het versterken van onderlinge samenwerking en het aandragen van de best mogelijk financiële oplossingen is daarbij het middel.¹⁴¹⁵

Merkwaarden

Rabobank is een betrokken bank. Betrokken bij haar klanten en de maatschappij. Rabobank is hierdoor een bank die dichtbij haar klant is en staat. Door die betrokkenheid is de Rabobank toonaangevend op financieel terrein.¹⁶

Impliciet

De merkwaarden komen voornamelijk overeen met de impliciete visie en missie van Rabobank DKW. De nadruk ligt bij het betrokken zijn bij klanten en richt zich hierbij voornamelijk op gezinnen en oudere mensen. Jongeren worden hierbij, op sponsoring na, voornamelijk overgeslagen.

De 'grootste' en de 'beste' zijn is erg belangrijk. Het is binnen de organisatie erg belangrijk om zoveel mogelijk te producten te verkopen waarbij de kernwaarden wel duidelijk naar voor komen. Successen worden gevierd en er wordt altijd actief naar gestreefd om doelen te behalen en te blijven groeien.

¹² Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Beleidsplan 2010

¹³ <http://localweb.rabobank.nl/sites/DeKempenWest/Beleid/Beleid/Documents/Bankbreed/Missie,%20Speerpunten,%20Verkorte%20jaarplannen%20segmenten%202010.pdf>

¹⁴ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Beleidsplan 2010

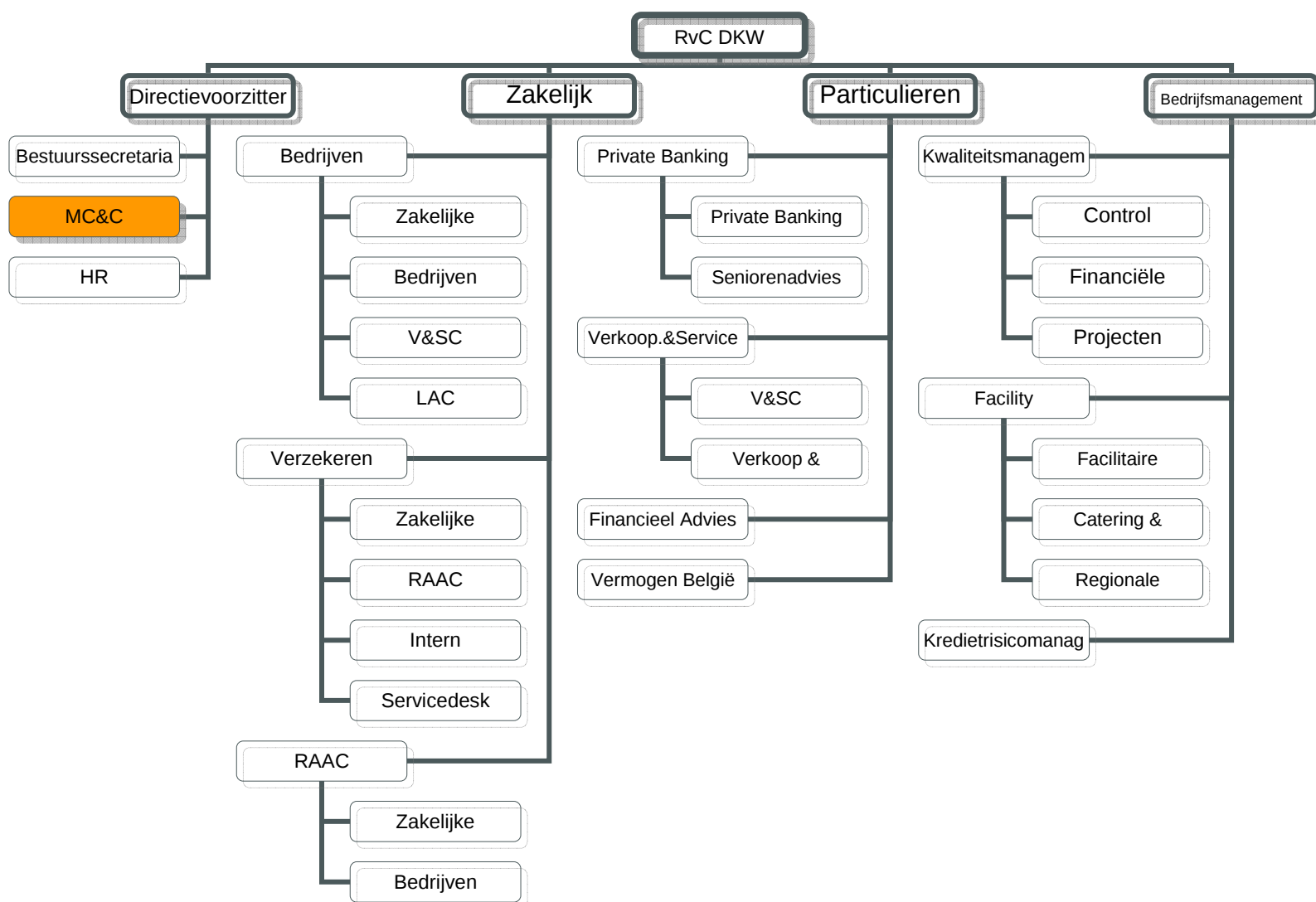
¹⁵ http://overons.rabobank.com/content/profiel/wie_we_zijn/missie_ambitie/

¹⁶ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Beleidsplan 2010



3.2.2 Organisatiestructuur

Het organogram van Rabobank DKW¹⁷



Binnen Rabobank DKW is er sprake van een lijnorganisatie. Zoals te zien is in het organogram, is de organisatie verdeeld in vier directoraten; Directie, Zakelijk, Particulieren en Bedrijfsmanagement.

Rabobank DKW wordt aangestuurd door het directieteam. Deze vormt het dagelijks bestuur van de bank. Diverse malen per jaar heeft het directieteam een dialoog met de Ledenraad.¹⁸

Daarboven staat De Raad van Commissarissen (RvC). Deze houdt toezicht op het beleid, de maatschappelijke contacten van de bank en waarborgt de ledeninvloed. Daarnaast benoemt en beoordeelt ze de directie en vormt voor hen een klankbord. De RvC bestaat uit 6 personen die worden benoemd door de ledenraad.¹⁹

De afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie (MC&C) staat in het organogram aangegeven met de kleur oranje. De afdeling staat hoog in de hiërarchie. Met de afdelingen HR en het bestuurssecretariaat valt het onder de tak van de directievoorzitter.

¹⁷ http://localweb.rabobank.nl/sites/DeKempenWest/Beleid/Documents/20100713_organogram.doc

¹⁸ http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wie_zijn_wij/directie/

¹⁹ http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wie_zijn_wij/raad_van_commissarissen/



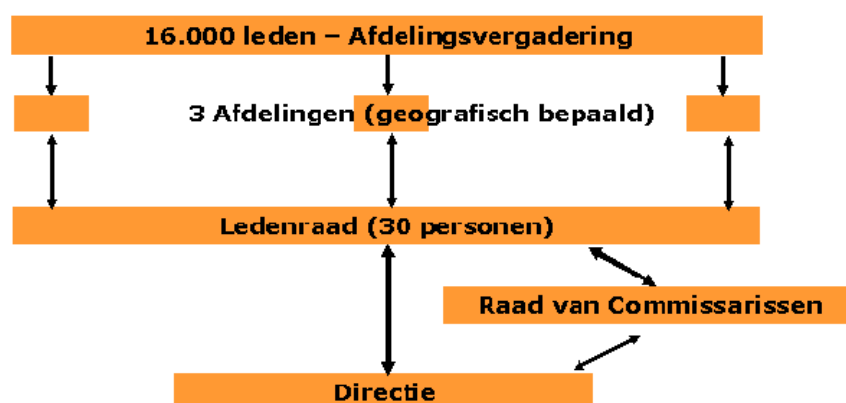
Volgens de theorie van Mintzberg²⁰ komt Rabobank DKW het dichtst bij een divisieorganisatie. Er is een top en daaronder zitten verschillende afdelingen. De afdelingen hebben eigen taken en verantwoordelijkheden.

Klanten hebben bij de Rabobank een grotere invloed dan bij welke andere bank dan ook. Zij kunnen immers lid worden. De bank houdt bij de vaststelling en uitvoering van het beleid zoveel mogelijk rekening met de visie van de leden. De ledenraad van de bank bestaat momenteel uit 30 leden die door de leden worden benoemd voor een periode van vier jaar. Leden kunnen in totaal maximaal acht jaar in de ledenraad deelnemen. De ledenraad komt minimaal vier keer per jaar bijeen en moet een goede afspiegeling zijn van de leden van onze bank. Daarom komen de leden uit de hele regio en zijn het zowel particulieren als ondernemers.²¹

De ledenraad heeft verschillende taken en bevoegdheden, zoals:

- Wijzigen en vaststellen van statuten en huishoudelijk reglement
- Benoemen van leden van de Raad van Commissarissen
- Beslissen over de vaststelling van de jaarrekening
- Beslissen over een juridische fusie/juridische splitsing
- Voorlopig vaststellen van de notulen van de vergadering van de ledenraad
- Klankbord voor de directie

Hieronder een schematische weergave van het lokale bestuursmodel.



22

Figuur 2 Schematische weergave van het lokale bestuursmodel

Impliciet

Via mijn participatie binnen de organisatie constateer ik dat de lijnorganisatie en de divisieorganisatie ook daadwerkelijk in de praktijk toegepast worden. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met de invloed van leden binnen de organisatie. Deze hebben veel invloed op verschillende zaken binnen Rabobank DKW. De organisatie wil de invloed van de leden ook benadrukken.

3.2.3 Organisationscultuur

Zowel impliciet als expliciet heerst er binnen Rabobank DKW voornamelijk een combinatie van een rollen- en taakcultuur. De rollencultuur is voornamelijk functiegericht. Werknemers hebben rechten en plichten en moeten zich houden aan regels en afspraken. Tevens is de organisatie erg prestatiegericht. Successen worden gevierd en tegenslagen geanalyseerd om daar uiteindelijk van te leren. Dit komt overeen met een taakorganisatie.

²⁰ Michels, W.J. (2006). *Communicatie handboek* (2^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

²¹ http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempwest/wie_zijn_wij/ledenraad/

²² Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Powerpoint structuur lokaal, afdeling MC&C



3.2.4 Organisatiestrategie

Rabobank DKW heeft een aantal uitgangspunten opgesteld. Deze zijn hieronder puntsgewijs beschreven. Via mijn participatie binnen de organisatie kan ik concluderen dat deze overeen komen met de praktijk ²³

Kwaliteit van de organisatie

- De bank streeft naar efficiënte processen waardoor de bank zoveel mogelijk aansluit bij de processen van Rabobank Nederland, zonder daarbij de belangen van de klanten en Rabobank DKW uit het oog te verliezen.

Medewerkers

- De bank streeft ernaar de juiste medewerker op de juiste plaats binnen de organisatie te laten functioneren. Medewerkers worden dan ook gestimuleerd zich te blijven ontwikkelen.

Relatie klant-bank

- Rabobank DKW streeft naar een goede relatie tussen klant en bank, waarin beiden elkaar zien als een volwaardig 'partner in business' en elkaar ook als zodanig ervaren.

Binnen de organisatie kijkt men veel naar de werkwijze van Rabobank Nederland. De bank volgt duidelijk het pad wat door Rabobank Nederland is uitgestippeld. Er is vrijheid voor eigen projecten maar de grote lijnen komen overeen met die van Rabobank Nederland.

Medewerkers hebben veel mogelijkheden voor hun ontwikkeling binnen de organisatie. Er worden veel cursussen en opleidingen aangeboden.

De relatie met de klant wordt veel aandacht geschonken. Voornamelijk voor de doelgroep starters op de woningmarkt is deze nog niet zoals de organisatie graag ziet dat de relatie is. De betrokkenheid mist.

3.2.5 Leiderschapstijl

Het leiderschap binnen Rabobank DKW is gericht op snel resultaat. Dit maakt dat er snelle beslissingen worden genomen die gericht zijn op succes op korte termijn. De valkuil hierbij is, is dat een oplossing voor de korte termijn niet altijd het beste is voor de langere termijn. Dit leidt in een aantal gevallen tot activiteiten die niet bijdragen aan een oplossing voor Rabobank DKW.²⁴

Impliciet

Via mijn participatie binnen de organisatie constateer ik dat het rechtstreeks geven van eerlijke feedback in het algemeen een aandachtspunt is waarmee veel medewerkers moeite hebben. Confronteren en directheid wordt moeilijk gevonden. Er wordt makkelijker over dan met elkaar gesproken. Hierdoor benutten de managers en directie niet optimaal de beïnvloedingsmogelijkheden die er zijn. De focus ligt bij alle werknemers momenteel op het actief ontwikkelen, leren feedback te geven en ontvangen. Het verbeteren van feedback geven en ontvangen biedt kansen om meer en sterker te beïnvloeden.

3.2.6 Sleutelvaardigheden

De organisatie heeft een aantal sleutelvaardigheden. Deze zijn al eerder beschreven als de merkwaarden. De organisatie vindt dat zij bij deze merkwaarden uitblinkt.

Rabobank is een betrokken bank. Betrokken bij haar klanten en de maatschappij. Rabobank is hierdoor een bank die dichtbij haar klant is en staat. Door die betrokkenheid is de Rabobank toonaangevend op financieel terrein.²⁵

²³ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Verkorte jaarplannen segmenten Rabobank De Kempen-West

²⁴ Rabobank DKW afdeling HR. (2009). SWOT-analyse

²⁵ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Beleidsplan 2010



Impliciet

Impliciet verschillen de sleutelvaardigheden van de bovenstaande vaardigheden. Betrokken en dichtbij komt overeen. Als je kijkt naar concurrenten in hetzelfde werkgebied scoort Rabobank DKW op deze punten beter dan de concurrentie. Op het gebied van toonaangevend kan dat niet gezegd worden. Hier kan Rabobank DKW een inhaalslag maken.

3.3 Communicatie-elementen van Rabobank De Kempen-West

In dit laatste deel van de interne analyse worden de communicatie-elementen in kaart gebracht. Net als het voorgaande paragraaf is deze analyse gebaseerd op eigen ondervindingen doormiddel van participeren in de organisatie, literatuur en bestaande documenten.

3.3.1 Visie op communicatie

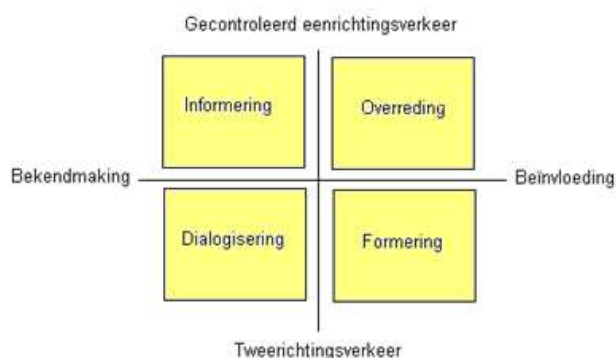
Rabobank DKW richt zich op het aanbieden van verschillende producten. Ze wil een Allfinanz-marktleider zijn, zodat de consument zo veel mogelijk producten bij Rabobank afneemt en huisbankier wordt. Ook vindt er veel interactie plaats tussen de bankmedewerkers en klanten op de momenten dat klanten naar de bank toe komen. Ook richt Rabobank DKW zich op de betrokkenheid bij leden, klanten en medewerkers.

Op basis van deze visie en de onderstaande bevindingen uit de praktijk kunnen we constateren dat Rabobank DKW, zowel impliciet als expliciet, zich op meerdere plaatsen binnen het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler²⁶ bevindt.

Als het gaat om de communicatie rond de producten die Rabobank DKW wil verkopen, doen ze dat op twee manieren: via campagnes en via persoonlijke interactie. Voor verschillende producten zijn er campagnes uitgezet en Rabobank DKW zorgt ervoor dat er altijd een campagne loopt. Het draait dan allemaal om het beïnvloeden van de doelgroep. Hen overtuigen van de producten en diensten van de Rabobank en hen aanzetten tot handelen. Dit gebeurt vooral door middel van het zenden van informatie. Er is pas interactie als de klant al besloten heeft het product bij Rabobank DKW af te nemen. Hierbij valt DKW binnen het vak van overreding.

Naast de campagnes over het aanprijzen van producten, communiceert Rabobank DKW ook informatie over diensten naar haar klanten. Bijvoorbeeld over het gebruik van internetbankieren en de openingstijden van de kantoren. Dit doet ze via de website en campagnes. Ook communiceert de bank op verschillende interactieve manieren met haar klanten. Onder andere via e-mail, telefoon en medewerkers. Dit met als doel klanten te informeren. Hierbij valt Rabobank DKW binnen het vak van informering.

Rabobank DKW maakt bijna tot geen gebruik van tweerichtingsverkeer. De vakken dialogiseren en formering worden niet tot weinig gebruikt.²⁷



Figuur 3 Communicatiekruispunt Betteke van Ruler.

²⁶ Ruler, B. van (2011). Strategisch Management van Communicatie. Introductie van het Communicatiekruispunt. Deventer: Kluwer.

²⁷ Ruler, B. van (2011). Strategisch Management van Communicatie. Introductie van het Communicatiekruispunt. Deventer: Kluwer.



3.3.2 Communicatiestructuur

Mate van formaliteit

Zowel impliciet als expliciet zijn er regels en afspraken vastgesteld en worden zo goed mogelijk nageleefd door de medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de communicatie en formaliteit binnen de organisatie zo sterk en helder mogelijk blijven en dat bewijst zich in de praktijk. Omdat er binnen de organisatie veel gewerkt wordt met persoonlijke gegevens van klanten, gelden er stricte regels. Werknemers respecteren deze regels en deze worden duidelijk gecommuniceerd door de gehele organisatie.

Mate van gelaagdheid

Expliciet zou een boodschap veel lagen moeten doorlopen om rond te gaan binnen de organisatie (zie het organogram). Impliciet valt dit echter wel mee. Boodschappen worden vaak rechtstreeks besproken. Doordat men werkgroepen heeft samengesteld met medewerkers vanuit verschillende afdelingen doorloopt een boodschap veel niveau's in korte tijd.

Breedte van de communicatiestructuur

Uit het organogram valt af te leiden dat de organisatie opgedeeld is in vier segmenten die naast elkaar binnen de organisatie werken. Dit is zowel impliciet als expliciet.

Communicatiestromen

Zowel impliciet als expliciet wordt er binnen Rabobank DKW zowel horizontaal, verticaal als diagonaal tussen de verschillende niveaus gecommuniceerd. Feedback en overleg vinden plaats tussen alle lagen binnen de organisatie en samenwerking tussen deze lagen (segmenten en afdelingen) vindt men belangrijk.

Over het algemeen mag de communicatiemedewerker zelf beslissingen nemen over projecten. Deze worden goedgekeurd door de manager van de afdeling en/of de directie. Echter zijn er wel veel regels waaraan men zich moet houden. Deze regels zijn opgesteld door Rabobank Nederland.

Binnen Rabobank DKW worden er de volgende communicatiemiddelen gebruikt:^{28 29}

Digitale communicatiemiddelen

- E-mail
- LocalWeb (intranet alleen voor Rabobank DKW)
- RaboWeb (intranet voor alle lokale banken)

Audiovisuele communicatiemiddelen

- Telefoon

Persoonlijke communicatiemiddelen

- Vergaderingen
- Werkoverleg
- Beoordelingsgesprekken
- Functioneringsgesprekken
- Pop-gesprekken
- Personeelsbijeenkomsten
- Lezingen
- Trainingen / Workshops

²⁸ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). *Communicatiejaarplan 2010*

²⁹ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). *Communicatiejaarplan 2010*



Schriftelijke communicatiemiddelen

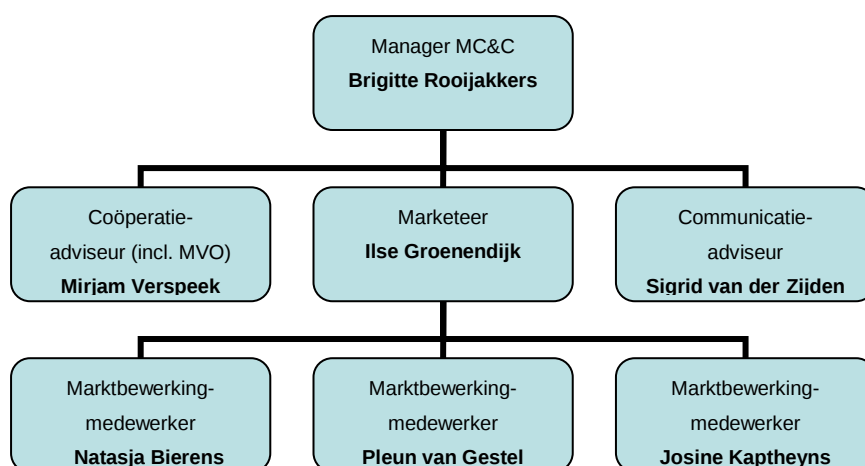
- Personeelsblad
- Jaarverslagen / Kwartaalverslagen
- Mededelingenborden (ook online)
- Wie-is-Wie (personeelsbestand)

3.3.3 Organisatie van de communicatie

De afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie bevindt zich binnen Rabobank DKW onder de verantwoording van de directie en wordt direct door de directie aangestuurd.

De afdeling heeft zeven vaste medewerkers: een manager, een marketeer, een coöperatieadviseur, een communicatie adviseur en drie medewerkers marktwerking. Ze zijn verantwoordelijk voor het goede verloop van de interne en externe communicatie en hebben formeel vooral een adviserende rol. In de praktijk blijkt dit vooral een uitvoerende rol te zijn. Ook zijn verschillende werknemers van de afdeling Marketing, Communicatie en Coöperatie vertegenwoordigd in verschillende werkgroepen binnen de organisatie.

³⁰ Figuur 4 Organogram afdeling MC&C



Beslissingen worden genomen in overleg met andere afdelingen/managers/directie.

De afdeling communicatie is verantwoordelijk voor de beleidscommunicatie, beheert de interne communicatie en externe communicatie, adviseren en ondersteunen managers/afdelingen binnen Rabobank DKW.

De afdeling Human Resources heeft de verantwoordelijkheid als het gaat om de taakcommunicatie binnen Rabobank DKW.

3.3.4 Communicatieklimaat

Zowel impliciet als expliciet wordt aangegeven dat men binnen de organisatie heeft met het geven van feedback aan elkaar. In de praktijk wordt dit vaak achter de rug van de werknemer gedaan. Dit tast het vertrouwen en de sfeer tussen werknemers aan. Voor het management en de directie is dit een aandachtspunt waar momenteel aan gewerkt wordt.

3.3.5 Communicatiestrategie

De afdeling communicatie heeft een eigen visie en missie geformuleerd.

Visie MC&C³¹

“We leveren een gestructureerde en planmatige bijdrage aan de bankbrede speerpunten en ambities door proactief effectieve en efficiënte geïntegreerde activiteiten op het gebied van MC&C te adviseren, (samen) uit te voeren en te evalueren. MC&C werkt samen en met passie, heeft kennis en kunde, is kritisch en realistisch en maakt keuzes.”

³⁰ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Powerpoint inrichting afdeling MC&C 2010

³¹ Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Jaarplan afdeling MC&C 2010



Missie MC&C³²

“Marketing, Communicatie & coöperatie levert een krachtige bijdrage als specialist en sparringpartner op het gebied van marketing, communicatie en coöperatie aan het realiseren van de doelstellingen van Rabobank de Kempen-West. Daarbij dragen we optimaal de coöperatieve identiteit en de merkwaarden van de Rabobank uit.”

Impliciet

Impliciet kan ik concluderen dat de afdeling MC&C graag dicht bij deze visie en missie wil blijven, maar in de praktijk dit vaak uit het oog verliezen en meer hooi op de vork nemen dan afdeling en medewerkers aankunnen.

3.4 Conclusie

Uit de interne analyse kunnen een diverse conclusies getrokken worden. Het verschil tussen impliciet en expliciet komt op de meeste punten overeen maar verschilt op een aantal punten met elkaar. Op deze punten kunnen verbeteringen plaatsvinden.

De organisatievisie komt impliciet en expliciet voor een deel overeen. Op beide gebieden komt de betrokkenheid duidelijk naar voren. Maar hierbij richt de organisatie zich maar op een aantal klantgroepen en vergeet hier voornamelijk de jeugd en jong volwassenen.

Er worden binnen de organisatie beslissingen genomen die vooral betrekking hebben op korte termijn. Hierdoor kijkt de organisatie geen lange tijd vooruit. Dit komt voornamelijk door de ondersteuning van Rabobank Nederland die dit wel doet. Wil de organisatie de betrokkenheid vergroten dan zijn keuzes voor de lange termijn belangrijk om de betrokkenheid te behouden.

Op het kruispunt van Betteke van Ruler maakt Rabobank De Kempen-West geen gebruik van Formering en dialogisering. De vakken informering en Overreding worden wel gebruikt. Uit deze communicatievoren blijkt dat alleen gebruik wordt gemaakt van eenrichtingsverkeer. Door vaker formering en dialogisering in te zetten, wordt er tweerichtingsverkeer ingezet waardoor er een dialoog kan ontstaan tussen doelgroep en Rabobank DKW wat bijdraagt aan het betrokken gevoel bij de doelgroep.

De afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie wil graag dicht bij haar missie, visie en taken blijven maar in de praktijk verliezen ze dit regelmatig uit het oog. Dit komt doordat andere afdelingen vaak taken bij de afdeling neerleggen die ze vaak zelf kunnen doen. Hierdoor ligt de werkdruk op de afdeling hoog en heeft de afdeling eerder een uitvoerende taak dan een adviserende taak binnen de organisatie.

3.4.1 Funderingsschema

Om een overzichtelijk beeld te krijgen van de bevindingen uit de interne analyse is in de bijlage het funderingsschema te vinden. In dit schema worden de organisatie- en communicatie-elementen nogmaals kort ingevuld. Dit schema vormt de randvoorwaarden voor het opstellen van een concreet communicatieplan. Zie hiervoor bijlage 1.

³² Rabobank DKW afdeling MC&C. (2010). Jaarplan afdeling MC&C 2010



Hoofdstuk 4 | Doelgroep

Rabobank De Kempen-West heeft te maken met verschillende doelgroepen. Voor deze scriptie wordt de doelgroep starters op de woningmarkt in kaart gebracht. De beschrijving van de doelgroep is opgedeeld in verschillende niveaus én er is gekeken naar de eigenschappen en het keuzeproces van de doelgroep.

In dit hoofdstuk worden de deelvragen die vallen onder de categorie 3 'Informatie over de startersmarkt en de doelgroep beantwoord.'

Klantgroepen

Rabobank is een Allfinance bank en biedt klanten producten en diensten op de volgende gebieden: particulier, ondernemen, private banking en wonen en hypotheek. Ook is er de mogelijkheid om vanuit Duitsland en België te bankieren bij Rabobank. Omdat Rabobank zo'n breed aanbod heeft, zijn er ook verschillende klantgroepen. Starters op de woningmarkt valt onder het aandachtsgebied wonen & hypotheek.³³

Volgens de theorie uit het boek Marketingcommunicatiestrategie van Floor en Van Raaij, kunnen we de communicatiedoelgroep opsplitsen in drie niveaus:³⁴

- Het algemene niveau (persoonsgebonden);
- Het domeinspecifieke niveau (productgebonden);
- Het merkspecifieke niveau (merkgebonden).

Op basis van bevindingen uit de deskresearch is de doelgroep volgens de bovenstaande niveaus omschreven.

4.1 Onderzoeksdooelgroep

4.1.1 Algemeen niveau

Geografische kenmerken

De doelgroep van Rabobank De Kempen-West (DKW) is geografisch sterk gecentreerd. Ze bevindt zich in een specifiek gebied: De Kempen-West. Dit zijn de gemeenten Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden.

- Gemeente Bladel: Bladel, Hapert, Hoogeloon, Casteren en Netersel
- Gemeente Reusel De-Mierden: Reusel, Hooge Mierde, Lage Mierde en Hulsel
- Gemeente Eersel: Eersel, Duizel, Steensel, Knegsel, Vessem.

De bevolking in dit werkgebied is momenteel aan het vergrijzen. In tien jaar is de bevolkingsgroep 65+ in het werkgebied met 46% gestegen. Dit ligt hoger dan het landelijk gemiddelde van 25,1%. De verwachting is dat de vergrijzing in dit gebied zal doorzetten en in de toekomst de vergrijzing kan stijgen.³⁵

Onderstaande grafiek geeft weer dat het marktaandeel van Rabobank DKW bij de doelgroep (<25 jaar en 25 t/m 34 jaar) en bij de groep 65+, achterblijft op andere leeftijdscategorieën.

³³ http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wonen_en_hypotheek/

³⁴ Floor, J.M.G. & Raaij, W.F. van (2008). *Marketingcommunicatiestrategie* (5^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

³⁵ Lavrijsen, R. (2011). Scriptie, Rabobank DKW op weg naar de top met hypotheek.



36

Leeftijdsopbouw				
Leeftijdscategorie	Marktaandeel per leeftijdscategorie			
	Hypotheek elders	Rabo Hypotheek	Totale markt	Gewenst marktaandeel
<25 jaar	79,5%	20,5%	100,0%	40,0%
25 t/m 34 jaar	67,8%	32,2%	100,0%	40,0%
35 t/m 44 jaar	63,0%	37,0%	100,0%	40,0%
45 t/m 54 jaar	59,8%	40,2%	100,0%	40,0%
55 t/m 64 jaar	56,8%	43,2%	100,0%	40,0%
> 65 jaar	68,9%	31,1%	100,0%	40,0%

Figuur 5 Leeftijdsopbouw

Demografische kenmerken

De doelgroep woont vaak nog thuis bij de ouders of woont op kamers. Is net klaar met studeren, of werkt een aantal jaar en staat dus aan het begin van zijn/haar carrière. Zit in de leeftijdscategorie 21 t/m 35 jaar.

Socio-economische kenmerken

De doelgroep bevindt zich voor het eerst op de woningmarkt en heeft een sterke behoefte aan informatie en begeleiding. Omdat de doelgroep net aan het werk is en/of klaar is met studeren is het inkomen een beginnend gemiddeld inkomen en valt hiermee in de lage of gemiddelde inkomensklasse.

Psychografische kenmerken

Zelfstandigheid, vrienden, hobby's, vrije tijd en carrière zijn belangrijk in het leven van de doelgroep. Maar tegelijkertijd hechten ze nog veel waarde aan de mening van anderen en dan vooral de mening en begeleiding van hun ouders. Misschien nog wel belangrijker is de mening van vrienden. De doelgroep vergelijkt de eigen situatie vaak met de situatie van vrienden. Het idee dat de doelgroep heeft van zijn/haar toekomst begint steeds duidelijke te worden en is volop in ontwikkeling. Belangrijke keuzes in het leven worden in deze levensfase gemaakt.³⁷

4.1.2 Domeinspecifiek niveau

Beïnvloedbaar

De doelgroep is nog vrij beïnvloedbaar. De eerste stappen naar een zelfstandig leven zijn spannend. Er is dan ook veel behoefte aan begeleiding, sturing en informatie. De mening van de ouders en vrienden telt vaak zwaar mee in de beslissingen die de starter zal maken.

38

Betrokken

De betrokkenheid van de doelgroep bij Rabobank DKW is nog niet zoals de organisatie graag wil zien. De doelgroep is bekend met alle diensten van de bank maar regelen bankzaken weinig zelf. Vaak doen ouders dit nog. Vanaf dit punt gaat de doelgroep steeds meer zelf hun bankzaken regelen en raken zij bekend met de bank en haar diensten. Ze regelen deze zaken vooral via de site of telefonisch. Een bezoek aan de bankhal komt weinig voor.

³⁶ Rabobank DKW. (2010). Afnemersanalyse Rabobank De Kempen-West 2010

³⁷ Boschma, J. & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein 3.0 Slimmer, socialer... en volwassener*. Utrecht: A.W. Bruna LeV.

³⁸ Boschma, J. & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein 3.0 Slimmer, socialer... en volwassener*. Utrecht: A.W. Bruna LeV.



Gewenste producteigenschappen en –voordelen

De doelgroep wenst duidelijkheid en advies over het regelen van zijn/haar financiële zaken en mogelijkheden zodra zij zich op de woningmarkt begeeft.

4.1.3 Merkspecifiek niveau

Merkbekendheid en kennis

De merkbekendheid is goed. Het logo wordt herkend en het is bekend wat soort organisatie Rabobank is. De kennis bij jongeren en jong volwassenen is in ontwikkeling. De doelgroep wil steeds meer weten over Rabobank en wil zich diepen in wat de Rabobank hen allemaal kan bieden. De huidige kennis komt vaak van ouders of andere persoonlijke contacten.

Attitudes ten aanzien van merken

De houding naar Rabobank is overwegend positief. De doelgroep heeft nog niet veel binding met Rabobank omdat ze nog weinig contact met de bank hebben gehad. Meer contact en betrokkenheid wordt pas belangrijk als ze zelf bankzaken moeten gaan regelen en als ze meerdere producten bij de bank gaan afnemen. Rabobank DKW wordt gezien als een 'dorpsbank.' Dit kan positief en negatief zijn. Positief voor het betrokken karakter en negatief voor de associaties die jongeren hiermee kunnen maken zoals 'boers', 'stoffig' en dergelijke.

Koopintenties

De koopintenties zijn bij de doelgroep aanwezig maar de doelgroep heeft voornamelijk de behoefte aan informatie en sturing om daarna over te gaan tot het afsluiten van een hypotheek en het kopen van een huis.

Uit een imago-onderzoek van landelijke merken blijkt dat de Rabobank Groep is gestegen naar de tweede plaats. Het imago is getoetst op betrouwbaarheid, inlevingsvermogen en klantbelang. Rabobank krijgt als cijfer een 7,7 en stijgt met vier plaatsen, met Philips op de eerste plaats. Hierdoor stijgen de koopintenties. Dit is een landelijk cijfer, er is geen imago onderzoek in het werkgebied van Rabobank DKW.³⁹

4.1.4 Rollen in beslissingsproces

Bij de keuze voor het kiezen van de hypotheekverstrekker spelen de keuzes en meningen van vrienden een grote rol. Met deze groep kan de starter zich goed vergelijken en ze bevinden zich in dezelfde levensfase. Het internet is voor deze specifieke doelgroep een betrouwbare bron van informatie. Vaak worden producten op internet vergeleken met producten van concurrenten en op basis daarvan én van meningen van anderen worden keuzes gemaakt. Wat de organisatie zelf zegt over het product, wordt niet meer automatisch voor waar aangenomen. Dit blijkt ook uit het boek: *Generatie Einstein 3.0 Slimmer, socialer... en volwassener*.⁴⁰

Ook ouders spelen een cruciale rol in het begeleiden van de starters. Als de starters eenmaal een keuze hebben gemaakt voor een hypotheekverstrekker, heeft de doelgroep vervolgens behoefte aan begeleiding. Omdat het allemaal nieuw is voor de starter, voelt deze zich onzeker en zoekt hulp en advies. Naast het advies van de Rabobank vragen ze ook advies aan hun ouders en hechten daar veel waarde aan.

³⁹http://rwab.directie.rabobank.nl/Images/Concurrentie%20ING%20en%20Hypotheke%202009marketing%20site_tc_m60-540200.ppt#658,3,Marktleiderschap Rabo obv positie en imago onomstreden.

⁴⁰ Boschma, J. & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein 3.0 Slimmer, socialer... en volwassener*. Utrecht: A.W. Bruna LeV.



Internet is steeds meer in ontwikkeling en heeft steeds meer mogelijkheden. De opkomst van social media heeft veel impact op het gedrag van consumenten in het algemeen en bij de doelgroepstarters in het bijzonder. De meningen op fora en andere social media beïnvloeden de mening van de doelgroep en dus ook het beslissingsproces.⁴¹

4.1.5 Waarom is deze doelgroep voor Rabobank De Kempen-West zo belangrijk?

Deze doelgroep is voor Rabobank DKW belangrijk omdat bij nieuwe klanten een langdurige relatie kan worden aangegaan en bij bestaande klanten de relatie nog kan worden verdiept. Dit kan men alleen bereiken als Rabobank een gevoel van betrokkenheid creëert bij de doelgroep. Rabobank wil dan ook graag huisbankier worden van de doelgroep starters.⁴² Tevens blijft Rabobank DKW achter met het verstrekken van hypotheeklen voor deze doelgroep in vergelijking tot andere doelgroepen. Zie hiervoor figuur 5.

Momenteel heeft Rabobank DKW 5702⁴³ klanten die binnen de doelgroep vallen en nog geen gesprek hebben gehad over het afsluiten van een hypotheek. Het is voor Rabobank DKW onduidelijk of deze mensen allemaal actief op zoek zijn naar een woning. Wel kan verondersteld worden dat zij binnen enkele jaren op zoek gaan naar een woning.⁴⁴

4.2 Conclusie

Hoofddoelgroep	Subdoelgroep
Starters	De subdoelgroep heeft voornamelijk invloed op het beslissingsproces. Dit zijn:
- De doelgroep is tussen de 21 -35 jaar - De doelgroep begeeft zich voor het eerst op de woningmarkt - De doelgroep heeft geen eigen woning - De doelgroep heeft behoefte aan begeleiding en informatie over de woningmarkt	Vrienden van starters op de woningmarkt - Hun mening/advies is doorslaggevend tijdens het keuzeproces van de starters op de woningmarkt Ouders van starters op de woningmarkt - Hun begeleiding is erg waardevol voor starters op de woningmarkt. - Hun mening/advies is belangrijk tijdens het keuzeproces van de starters op de woningmarkt.

Er is een grote groep bestaande klanten van Rabobank DKW die momenteel binnen deze doelgroep valt. Dit zijn er 5702.⁴⁵ Rabobank kan beter op de hoogte zijn én blijven van de ontwikkelingen binnen deze doelgroep om zo meer in te spelen op de doelgroep met verkoopkansen. Een voorbeeld hiervan is dat als iemand afstudeert en de studentenrekening omzet naar een andere vorm, kan de bankmedewerker informeren naar de toekomstplannen

⁴¹ Belleghem, S. van (2011). *De Conversation Manager* (7^e ed.). Leuven (België): Lannoocampus.

⁴² Rabobank DKW afdeling MC&C. (2011). Actieplan wonen voorjaar 2011

⁴³ Dit zijn bestaande klanten van Rabobank De Kempen-West. Zijn tussen de 21 en 35 jaar. Hebben nog geen eigen woning en hebben geen hypotheek.

⁴⁴ Rabobank DKW. (2011). Klantdifferentiatie Rabobank De Kempen-West maart 2011

⁴⁵ Dit zijn bestaande klanten van Rabobank De Kempen-West. Zijn tussen de 21 en 35 jaar. Hebben nog geen eigen woning en hebben geen hypotheek.



van de klant. Als blijkt dat de klant opzoek is naar een woning kunnen medewerkers hierop inspelen door de klant alert te maken op de diensten van Rabobank. Van deze doelgroep beschikt Rabobank DKW over 59,9%⁴⁶ van de e-mailadressen en 69,6%⁴⁷ van de mobiele telefoonnummers van deze klanten. Dit is weinig en dit maakt de communicatie met deze klanten moeilijker omdat deze doelgroep hun bankzaken voornamelijk vanuit huis regelen of door ouders laten regelen. Pas als ze meerdere producten af gaan nemen en zelfstandiger worden komen er meerdere contactmomenten tussen de doelgroep en Rabobank DKW.

Het boek 'De Conversation Manager' van Steven van Belleghem, beschrijft de verandering van het gedrag van consumenten. Doormiddel van het onderstaande schema wordt een beeld geschetst.

Hedendaagse consument (doelgroep)	Traditionele manier van het inzetten van communicatiemiddelen (RDKW)
Online- en offline gedrag zijn identiek. Wat men online doet heeft gevolgen voor de offline activiteiten.	Onlineconsumenten verschillen van offlineconsumenten. Wat men online doet heeft niets te maken met wat men offline doet.
Vertrouwt op andere consumenten om beslissingen te nemen. Niet alles wat de organisatie zegt is automatisch waar.	Wat de organisatie/merk zegt is waar
De wereld is een dorp, er zijn geen grenzen meer. Je kan met de hele wereld converseren via het internet.	Richt zich voornamelijk regionaal.
Geeft continue feedback op merken via word-of-mouth (mond-tot-mond)	Vertrouwt uitsluitend op traditionele onderzoeken om de consument te leren kennen
Leeft tussen andere consumenten	Leeft afgezonderd van consumenten. Er is geen tweerichtingsverkeer tussen organisatie en doelgroep
Emotioneel	Rationeel
Wil converseren	Wil overheersen en wil niet luisteren

Wat te zien is in het schema is dat de consument en adverteerder niet op elkaar aansluiten. De consument is aan het veranderen en gaat mee met de ontwikkeling van het internet en de sociale media. De organisatie blijft hierbij achter en ontwikkelt zich niet met de consument mee maar maakt meer gebruik van traditionele communicatie-uitingen. Rabobank DKW kan zich beter verplaatsen in de doelgroep om de aansluiting met de doelgroep te krijgen waarna betrokkenheid kan ontstaan en de organisatie op de hoogte is van de ontwikkelingen, wensen en behoeftes van de doelgroep. Dit blijkt onder andere uit het boek; 'De Conversation Manager.' Van Steven van Belleghem.

⁴⁶ Rabobank DKW. (2011). Klantdifferentiatie Rabobank De Kempen-West maart 2011

⁴⁷ Rabobank DKW. (2011). Klantdifferentiatie Rabobank De Kempen-West maart 2011



Hoofdstuk 5 | Omgevingsanalyse

Om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie en ontwikkelingen met betrekking tot hypotheek en de woningmarkt, heb ik een omgevingsanalyse uitgevoerd. Deze omgevingsanalyse is gebaseerd op het participeren in de organisatie, documentanalyses binnen en buiten Rabobank.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen uit categorie 4. 'Informatie over de communicatie van concurrentie met doelgroep' beantwoordt. Tevens worden de deelvragen 3.4, 3.5 en 3.6 nogmaals beantwoord.

5.1 De ontwikkelingen op de woningmarkt

De woningmarkt is de laatste tijd vaak in het nieuws. Er vinden veel ontwikkelingen plaats die ook invloed hebben op het gedrag van starters op de woningmarkt en hun houding tegenover Rabobank De Kempen-West (DKW).

Een onderzoek wijst uit dat het vertrouwen in de woningmarkt flink gedaald is onder starters. Dit komt omdat niet alleen starters maar ook woningbezitters verwachten dat de hypotheekrente zal stijgen. De aangescherpte regels voor hypotheek speelt hierbij ook een rol; daarnaast vindt rond de hypotheekrenteafrek al jarenlang een politieke discussie plaats.⁴⁸

Op basis van cijfers van het NIBUD kunnen huishoudens in 2011 bij een gelijkblijvend inkomen een minder hoge hypotheek krijgen. De oorzaak hiervan is dat zorg- en pensioenpremies meer geld kosten waardoor en minder geld overblijft voor de woonlasten.⁴⁹

Huishoudens met een bruto inkomen onder de 24.000 euro zullen hiervan het meeste merken. In sommige gevallen zullen zij ruim 20 procent minder kunnen lenen dan voorheen. Starters vallen veelal in deze categorie en krijgen het dus zwaarder om een huis te kopen. Deze groep doet dan ook vaker een beroep op externe financiering.

De regering wil in de periode tussen 2010 en 2020 ongeveer 725.000 nieuwe woningen bouwen. Maar gezien de huidige stand van zaken is het nog afwachten of dit op korte termijn ook gerealiseerd kan worden.⁵⁰

5.2 Andere lokale Rabobanken

Rabobank heeft 141 lokale banken. De manier waarop met massamedia gecommuniceerd wordt met klanten, wordt grotendeels bepaald vanuit Rabobank Nederland zodat alle lokale banken voor de klant als één bank communiceren.

Overigens is er voor elke bank ruimte om eigen initiatieven te ondernemen. Niet alleen bij de invulling van lokale reclame-uitingen maar ook bij de organisatie van evenementen. Een lokale Rabobank is de bedenker van de Tapas & Hypotheken – proefavond. Op deze avond, speciaal georganiseerd voor starters op de woningmarkt, werd informatie gegeven over hypotheek, werden er presentaties gehouden en kon men op 'speeddate' met een Rabobank-adviseur.

Deze avond is in april 2011 door Rabobank DKW ook georganiseerd voor de doelgroep starters op de woningmarkt. Deze dag is als positief ervaren door zowel Rabobank als de

⁴⁸ <http://www.nuzakelijk.nl/algemeen/2446378/huizenmarkt-blijft-slot.html>

⁴⁹ http://www.nibud.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Koopkracht/overzichtkoopkracht_2011.pdf

⁵⁰ http://overons.rabobank.com/content/images/KwaWo2010Q4_tcm64-136164.pdf



doelgroep. Dit blijkt uit een enquête die door de bezoekers is ingevuld. Tijdens deze avond is gefocust op het zoveel mogelijk hypotheekgesprekken voeren en hypotheeken afsluiten. In de toekomst kan er ook gefocust worden op het versterken van de betrokkenheid.

5.3 Concurrentie

Rabobank is marktleider als het gaat om de verkoop van hypotheeken. Betrouwbaarheid en lage rente zijn voor (potentiële) hypotheeksluiters de belangrijkste redenen daartoe. Rabobank scoort op betrouwbaarheid het beste en op rente gemiddeld. Op de andere belangrijk geachte imago-aspecten, is de Hypotheker de belangrijkste concurrent voor Rabobank; de ING en ABN AMRO volgen.⁵¹

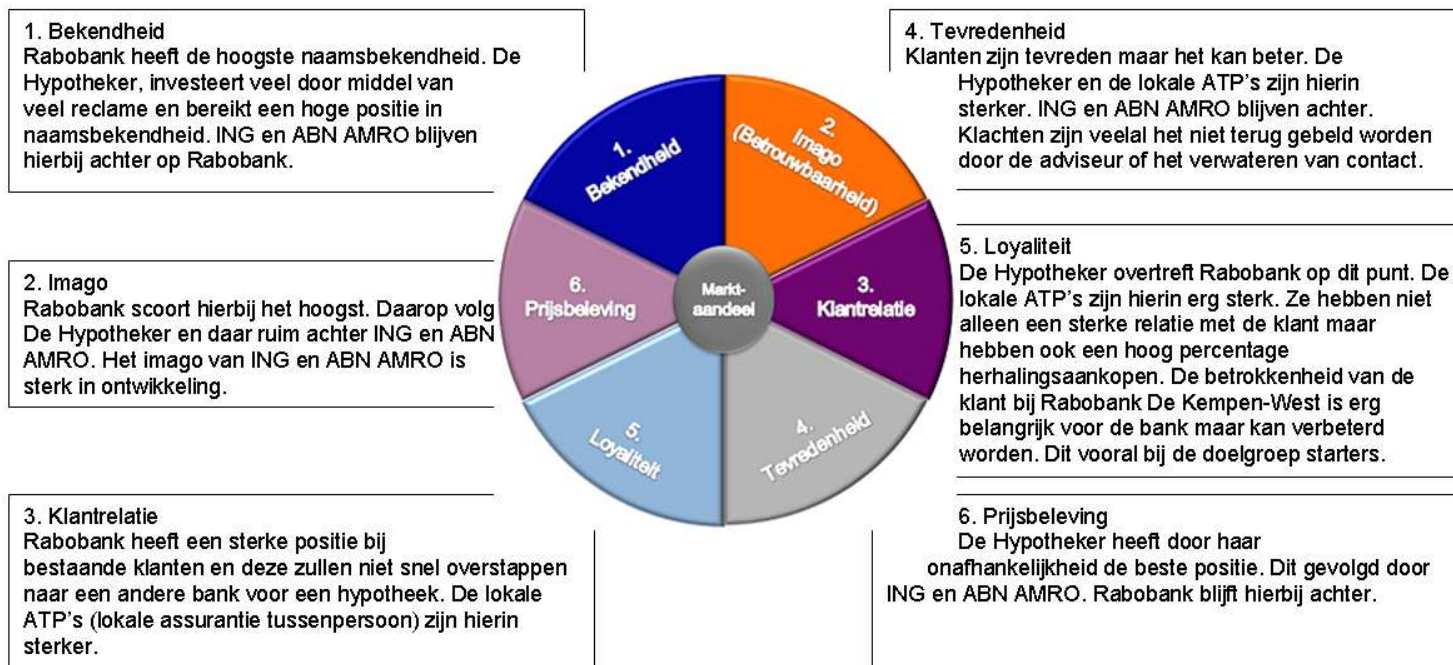
In het onderstaande schema de top 5 concurrenten van Rabobank DKW met het bijbehorende marktaandeel.

52

Top 5 concurrenten RDKW	Marktaandeel
1. ABN Amro	12,75%
2. Obvion	7,31%
3. ING	6,59%
4. BNP Paribas	6,02%
5. SNS	5,16%
Overige	9,17%
Marktaandeel RDKW	38,54%

In 2010 hebben 50 hypotheekaanbieders een hypotheek verstrekt in het werkgebied van Rabobank DKW. In vergelijking met 2009 is dit een stijging van 25% (40). ABN AMRO is in de tussentijd met haar marktaandeel erg gestegen (2009, 8%). Ook Obvion van 0,9 in 2009 naar 7,31% in 2010. Rabobank DKW is de enige uit deze lijst die haar producten rechtstreeks aanbiedt aan klanten en niet via tussenpersonen.⁵³

5.3.1 Rabobank en haar concurrentie



⁵¹ Rabobank Nederland (2011). Woonscan februari 2011

⁵² Lavrijsen, R. (2011). Scriptie, Rabobank DKW op weg naar de top met hypotheeken.

⁵³ Lavrijsen, R. (2011). Scriptie, Rabobank DKW op weg naar de top met hypotheeken.



5.4 Conclusie

De woningmarkt is momenteel niet gunstig voor starters en de vooruitzichten beloven op korte termijn niet veel verbetering. Starters kunnen minder lenen voor hun hypotheek en moeten daarom meer eigen spaargeld bijleggen. Starters kopen daarom minder snel een woning en sparen nog wat langer. Door deze ontwikkelingen zijn ze ook extra kritisch bij het afsluiten van een hypotheek.

De grootste concurrenten van Rabobank zijn ING, ABN AMRO en De Hypotheker. In de regio De Kempen-West zijn de lokale ATP's de grootste concurrent. ING en ABN AMRO zijn in dit gebied niet zo sterk aanwezig als Rabobank. Rabobank mist aansluiting bij de klant op het gebied van de klanttevredenheid, loyaliteit en prijsbeleving. Dit zijn punten die voor starters op de woningmarkt erg belangrijk zijn en die invloed hebben op de relatie tussen starters en Rabobank DKW. Op deze punten is voor Rabobank nog een inhaalslag te maken.



Hoofdstuk 6 | Social media

Vanuit de opdrachtgever is er een vraag naar het inzetten van social media. Om een goed advies hierover te geven heb ik in dit hoofdstuk een analyse van (de in Nederland meest populaire) social media gemaakt. Beschreven wordt welke soorten social media er zijn, waarvoor ze ingezet worden en wie social media gebruiken.

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord die behoren tot de categorie 5. 'Informatie over social media'

6.1 Wat zijn social media?

Social media zijn online platformen of tools waar interactie en communicatie tussen en door mensen plaatsvindt. Er wordt content gecreëerd, gedeeld, gewijzigd, beoordeeld en verwijderd, waardoor deze altijd in beweging blijft. Het gaat hierbij niet alleen om tekst (nieuws, artikelen) maar ook geluid (podcasts, muziek) en beeld (fotografie, video) worden gedeeld.⁵⁴

6.1.1 Twitter

Naam: Twitter

Soort: openbaar berichtensysteem

Site: www.twitter.com

Bereik: meer dan 3 miljoen bezoekers in Nederland met een stijging van 70% in het afgelopen jaar.⁵⁵ Wereldwijd heeft Twitter tientallen miljoenen gebruikers⁵⁶



Twitter is een vorm van micro bloggen. Deze nieuwe manier van communiceren is erg direct en snel. In 140 tekens (letters, cijfers, symbolen) geeft je antwoord op de vraag, 'What's happening?'. Anderen kunnen hierop reageren. Door interessante tweets (berichtjes) te verzenden, bouw je een groep followers op die je dagelijks volgen en reacties kunnen geven.

Organisaties zijn actief op Twitter om (potentiële) klanten en een bepaalde doelgroep te volgen. Dit met doel om te volgen wat hen bezig houdt en hierop in te spelen. Ook wordt het medium vaak gebruikt als helpdesk. Berichten worden geplaatst om de merkbekendheid te vergroten en te informeren.^{57 58}

6.1.2 LinkedIn

Naam: LinkedIn

Soort: Netwerkplatform, zakelijk

Site: www.linkedin.com

Bereik: 80 miljoen gebruikers wereldwijd. In Nederland meer dan 2 miljoen.⁵⁹



LinkedIn is een wereldwijd sociaal netwerk dat actief is sinds mei 2003 en zich richt op vakmensen. Het heeft als doel gebruikers te laten profiteren van elkaars netwerk en vindbaar

⁵⁴ Jong, E.A.N. de (2011) Interne nota. Rabobank Zaanstreek: Wat zijn voor Rabobank Zaanstreek de mogelijkheden op het gebied van social media?

⁵⁵ http://www.comscore.com/dut/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_Worldwide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn

⁵⁶ Boogert, E. (2010). *Scoren met social media*. Amsterdam: Entopic

⁵⁷ <http://www.jeroenmirck.nl/how-to-twitter/>

⁵⁸ <http://www.olafmolenaar.com/2009/04/is-dit-een-goeie-definitie-van-twitter.html>

⁵⁹ Boogert, E. (2010). *Scoren met social media*. Amsterdam: Entopic



te zijn voor anderen. De connecties van de eigen connecties zijn belangrijk omdat je geïntroduceerd kunt worden via je eigen contacten.

Er zijn drie gradaties binnen je netwerk:

1^e-graads netwerk is iedereen die rechtstreeks met je verbonden is.

2^e-graads netwerk is iedereen die verbonden is met iemand uit je 1^e-graads netwerk.

3^e-graads netwerk is iedereen die verbonden is met iemand uit je 2^e-graads netwerk.

Organisaties gebruiken LinkedIn met als doel de naamsbekendheid te verbeteren, nieuw personeel te werven of producten te laten beoordelen via verschillende netwerkgroepen. Gebruikers kunnen zich aanmelden bij deze netwerkgroepen en kunnen na toestemming van de beheerder actief deelnemen aan discussies. ^{60 61}

6.1.3 Facebook versus Hyves

Naam: Facebook

Soort: netwerkplatform

Site: www.facebook.com

Bereik: 600 miljoen gebruikers ter wereld. In Nederland zijn er rond de 2 miljoen gebruikers met een groei van 76% in het afgelopen jaar. ⁶²



Naam: Hyves

Soort: netwerkplatform

Site: www.hyves.nl

Bereik: 10 miljoen gebruikers, bijna 11 miljoen in Nederland.

Facebook en Hyves zijn sociale netwerksites waarbij je mensen kan uitnodigen tot 'vriend' om zo een netwerk op te bouwen. Facebook en Hyves verschillen alleen in de opmaak van de pagina en het internationale karakter van Facebook. Hyves is een Nederlandse organisatie die zich richt op de Nederlandse gebruikers. Dit in tegenstelling tot Facebook dat wereldwijd actief is.

Organisaties kunnen op deze sites een fanpagina aanmaken waar gebruikers lid van kunnen worden. Het doel is om de volgers op de hoogte te houden van ontwikkelingen en de populariteit van het merk te vergroten. Tevens kunnen organisaties de dialoog aangaan met hun klanten. Fans van een merk kunnen ook een fanpagina aanmaken. Soms zijn deze pagina's populairder dan de fanpagina's van de organisaties zelf. ^{63 64}

6.1.4 Overige social media

Youtube

Youtube is een website waar filmpjes geplaatst, bekeken en beoordeeld kunnen worden door gebruikers. Organisaties hebben vaak een account waar ze reclamefilmpjes kunnen plaatsen. ⁶⁵

⁶⁰ Jong, E.A.N. de (2011) Interne nota. Rabobank Zaanstreek: Wat zijn voor Rabobank Zaanstreek de mogelijkheden op het gebied van social media?

⁶¹ <http://nl.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

⁶² http://www.comscore.com/dut/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_Worldwide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn

⁶³ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Facebook>

⁶⁴ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Hyves>

⁶⁵ <http://nl.wikipedia.org/wiki/YouTube>



Myspace

Een vergelijkbaar concept als Hyves en Facebook maar deze site is vooral gericht op het delen van muziek met de vrienden uit je netwerk.⁶⁶

Wiki's

Een wiki is een applicatie waarmee tekstdocumenten gezamenlijk kunnen worden bewerkt. Bekend voorbeeld van een wiki is Wikipedia.⁶⁷

Foursquare

Bij Foursquare kan je door virtueel inchecken op verschillende locaties een beoordeling geven over deze locatie. Organisaties weten zo wie er incheckt en wat hun ervaringen zijn. Dit wordt veel gebruikt in combinatie met Twitter.⁶⁸

Yammer

Yammer is net als Twitter een vorm van een microblog. In tegenstelling tot Twitter is Yammer bedoeld voor intern gebruik door collega's onderling.⁶⁹

6.2 Wie gebruiken social media?

Social media zijn er voor iedereen. Uit onderzoek blijkt dat iedere bevolkingsgroep in de Westerse samenleving inmiddels door het social media virus is bevangen.⁷⁰ Dit wil niet zeggen dat iedereen in de westerse samenleving ook evenveel gebruik maakt van social media.

Het actieve gebruikersaantal van Hyves daalt momenteel, maar Hyves is wel nog steeds de populairste social netwerksite in Nederland. Facebook en Twitter groeien daarentegen enorm. Het gebruikersaantal van Facebook is het afgelopen jaar in Nederland bijna verdubbeld.

Eén op de drie social media-gebruikers is 'bevriend' met een merk of organisatie. Deze gebruikers ontvangen graag informatie, kortingen en aanbiedingen die aansluiten bij hun interesses.⁷¹

Om aan te geven hoe populair social media zijn:⁷²

Social media zijn de nummer één activiteit op het internet. 96% van Generatie Y maakt gebruik van social media. Generatie Y zijn de kleinkinderen van de Baby Boom Generatie en de kinderen van Generatie X (1961-1981).

Facebook blijkt na China en India het grootste 'inwonersaantal' ter wereld te hebben, 600 miljoen gebruikers. Hyves verwacht dit jaar zijn 11 miljoenste gebruiker en Youtube is na Google de grootste zoekmachine.

Het duurde 13 jaar voordat er 50 miljoen tv-kijkers waren, om 50 miljoen internetgebruikers te tellen duurde het 4 jaar en Facebook behaalde in 9 maanden 100 miljoen gebruikers.

⁶⁶ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Myspace>

⁶⁷ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Wiki>

⁶⁸ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Foursquare>

⁶⁹ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Yammer>

⁷⁰ MarketingMonday, De Social CEO eerder een uitzondering dan regel

⁷¹ <http://www.adformatie.nl/nieuws/bericht/nederlanders-staan-open-voor-sociale-merkrelatie/>

⁷² <http://www.youtube.com/watch?v=dm9GxGbZKvI>



Dagelijks worden er meer dan twee miljoen weblinks, foto's en berichtjes etc geplaatst en verzonden via social media.

De impact van social media is groot en social media worden inmiddels dan ook gezien als een fundamentele verandering van de wijze waarop wij communiceren. Dit voornamelijk omdat het snel is. Mensen zijn snel op de hoogte van ontwikkelingen. Ook is het een makkelijke manier om je mening te plaatsen en medestanders te vinden.⁷³

6.3 Zakelijk gebruik van social media

Veel organisaties maken gebruik van Twitter, LinkedIn, Facebook en/of Hyves. Dit zijn ook de meest populaire social media in Nederland. Via Twitter worden vooral vragen beantwoord, LinkedIn wordt gebruikt voor personeelswerving en zakelijke relaties en Facebook en Hyves voor de naamsbekendheid en productontwikkeling.

6.3.1 Organisaties succesvol met social media

Er zijn diverse organisaties die erg succesvol zijn op het gebied van social media.

Coca Cola

In tegenstelling tot veel financiële instellingen maakt Coca Cola effectief gebruik van Facebook. Op hun fanpagina, die wereldwijd ruim 23 miljoen fans heeft, kunnen vrienden discussiëren op een forum over de producten en reclames van het merk. Hierdoor blijft Coca Cola goed op de hoogte van de meningen van de consument. Deze fanpagina op Facebook is niet opgericht door Coca Cola zelf maar door een fan van het merk. Coca Cola werkt samen met deze fan om dicht bij de consument te blijven.⁷⁴

Starbucks

Starbucks hanteert vier soorten social media met ieder een eigen functie. Met Facebook wil het merk communiceren met fans over de hele wereld. Twitter wordt net als bij veel andere merken ingezet als service kanaal. Youtube wordt gebruikt om filmpjes over Starbucks die gerelateerd zijn aan het merk te plaatsen en de site MyStarbucksIdea.com wordt gebruikt als site waar klanten ideeën kunnen achterlaten om nieuwe ideeën te genereren.⁷⁵

KLM

In 2010 heeft KLM Twitter actief ingezet tijdens de aswolk in april om reizigers op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen. Dit heeft een positief effect gehad op de merkbeleving van klanten van KLM die erg blij waren met deze service. Via Twitter blijven reizigers 24 uur per dag op de hoogte van de ontwikkelingen in de lucht.⁷⁶

6.3.2 Financiële dienstverleners en social media

Het gebruik van social media door financiële dienstverleners komt vrijwel overeen met wat onder '7.3 zakelijk gebruik van social media', beschreven wordt. Het verschil is dat het gebruik van Facebook en Hyves aanzienlijk minder is en dat er met deze sites vrijwel niets gedaan wordt. Dit komt vaak doordat er geen exit-strategie⁷⁷ is geformuleerd. Vaak zijn

⁷³ Belleghem, S. van (2011). *De Conversation Manager* (7^e ed.). Leuven (België): Lannoocampus.

⁷⁴ Jong, E.A.N. de (2011) Interne nota. Rabobank Zaanstreek: Wat zijn voor Rabobank Zaanstreek de mogelijkheden op het gebied van social media?

⁷⁵ <http://www.express.be/business/nl/marketing/starbucks-is-een-van-grootste-merken-in-sociale-media/123766.htm>

⁷⁶ http://www.klm.com/travel/nl_nl/customer_support/customer_support/all_about_customer_support/index.htm

⁷⁷ Exit-strategie: wat er met een social media pagina gedaan wordt als het niet aanslaat of niet meer voldoet.



vooral Hyvespagina's in beheer van particulieren en heeft de organisatie hier zelf geen invloed op.⁷⁸

6.4 Waarom gebruiken lokale banken geen social media?

Social media worden nog niet door alle lokale Rabobanken ingezet. Een aantal banken is hierin vooruitstrevend maar de meeste banken blijven hierin achter of zijn pas onlangs gestart met het inzetten van social media.

Uit cijfers uit een onderzoek onder 94 lokale Rabobanken is gebleken dat de grootste reden van het niet gebruiken van social media tijdgebrek is. Dit geeft 60% van de respondenten aan. Daarna volgt het gebrek aan kennis over social media (46%) en een onduidelijk of geen beleid met betrekking tot social media (39%).⁷⁹

6.5 Virtueel Dichtbij

Zoals ook in hoofdstuk 1 aangegeven is, zet Rabobank De Kempen-West (DKW) momenteel het project, Virtueel Dichtbij in. Dit project heeft als doel om de virtuele communicatiekanalen te verbreden en verbeteren. De focus ligt op telefonie, e-mail en internet. Het project loopt sinds het vierde kwartaal van 2010 en laat een stijging zien in het gebruik van deze kanalen door klanten. Het gebruik van social media kan hierop aansluiten.

6.6 Conclusie

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat social media sterk in ontwikkeling zijn qua omvang en populariteit en nog steeds groeiende. Organisaties die actief willen zijn met social media, kunnen niet zelf hun doelgroep kiezen, maar worden gekozen door de gebruikers. Deze gebruikers staan er voor open om zich online te linken aan een merk. Nederlanders hebben een online relatie met gemiddeld 9 merken. Er is dus duidelijk behoefte aan de aanwezigheid van merken op het gebied van social media.

Financiële instellingen hebben vaak geen exit-strategie⁸⁰ en maken daarom geen tot weinig gebruik van Hyves of Facebook. Wel maken deze instellingen gebruik van Twitter en LinkedIn. De grootste redenen om niet aan social media te doen is het gebrek aan tijd en kennis. Door meer kennis te verkrijgen over social media, ontdekken organisaties meer mogelijkheden over de inzetbaarheid van social media waardoor deze effectiever ingezet kunnen worden.

⁷⁸ Jong, E.A.N. de (2011) Interne nota. Rabobank Zaanstreek: Wat zijn voor Rabobank Zaanstreek de mogelijkheden op het gebied van social media?

⁷⁹ Rabobank Nederland (2010). Onderzoek zakelijk gebruik van social media onder 94 lokale Rabobanken 2010-2011

⁸⁰ Exit-strategie: wat er met een social media pagina gedaan wordt als het niet aanslaat of niet meer voldoet.



Hoofdstuk 7 | Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk een korte toelichting op het fieldresearch. De uitgebreide versie van de uitwerking van mijn fieldresearch is te vinden in bijlage 2, 3 en 4.

7.1 Social media bijeenkomst Rabobank Nederland #RN2011

(zie bijlage 2)

De bijeenkomst #RN2011 van Rabobank Nederland heeft inzichten gegeven in de manier waarop lokale banken om kunnen gaan met social media. De strategie van Rabobank Nederland is uitgebreid behandeld en daarbij is ingegaan hoe social media ingezet kunnen worden voor verschillende segmenten binnen Rabobank. Ook de strategie achter de verschillende social media is uitgebreid behandeld.

Er zijn gesprekken gevoerd met verschillende experts op het gebied van social media. Onder andere met Robert Lommers en Eelco Rommers die veel ervaring hebben met het inzetten van social media voor financiële instellingen.

De conclusie is dat lokale Rabobanken de strategie van Rabobank Nederland met betrekking tot social media als basis kunnen nemen om zelf een strategie te ontwikkelen die aansluit op het werkgebied. Tevens is er een strikte gedragscode waaraan alle lokale banken zich moeten houden bij het inzetten van social media en andere online activiteiten. Dit vanuit een persoonlijke en zakelijke invalshoek. Deze gedragscode is opgenomen in bijlage 6.

Social media hebben voor andere lokale banken die dit middel al enige tijd inzetten, veel opgeleverd. Er is meer inzicht ontstaan in het werkgebied, de meningen en gespreksonderwerpen van klanten en het ontstaan van de dialoog tussen klanten en de organisatie. Voor veel projecten wordt het dan ook ingezet en dit blijkt soms zo effectief te zijn dat andere communicatie-uitingen overbodig zijn.

De bijeenkomst #RN2011 van Rabobank Nederland geeft antwoord op de volgende deelvragen: 5.1, 5.3 en 5.7 t/m 5.10

7.2 Interview Rabobank Salland – Jeroen Görtzen

(zie bijlage 3)

Uit het interview met Jeroen Görtzen van Rabobank Salland is vooral de strategie duidelijk geworden van het inzetten van Twitter voor de lokale Rabobank Salland. Deze informatie is de basis van het Twitterplan voor Rabobank De Kempen-West (DKW).

Wat hieruit geconcludeerd is, is dat er een duidelijk plan moet zijn voor het inzetten van social media. Het is belangrijk klein te beginnen, dus niet meteen vijf soorten social media inzetten. Kies twee social media die het beste aansluiten bij je doelgroep. Maak één werknemer eindverantwoordelijk en laat werknemers berichten aanleveren die geplaatst kunnen worden.

Gebruik de wet van wederkering. Volg interessante personen en organisaties uit het werkgebied. Deze personen/organisaties zullen Rabobank DKW gaan volgen en hierdoor bouw je snel een netwerk op.

Het interview met Jeroen Görtzen, Rabobank Salland geeft antwoord op de volgende deelvragen: 5.6 t/m 5.10



7.3 Groepsdiscussie

(zie bijlage 4)

De discussiegroep bestond, tegen verwachting in, slechts uit vier deelnemers, wat natuurlijk geen goede basis is voor het trekken van betrouwbare conclusies. Daarom heeft de groepsdiscussie uitsluitend gediend als aanvulling en bevestiging van mijn deskresearch. Een aantal observaties:

1. De Tapas & Hypotheken avond is vrij goed ontvangen bij de doelgroep en een soortgelijke avond of een herhaling van deze avond is voor de doelgroep interessant. .
2. Het is belangrijk dat de bank goed bereikbaar is en blijft, zodat mensen hun bankzaken meteen kunnen regelen.
3. De bank mist de aansluiting bij jongeren: de stereotypeklant wordt dan ook neergezet als een 'dorps' persoon van boven de 40 jaar oud.
4. De bereikbaarheid van Rabobank De Kempen-West is goed door de verschillende manieren waarop je de bank kan bereiken. Vooral internet en telefoon worden gebruikt. De doelgroep wordt liever benaderd via e-mail dan via de post.
5. De informatie en communicatie kan beter. De doelgroep mist vooral een nieuwsbrief en vindt het leuk en interessant om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen rondom de bank en het werkgebied. Deze nieuwsbrief wordt liever digitaal ontvangen dan op papier.
6. Social media worden gebruikt door de doelgroep. De doelgroep geeft aan Rabobank De Kempen-West te volgen mits de informatie waardevol is.
7. De campagne 'Wonen moet rust geven' is nauwelijks onder de aandacht geweest bij de doelgroep en wordt door hen weinig gewaardeerd: de reclames zijn vaak 'saai' en de doelgroep kan zich maar moeilijk verplaatsen in de campagnes.

De groepsdiscussie geeft antwoord op de volgende deelvragen: 3.1, 3.2, 3.6, 4.2 en 5.2



Hoofdstuk 8 | Eindconclusies

Het onderzoek heeft me informatie gegeven waarmee de centrale vraag beantwoord kan worden. Uit de fieldresearch en vooral de dekresearch kunnen de onderstaande conclusies getrokken worden.

8.1 Conclusies

- Rabobank De Kempen-West (DKW) heeft een betrouwbaar imago bij de doelgroep en deze vindt Rabobank een sterk merk. Dit blijkt uit een landelijk onderzoek onder Nederlandse merken en wordt bevestigd in de groepsdiscussie.
- Op het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler maakt Rabobank De Kempen-West geen gebruik van formering en dialogisering. De vakken informering en overreding worden wel gebruikt. Uit deze communicatievormen blijkt dat alleen gebruik wordt gemaakt van eenrichtingsverkeer. Door vaker formering en dialogisering in te zetten, wordt tweerichtingsverkeer gestimuleerd waardoor er een dialoog kan ontstaan tussen doelgroep en Rabobank DKW. Dit draagt bij aan het betrokken gevoel bij de doelgroep.
- De bevindingen uit de interne analyse geven aan dat Rabobank DKW een combinatie van een rolcultuur en een taakcultuur heeft. Controle is hierbij belangrijk. Dit kan botsen met social media waarbij het gaat over de dialoog tussen organisatie en klant. Er is dan ook geen of in ieder geval minder controle over de berichten die klanten plaatsen over Rabobank DKW.
- Rabobank heeft als merkwaarde dat de organisatie betrokken, dichtbij en toonaangevend is. Er kan een inhaalslag gemaakt worden op toonaangevend gebied. De organisatie laat nog niet genoeg blijken dat ze toonaangevend is.
- Er worden binnen de organisatie beslissingen genomen die vooral betrekking hebben op korte termijn, waardoor Rabobank weinig een lange tijd vooruit kijkt. Het lange termijnaspect wordt voornamelijk ingebracht door de ondersteuning van Rabobank Nederland die dit wel doet. Wil Rabobank DKW de betrokkenheid vergroten, dan zijn keuzes voor de lange termijn belangrijk om de betrokkenheid ook te behouden.
- Uit mijn participatie in de organisatie en de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidonderzoek blijkt dat de werkdruk op de afdeling MC&C vrij hoog is. De afdeling heeft op papier een adviserende en ondersteunende rol. In de praktijk is dit vooral een uitvoerende rol, waarbij veel taken gedaan worden die de afdeling MC&C niet hoort uit te voeren.
- De doelgroep mist de betrokkenheid vanuit Rabobank DKW en mist dat de bank mee gaat met de ontwikkelingen op het gebied van internet en nieuwe media. Dit blijkt uit de ontwikkelingen die beschreven worden in het boek; 'De Conversation Manager' van Steven van Belleghem.
- De participatie van Rabobank DKW in het werkgebied is groot en richt zich vooral op de sponsoring. Hierbij mist Rabobank DKW vaak aansluiting bij de doelgroep waardoor de betrokkenheid van de doelgroep bij de organisatie niet groeit. De aanwezigheid van Rabobank DKW op evenementen als Neterpop (plaatselijk muziekfestival) kan hierbij een voorbeeld zijn.



- Rabobank DKW en de doelgroep sluiten niet op elkaar aan als het gaat om de ontwikkelingen bij de consument en de communicatie-uitingen van Rabobank DKW. De consument is aan het veranderen en gaat mee met de ontwikkeling van het internet en de sociale media. De organisatie blijft hierbij achter en ontwikkelt zich niet met de consument mee maar maakt nog steeds veel gebruik van traditionele communicatie-uitingen. Rabobank DKW kan zich beter verplaatsen in de doelgroep om de aansluiting met de doelgroep te krijgen; hierna kan betrokkenheid ontstaan en is de organisatie beter op de hoogte van de ontwikkelingen, wensen en behoeftes van de doelgroep. Dit blijkt onder andere uit het boek; 'De Conversation Manager.' Van Steven van Belleghem.
- Rabobank DKW beschikt over vrij weinig klantinformatie over de doelgroep. De organisatie kan beter op de hoogte zijn en blijven van de ontwikkelingen binnen deze doelgroep. Hiermee is de organisatie al actief aan de slag gegaan, maar hier kan nog een inhaalslag gemaakt worden.
- Uit de omgevingsanalyse blijkt dat de woningmarkt momenteel niet gunstig is voor starters op de woningmarkt en de vooruitzichten beloven op korte termijn niet veel verbetering. Starters kunnen minder lenen voor hun hypotheek en moeten daarom meer eigen spaargeld bijleggen. Starters kopen daarom minder snel een woning en sparen nog wat langer. Door deze ontwikkelingen zijn ze ook extra kritisch bij het afsluiten van een hypotheek.
- Uit de omgevingsanalyse blijkt verder dat Rabobank DKW momenteel nog de aansluiting bij de klant op het gebied van de klanttevredenheid, loyaliteit en prijsbeleving mist. Dit zijn punten die voor starters op de woningmarkt erg belangrijk zijn en die invloed hebben op de betrokkenheid tussen starters en Rabobank DKW. Op deze punten is voor Rabobank nog een inhaalslag te maken.
- Het project Virtueel Dichtbij biedt Rabobank DKW kansen om de virtuele kanalen te blijven versterken en ontwikkelen. De inzet van social media sluit hierop aan.
- Uit mijn participatie binnen de organisatie blijkt dat de kennis over de inzetbaarheid van social media bij medewerkers van Rabobank DKW vrij gering is. De medewerkers zijn wel nieuwsgierig en willen graag leren over social media, wat op zichzelf erg positief is.
- Rabobank DKW kan de strategie van Rabobank Nederland met betrekking tot social media als basis nemen om zelf een strategie te ontwikkelen die aansluit op de ontwikkelingen en behoeftes in het eigen werkgebied.
- Social media zijn in ontwikkeling. Steeds meer consumenten ontdekken de voordelen hiervan. De aanwezigheid van Rabobank DKW op sociale netwerken biedt mogelijkheden voor het creëren van meer betrokkenheid bij de doelgroep.
- Als Rabobank DKW social media wil inzetten, is het belangrijk om een duidelijke plan en strategie voor het gebruik van social media te ontwikkelen.



8.2 SWOT-analyse

Intern	
Sterkten	Zwakten
- Betrouwbaar imago - Coöperatie identiteit van RDKW - Goede bereikbaarheid - Rabobank is een sterk merk - Afdeling MC&C heeft een duidelijke vraag naar het gebruik van social media - Door lokale banken is lokale marktbewerking mogelijk - RDKW heeft het grootste marktaandeel (hypotheek) in het werkgebied - Medewerkers van de afdeling MC&C zijn nieuwsgierig naar social media - Project Virtueel Dichtbij	- Onvoldoende binding met doelgroep starters op de woningmarkt - Te weinig kennis van social media - Te weinig klantgegevens (e-mail/06 nummer) m.b.t. tot doelgroep beschikbaar - Boerenbank imago - Ontbreken van de dialoog tussen bank en doelgroep - Hoge werkdruk op afdeling MC&C - Traditionele inzet van communicatie-uitingen
Extern	
Kansen	Bedreigingen
- Opkomst en ontwikkeling van social media - Ontwikkeling van virtuele kanalen - Doelgroep is actief op social media - Economisch herstel - Consumenten gaan zelf actief opzoek naar informatie	- Negatieve ontwikkelingen op huizen- en hypotheekmarkt - Economische ontwikkelingen met negatieve effecten kredietcrisis - Negatieve ervaringen/meningen zijn eenvoudig en snel te uiten via social media - Concurrentie van lokale hypotheekverstrekkers



Hoofdstuk 9 | Advies en aanbevelingen

Op basis van het onderzoek en de daaruit getrokken conclusies, heb ik een advies ontwikkeld voor Rabobank De Kempen-West (DKW). Dit advies wordt hieronder beschreven en toegelicht. Het is opgedeeld in een strategisch en operationeel deel en geeft antwoord op de centrale vraag.

Op welke manier kan communicatie voor Rabobank De Kempen-West een bijdrage leveren aan het versterken van de betrokkenheid tussen de doelgroep starters op de woningmarkt en Rabobank De Kempen-West?

9.1 Strategisch advies

Op dit moment is er geen duidelijke strategie hoe de betrokkenheid tussen Rabobank DKW en de doelgroep kan groeien. Uit onderzoek blijkt dat Rabobank DKW vaker de dialoog kan aangaan met de doelgroep. Door de dialoog aan te gaan wordt er betrokkenheid gecreëerd. Om deze dialoog op gang te brengen, zal er een duidelijke strategie moeten zijn. Om duidelijk te maken hoe belangrijk het contact met de doelgroep is, citeer ik een voorbeeld uit het al eerder genoemde boek 'De Conversation Manager' van Steven van Belleghem.

Domino's pizza

Domino's pizza werd geconfronteerd met negatieve buzz in sociale media. Klanten twitterden volop over hoe de korst van de pizza naar karton smaakte. In officiële pizzasmaak-rankings stonden hun pizza's op de laatste plaats. Domino's pizza vernam de negatieve word-of-mouth en besloot er iets mee te doen. De eerste stap om het merk opnieuw op te bouwen, was luisteren naar consumenten. Er werd gekeken naar de feedback die online te vinden was en ze organiseerden een aantal focusgroepen met klanten. Op die manier verkregen ze gedetailleerde feedback over de problemen van hun merk.

De resultaten van hun focusgroepen waren confronterend voor de medewerkers van Domino's. Uit de feedback over de kwaliteit van de pizza's bleek dat die desastreus was, De reactie van de pizzafabrikant was sterk. Ze bevestigden eerst de problemen: de perceptie van de klant is immers de realiteit. Vervolgens gingen ze aan de slag met de feedback. Een heel team werkte aan alle kwaliteitsaspecten van het deeg van de pizza. Uiteindelijk mocht het resultaat er zijn: alles aan de pizza was geoptimaliseerd. Spannend werd het toen een team van Domino's de mensen van de focusgroepen bezocht met de nieuwe pizza. Gelukkig volgde er positieve feedback van deze consumenten.⁸¹

De conclusie hieruit is dat Domino's nooit het product zodanig had kunnen verbeteren als het niet de dialoog met hun klanten aan was gegaan. Dan had de organisatie alleen maar kunnen gissen. Hier liggen ook kansen voor Rabobank DKW. De organisatie kan door een dialoog makkelijk de mening van de doelgroep polsen over bijvoorbeeld de Tapas & Hypothekenavond. Hoe kan deze avond een volgende keer verbeterd worden?

De analyse uit hoofdstuk 4 geeft aan dat de doelgroep, starters op de woningmarkt, een groep van jonge, hedendaagse consumenten is. Rabobank maakt gebruik van traditionele communicatie-uitingen en mist door het inzetten van de huidige middelenmix de aansluiting bij de doelgroep.

⁸¹ Belleghem, S. van (2011). *De Conversation Manager* (7^e ed.). p. 96 en 97. Leuven (België): Lannoocampus.



Volgens Jaffe⁸² heeft niemand de controle over de conversaties tussen consumenten. Voorheen lag de controle bij de adverteerder maar nu consumenten steeds meer beslissingen maken op hun emotie en naar aanleiding van meningen van andere consumenten, hebben beide groepen evenveel controle. Er moet dus samengewerkt worden. Dat samenwerken gaat vanuit Rabobank DKW mede door meer zelf te converseren met de doelgroep. Ik adviseer Rabobank DKW dan ook om de onderstaande aanbevelingen toe te passen om via deze weg de dialoog tot stand te brengen.

Jongerenraad

Rabobank DKW heeft een ledenraad, wat voor zowel de organisatie als de klanten erg belangrijk is. De ledenraad houdt toezicht op de organisatie en wordt betrokken bij het maken van beslissingen. Dit is goed voor het betrokken gevoel van klanten bij de bank. In de ledenraad zitten momenteel alleen maar oudere mensen, geen jongeren of jong volwassenen uit de doelgroep starters. Door de ledenraad simpelweg aan te vullen met klanten uit de doelgroep en die de jongeren en jongvolwassenen te vertegenwoordigen, kan Rabobank DKW meer in dialoog gaan met de doelgroep en kan zij eerder en beter inspelen op de wensen en behoeftes van deze doelgroep.

Evenementen/bijeenkomsten voor de doelgroep

Wat door de doelgroep als positief is ervaren, is de door Rabobank DKW georganiseerde Tapas & Hypothekenavond. Tijdens deze avond raakten de doelgroep en de bank met elkaar in gesprek. Tevens is het één van de weinige keren dat de doelgroep bij de bank binnen is en dit vergroot de betrokkenheid omdat de doelgroep zich een beeld vormt bij de organisatie. Verloopt dit evenement goed, gaat de doelgroep met een positief gevoel over de organisatie weg. Ik adviseer dan ook dit evenement jaarlijks terug te laten keren.

Niet alleen adviseer ik de Tapas en Hypothekenavond jaarlijks terug te laten keren maar andere evenementen zoals de winteravondlezingen en themalezingen voort te zetten. Om de doelgroep hierbij te betrekken adviseer ik om in de communicatie-uitingen gebruik te maken van een crossmediale aanpak. Een mix van traditionele en hedendaagse communicatie-uitingen. Posters in het werkgebied, advertenties in lokale bladen en een uitnodiging via e-mail en social media. Social media kan ook gebruikt worden om in aanloop naar het evenement de doelgroep al te betrekken bij het evenement door berichten te verzenden zoals; 'Welke hapjes wil jij eten tijdens de Tapas en Hypothekenavond?' en 'Welke spreker zie jij graag dit jaar tijdens de winteravond lezingen?'

Social media

Uit de bevindingen van de analyse in hoofdstuk 7 komt naar voren dat social media geschikte middelen zijn om in te zetten door Rabobank DKW. Hierbij moet wel benadrukt worden dat social media geen 'wondermiddel' zijn maar een communicatiemiddel. Social media moeten op de juiste manier ingezet worden, willen zij bijdragen aan het vergroten van de betrokkenheid en het versterken van de dialoog. In dat geval leveren zij veel informatie en nieuwe inzichten op voor de organisatie waarop deze makkelijk en snel kan inspelen.

Ik adviseer Rabobank DKW om Twitter en Facebook in te zetten. Deze social media zijn het meest geschikt. Twitter is niet alleen een zendmiddel, maar vooral een medium om (pro) actief interactie op te zoeken met lokale twitteraars. Facebook wordt vooral ingezet voor klantcontact en merkopbouw. Facebook wordt in tegenstelling tot Hyves steeds populairder en Facebook wordt dagelijks het meest bezocht door mensen uit de leeftijdsgroep 18-35 jaar.⁸³

⁸² Jaffe, J. (2007). *Join the conversation*. San Francisco: CA: Wiley.

⁸³ Boogert, E. (2010). *Scoren met social media*. Amsterdam: Entopic



Ik adviseer Rabobank DKW zich te beperken tot deze twee social media (Twitter en Facebook) omdat deze het beste aansluiten bij de doelgroep en omdat het inzetten van social media extra tijd vergt en toewijding vraagt van de afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie. Social media kunnen dan ook alleen ingezet worden als de werknemers zich hiervoor willen inzetten. Mensen zijn 24 uur per dag, 7 dagen in de week actief op social media. Ook in het weekend. De afdeling MC&C geeft zelf aan zich graag hiervoor in te zetten en zich op dit gebied te willen ontwikkelen.

Twitter en Facebook worden op langere termijn in principe ingezet voor alle klanten en inwoners (potentiële klanten) uit het werkgebied. Het is moeilijk om één bepaalde groep aan te spreken omdat de volgers jou kiezen en niet andersom. Dit kan wel beïnvloed worden door de berichtgeving en activiteiten zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij die van de doelgroep. Ik adviseer Rabobank DKW social media in te zetten voor alle klantgroepen maar te starten met de doelgroep starters op de woningmarkt. Later, als medewerkers gewend zijn geraakt aan het gebruiken van social media kan de berichtgeving aangepast worden op de verschillende klantgroepen.

In bijlage 5 is een social media plan opgenomen. Dit is mijn advies voor Rabobank DKW over het inzetten van social media. Hieronder volgt een korte samenvatting van dit plan.

Twitter

- De naam voor het Twitter-account wordt: RaboDKW.
- De profielfoto is het Rabobanklogo.
- De achtergrond is een standaard achtergrond die beschikbaar is in de communicatieshop
- Het bijschrift op de profielpagina is: @RaboDKW Rabobank De Kempen-West, financiële dienstverlening, nieuws, acties, evenementen in de gemeenten Bladel, Eersel en Reusel - De Mierden <http://www.rabobank.nl/dekempenwest>.

Het doel van een Twitter-account

- De interactie aangaan met lokale twitteraars
- Monitoren van de ontwikkelingen en gebeurtenissen in het werkgebied
- De betrokkenheid in het werkgebied vergroten
- Een lokaal netwerk opbouwen
- Op een positieve manier berichten verzenden
- Meer bezoekers naar de lokale bankwebsite trekken

Facebook

- De naam van het Facebook-account zal zijn 'Rabobank De Kempen-West.'
- De profielfoto is het Rabobanklogo.
- De achtergrond is een standaard achtergrond die beschikbaar is in de communicatieshop
- Het bijschrift op de profielpagina is: Rabobank De Kempen-West, financiële dienstverlening, nieuws, acties, evenementen in de gemeenten Bladel, Eersel en Reusel - De Mierden <http://www.rabobank.nl/dekempenwest>.

Het doel van een Facebook-account

- De interactie aangaan met lokale Facebook vrienden
- Monitoren van de ontwikkelingen en gebeurtenissen in het werkgebied
- De betrokkenheid in het werkgebied vergroten
- Een lokaal netwerk opbouwen
- Op een positieve manier berichten verzenden
- Meer bezoekers naar de lokale bankwebsite trekken



Wat zijn de mogelijke gevolgen als Rabobank DKW niet de dialoog gaat opzoeken met de doelgroep?

Als de dialoog met de doelgroep niet aangegaan wordt, bestaat er de kans dat Rabobank DKW in de toekomst de plank naar de doelgroep starters blijft mis slaan. Het wordt alsmaar moeilijker goed te bepalen wat de doelgroep wil en verwacht van Rabobank DKW. De organisatie zal daarom vaak moeten gissen naar deze behoeften. Betrokkenheid bij de doelgroep is een gevolg van de dialoog. Een betrokken gevoel ontstaat vaak pas nadat er een dialoog aan vooraf is gegaan. Of deze dialoog een positieve of negatieve aanleiding heeft, maakt in principe niet zoveel uit. Het gaat er hierbij om dat de organisatie goed luistert naar de doelgroep en op de juiste manier hierop inspeelt. Als de organisatie geen dialoog aan gaat, zal het voor Rabobank DKW dus moeilijker worden een betrokken gevoel te creëren bij de doelgroep. Het is belangrijk dat de dialoog via internet en op een persoonlijke manier aangegaan wordt. Alleen het gebruik van internet voldoet niet en is een aanvulling op de persoonlijke dialoog. Het voordeel van de dialoog via social media is dat de organisatie snel en direct een grote groep kan bereiken, beïnvloeden en monitoren. Hierdoor is Rabobank DKW snel op de hoogte en kan zij snel inspelen op ontwikkelingen. Zet de organisatie geen social media in, dan loopt ze de kans dat verhalen op het internet al een 'eigen leven leiden' voordat de organisatie hierop kan inspelen en dan is het in feite al te laat om nog overtuigend en geloofwaardig over te komen op de doelgroep.

9.2 Operationeel advies

Beeldmateriaal

Gebruik voor de campagnes foto's van inwoners en locaties uit het werkgebied. Hiermee vergroot je de identificatie van de doelgroep met de communicatie en hierdoor maak je Rabobank aantrekkelijker bij de doelgroep. Dit vergroot de betrokkenheid en de kans op conversaties rond het merk. De organisatie is sinds kort ook hiermee bezig, wat positief is. Ik adviseer dan ook om hiermee door te gaan.

Mobiletelefoonnummers en e-mailadressen

Rabobank DKW is bezig geweest met het actief verzamelen van mobiletelefoonnummers en e-mailadressen van de doelgroep via het project Virtueel Dichtbij. Uit de gegevens van de klantdifferentiatie uit maart 2011 blijkt dat Rabobank DKW beschikt over 59,9%⁸⁴ van alle e-mailadressen van de klanten tussen de 21 en 35 jaar zonder eigen woning. Van 69,6%⁸⁵ is een mobiletelefoonnummer bekend.

Om met de doelgroep te communiceren via e-mail en telefoon moeten deze percentages hoger worden. Mijn advies is om eerst te focussen op de e-mailadressen in verband met het inzetten van de digitale nieuwsbrief.

Om deze gegevens aan te vullen, is de hulp nodig van andere afdelingen binnen de organisatie. De afdelingen VSCP (Verkoop en Servicecentrum Particulieren), de afdeling Hypotheken en het team en adviseurs die werkzaam zijn in de bankhal, hebben veel contact met de doelgroep. Dit zijn ongeveer 200 klantcontacten per dag. Bij elk klantencontact met de doelgroep, kunnen zij controleren of er een telefoonnummer en e-mailadres bekend is. Is dit niet het geval dan proberen deze medewerkers de naw-gegevens aan te vullen. Als er gekozen wordt om social media in te gaan zetten, kunnen ook de naw-gegevens op social media gebied verzameld worden.

⁸⁴ Rabobank DKW (2011). Klantdifferentiatie Rabobank De Kempen-West maart 2011

⁸⁵ Rabobank DKW (2011). Klantdifferentiatie Rabobank De Kempen-West maart 2011



Door goed de ontwikkelingen in het leven van de doelgroep te monitoren, maakt Rabobank DKW een inhaalslag op het gebied van klanttevredenheid en loyaliteit. Dit kan nog meer groeien als hypotheekadviseurs en andere medewerkers van Rabobank DKW die in contact komen met klanten, altijd hun afspraken na komen. Uit onderzoek van Ralf Lavrijsen naar de hypotheekmarkt van Rabobank DKW blijkt dat medewerkers zich soms niet aan afspraken houden en zich niet inleven in de persoonlijke situatie van de klant. Dit zijn voor klanten vaak redenen om niet voor Rabobank DKW te kiezen bij een hypotheek.

Social media kunnen hierbij ook een rol spelen. Door social media in te zetten als webcare. Klanten uiten ervaringen in positieve en negatieve zin graag via social media. Door als Rabobank DKW hierop snel te reageren haal je negatieve berichten vaak snel uit de lucht en kan je de positieve berichten accentueren.

Ledenmagazine

Momenteel geeft Rabobank DKW meerdere malen per jaar het ledenmagazine 'U in de Kempen' uit. Vanaf 2011 is dit het magazine 'Dichterbij' geworden. Dit magazine kan ook digitaal uitgebracht worden. Bijvoorbeeld via e-mail. De doelgroep geeft aan dat ze brieven en het magazine niet lezen maar alleen scannen.

Ik adviseer Rabobank DKW om het ledenmagazine 'Dichterbij' voor de doelgroep starters op de woningmarkt, digitaal te verzenden via e-mail. Tevens adviseer ik om de inhoud aan te passen aan de interesses van de doelgroep. Denk hierbij aan evenementen waar Rabobank DKW bij betrokken is door middel van bijvoorbeeld sponsoring en die aantrekkelijk zijn voor de doelgroep. Werk samen met makelaars uit het werkgebied om de doelgroep op de hoogte te houden van de ontwikkelingen op het gebied van wonen en interview de doelgroep over zaken die bij het kopen van een huis komen kijken.

Om het ledenmagazine te ontvangen moeten klanten lid zijn van de bank. Momenteel is 32,4%⁸⁶ van de klanten tussen de 21 en 35 jaar zonder eigen woning, lid van Rabobank DKW. Dit zou betekenen dat één derde van de doelgroep de digitale nieuwsbrief kan ontvangen. Door het bestand met de e-mailadressen aan te vullen dan dit percentage snel en makkelijk oplopen.

9.3 Suggesties

De afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie

De afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie is erg druk: medewerkers hebben een vol werkschema. Voor het inzetten van social media is tijd nodig. Het is belangrijk om deze social media up-to-date te houden. De suggestie die ik wil doen is dat de werknemers op de afdeling Marketing, Communicatie & Coöperatie keuzes maken met betrekking tot de taken van de afdeling. Besluiten zij om social media in te gaan zetten, zal men hieraan prioriteit moeten stellen en tijd moeten vrijmaken.

Ambassadeurs

Rabobank DKW zet medewerkers in als ambassadeur van de bank in het werkgebied. Dit is een initiatief waarmee Rabobank DKW moet doorgaan en wat de betrokkenheid vergroot. Mijn suggestie is dat er wat jongere ambassadeurs bij komen die zich richten op de evenementen en gebeurtenissen waarbij de doelgroep aanwezig is. Dit omdat het Rabobank DKW voor de doelgroep wat 'jonger' maakt. De doelgroep heeft in de groepsdiscussie aangegeven dat ze de stereotype klant zien als 'ons pap en mam'. Door het inzetten van

⁸⁶ Rabobank DKW (2011). Klantdifferentiatie Rabobank De Kempen-West maart 2011



ambassadeurs uit dezelfde leeftijdsgroep kan de doelgroep zich beter identificeren met Rabobank DKW.

Social media intern

Zorg dat medewerkers zelf ook actief worden op social media. De berichten die verstuurd worden uit naam van een persoon over Rabobank DKW kunnen een andere invloed hebben dan berichten die verstuurd worden uit naam van de organisatie. Let daarbij wel goed op dat de medewerkers zich aan de door Rabobank Nederland opgestelde gedragscode houden (zie bijlage 6).

Belangrijk hierbij is dat de medewerkers die zich bezighouden met social media een goede kennis hebben over de impact en werking van Twitter en Facebook en zich bekwaam voelen in het gebruik ervan. Eventueel kunnen hierover in company trainingen gevolgd worden.

9.4 Beantwoording van de centrale vraag

Na het onderzoek, de conclusies en het advies kan er antwoord gegeven worden op de centrale vraag. Deze luidt als volgt; *Op welke manier kan communicatie voor Rabobank De Kempen-West een bijdrage leveren aan het versterken van de betrokkenheid tussen de doelgroep starters op de woningmarkt en Rabobank De Kempen-West?*

Het antwoord hierop is dat communicatie een grote rol speelt bij het versterken van de betrokkenheid. Met communicatie kan er een dialoog op gang gebracht worden wat uiteindelijk leidt tot een betrokken gevoel bij de organisatie en de doelgroep. Door daarbij de middelenmix aan te passen op de behoeftes van de consument sluit deze beter aan bij de doelgroep en kan de doelgroep zich beter identificeren met de organisatie waardoor de betrokkenheid zal groeien.



Literatuurlijst |

Boeken

- Baarda, D. & Goede, M. de (2001). *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek* (4^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda, D. & Goede, M. de (2007). *Basisboek interviewen* (2^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Belleghem, S. van (2011). *De Conversation Manager* (7^e ed.). Leuven (België): Lannoo-campus.
- Boeije, H.R. & Boeije, H. (2009). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Boogert, E. (2010). *Scoren met social media*. Amsterdam: Entopic
- Boschma, J. & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein 3.0 Slimmer, socialer... en volwassener*. Utrecht: A.W. Bruna LeV.
- Dam, N. van & Marcus, J. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (5^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Feijen, E. & Trietsch, P. (2010). *Snel afstuderen!* Bussum: Couthino uitgeverij.
- Floor, J.M.G. & Raaij, W.F. van (2008). *Marketingcommunicatiestrategie* (5^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Hannink, E. (2010). *Laat de klant naar jou toe komen*. Utrecht: A.W. Bruna LeV.
- Jaffe, J. (2007). *Join the conversation*. San Francisco: CA: Wily.
- Kerkhofs, S. (2011). *Social marketing strategie, van experiment naar succes* (2^e ed.). Tilburg: Podres B.V.
- Michels, W.J. (2006). *Communicatie handboek* (2^e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Ruler, B. van (2011). *Strategisch Management van Communicatie. Introductie van het Communicatiekruispunt*. Deventer: Kluwer.
- Vooren, E. van (1998). *Handige tips voor klantenbinding* (3^e ed.) Woerden: Beerens Business Press bv

Websites

- Comscore. Nederland wereldwijd nummer 1 in bereik van Twitter en LinkedIn in maart 2011 (26 april 2011). Aangetroffen op 26 april 2011 op http://www.comscore.com/dut/Press_Events/Press_Releases/2011/4/The_Netherlands_Ranks_number_one_Worldwide_in_Penetration_for_Twitter_and_LinkedIn
- Express. Starbucks is een van de grootste merken in social media. (24 maart 2010). Aangetroffen op 28 april 2011 op <http://www.express.be/business/nl/marketing/starbucks-is-een-van-grootste-merken-in-sociale-media/123766.htm>
- Google. Betrokkenheid (n.d.) Aangetroffen 24 februari 2011 op <http://sites.google.com/site/medewerkerstevredenheid/betrokkenheid>
- Kerkstra, K. (2 mei 2011). Nederlanders staan open voor merkrelatie. Aangetroffen op 2 mei 2011 op <http://www.adformatie.nl/nieuws/bericht/nederlanders-staan-open-voor-sociale-merkrelatie/>
- KLM. Customer support (n.d.). Aangetroffen op 1 mei 2011 op http://www.klm.com/travel/nl_nl/customer_support/customer_support/all_about_customer_support/index.htm
- Mirck, J. (mei 2011). Ho to... Twitter? Aangetroffen op 15 mei 2011 op <http://www.jeroenmirck.nl/how-to-twitter/>
- Molenaar, O. (20 april 2009). Is dit een goeie definitie van Twitter? Aangetroffen op 13 april 2011 op <http://www.olafmolenaar.com/2009/04/is-dit-een-goeie-definitie-van-twitter.html>



- Nibud. Koopkrachtmutaties 2011 (2010). Aangetroffen op 29 april 2011 op http://www.nibud.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Koopkracht/overzichtkoopkracht_2011.pdf
- Nu.nl. Huizenmarkt blijft op slot (14 februari 2010). Aangetroffen op 22 april 2011 op <http://www.nuzakelijk.nl/algemeen/2446378/huizenmarkt-blijft-slot.html>
- Rabobank. About us (n.d.). Aangetroffen 21 maart 2011 op http://www.rabobank.com/content/about_us/
- Rabobank. De geschiedenis (n.d.). Aangetroffen 22 maart 2011 op <http://overons.rabobank.com/content/profiel/geschiedenis/>
- Rabobank. Lokale Rabobanken (n.d.). Aangetroffen 22 maart 2011 op http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/lokale_rabobanken/
- Rabobank. Lokale Rabobanken (n.d.) Aangetroffen 23 februari 2011 op http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/lokale_rabobanken/
- Rabobank. Over ons (n.d.). Aangetroffen 23 februari 2011 op http://overons.rabobank.com/content/profiel/wie_we_zijn/
- Rabobank. Rabobank Nederland (n.d.). Aangetroffen 21 maart 2011 op http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/rabobank_nederland/
- Rabobank. Wie we zijn (n.d.). Aangetroffen op 17 maart 2011 op http://overons.rabobank.com/content/profiel/wie_we_zijn/missie_ambitie/
- Rabobank DKW. Directie (n.d.). Aangetroffen op 29 maart 2011 op http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wie_zijn_wij/directie/
- Rabobank DKW. Ledenraad (n.d.). Aangetroffen op 18 maart 2011 op http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wie_zijn_wij/ledenraad/
- Rabobank DKW. Raad van commissarissen (n.d.). Aangetroffen op 29 maart 2011 op http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wie_zijn_wij/raad_van_commissarissen/
- Rabobank DKW. Speerpunten 2010 (december 2009). Aangetroffen op 21 maart 2011 op <http://localweb.rabobank.nl/sites/DeKempWest/Beleid/Beleid/Documents/Bankbreed/Missie,%20Speerpunten,%20Verkorte%20jaarplannen%20segmenten%202010.pdf>
- Rabobank De Kempen-West (DKW). Wij zijn wij (n.d.). Aangetroffen op 23 maart 2011 op http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wie_zijn_wij/
- Rabobank DKW. Wonen en Hypotheken (n.d.). Aangetroffen op 1 april 2011 op http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/dekempenwest/wonen_en_hypotheke/
- Raboweb. Concurrentiespecial (2010). Aangetroffen op 26 april 2011 op http://rwab.directie.rabobank.nl/Images/Concurrentie%20ING%20en%20Hypotheke%202009marketingst_tcm60-540200.ppt#658,3,Marktleiderschap_Rabo_obv_positie_en_imago_onomstreden
- Wikipedia. Rabobank (3 maart 2011). Aangetroffen 23 maart 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Rabobank>
- Wikipedia. LinkedIn (29 maart 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>
- Wikipedia. Youtube (4 april 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/YouTube>
- Wikipedia. Myspace (24 maart 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Myspace>
- Wikipedia. Foursquare (6 april 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Foursquare>
- Wikipedia. LinkedIn (14 april 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Wiki>



- Wikipedia. LinkedIn (10 april 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Yammer>
- Wikipedia. LinkedIn (15 april 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Facebook>
- Wikipedia. LinkedIn (12 april 2011). Aangetroffen op 15 april 2011 op <http://nl.wikipedia.org/wiki/Hyves>
- Youtube. Social media revolutie. (12 april 2010). Aangetroffen op 20 mei 2011 op <http://www.youtube.com/watch?v=dm9GxGbZKvI>

Overige documenten

- Jong, E.A.N. de (2011) Interne nota. Rabobank Zaanstreek: Wat zijn voor Rabobank Zaanstreek de mogelijkheden op het gebied van social media?
- Laat, S. de (2009/2010). Scriptie, De Kracht van social media voor interne communicatie.
- Lavrijsen, R. (2011). Scriptie, Rabobank DKW op weg naar de top met hypotheek.
- Rabobank Nederland (2011). Woonscan februari 2011
- Rabobank DKW afdeling HR (2009). SWOT-analyse 2009
- Rabobank DKW afdeling MC&C (2010). Beleidsplan 2010
- Rabobank DKW afdeling MC&C (2010). Powerpoint structuur lokaal, afdeling MC&C 2010
- Rabobank DKW afdeling MC&C (2010). Verkorte jaarplannen segmenten Rabobank De Kempen-West 2009
- Rabobank DKW afdeling MC&C (2010). *Communicatiejaarplan 2010*
- Rabobank DKW afdeling MC&C (2010). Powerpoint inrichting afdeling MC&C 2010
- Rabobank DKW afdeling MC&C (2010). Jaarplan afdeling MC&C 2010
- Rabobank DKW (2010). Afnemersanalyse Rabobank De Kempen-West 2010
- Rabobank DKW (2011). Klantdifferentiatie Rabobank De Kempen-West maart 2011
- Rabobank DKW afdeling MC&C (2011). Actieplan wonen voorjaar 2011
- Rabobank Nederland (2010). Onderzoek zakelijk gebruik van social media onder 94 lokale Rabobanken 2010-2011
- Render, S. (2010) Scriptie, Integrating social media in communications

