

De VLAM



Februari 2017 Rijswijk • Jeff Groen S1044987 • Opdrachtgever Het bedrijf • Bedrijfsbegeleider
medewerker X • Afstudeerbegeleider Corine Hoppenbrouwers • Eerste beoordelaar Martien Schriemer
• Tweede beoordelaar Piet Hein Coebergh • Inleverdatum 14-12-2018

Samenvatting

Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het afnemen van het aantal producten van HET BEDRIJF. De aanleiding was het toetreden van concurrentie op de markt. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe HET BEDRIJF zich weer op onderscheidend op de markt kan plaatsten en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft doelgroep A en doelgroep B.

Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde de resultaten, het huidige communicatie beleid, USP's, Imago, de concurrentie, het marktaandeel en de marktomvang. Analyse van de context laat aan de hand van een SWOT zien dat er een verschuiving in de marktomvang gaande is en dat de doelgroep B branche een groeiende markt is.

Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe HET BEDRIJF, door middel van actieve (her)positionering bij de huidige doelgroepen, haar plek binnen de huidige markt weer kan terug veroveren, betreft theorie over positionering. Theorie van Ries en Trout (1981), Ohmae (1982), Porter (1985), Hamel en Prahalad (1990), Treacy en Wiersma (1997), Kapferer (2012) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor Ohmae omdat het een duurzame hybride betreft. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door dat er een strategisch voordeel behaald kan worden door de doelgroep te segmenteren. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden is dat voor kwalitatief onderzoek omdat diepgang is vereist in de gesprekken.

Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn kennis als sterkste punt wordt gezien, maar dat er op het gebied van klantcontact nog verbetering zit. De concurrentie actief klanten aan het benaderen is, terwijl zij niet onderscheidend zijn. De twee doelgroepen verschillende klantbehoeften hebben.

Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de sterkte punten van HET BEDRIJF zijn kennis wat goed aansluit bij de doelgroep A. De doelgroep B hebben meer behoefte aan persoonlijk contact. De concurrenten onderscheiden zich niet zoals HET BEDRIJF, maar mikken op een algemene doelgroep. Wanneer de HET BEDRIJF haar doelgroep segmenteert kan zij haar positioneringsstrategie op de groeiende doelgroep richten; de doelgroep B.

Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd; de doelgroep vraagt duidelijk om een segmentatie, aangezien zij verschillende behoeften hebben. De positioneringsstrategie van HET BEDRIJF moet gericht worden op de meest aantrekkelijke doelgroep, de doelgroep B. Door de inzet van een relatiemanager vervult HET BEDRIJF de behoeften van de doelgroep. Er is een propositie opgesteld om de positioneringsstrategie kracht bij te zetten.

Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van AIDA. Als communicatiemiddelen is een passende propositie geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen € 65.000,- . Totale (geschatte) opbrengsten bedragen na een jaar € 75.000,- per jaar en een toekomst vaste organisatie.

Woord vooraf

Hoe kun je een organisatie laten veranderen die al meer dan 50 jaar succesvol was? Die vraag stelde ik medewerker X, oud product specialist van HET BEDRIJF. Na vele lange gesprekken ben ik in overleg met de huidige manager van HET BEDRIJF aan de slag gegaan met het schrijven van deze scriptie. Met de helpende hand van medewerker X en medewerker X ben ik veel te weten gekomen over HET BEDRIJF. Een prachtige organisatie die is ontstaan vanuit een behoefte in de markt, maar inmiddels wordt ingehaald door grote internationale verzekeraars.

Een warm woord voor mijn uiterst vriendelijke begeleidster Corine Hoppenbrouwers, die mij weer de juiste weg op stuurde op de zware momenten. Die zware momenten zijn er geweest, met een fulltime baan, een dochter en een vrouw die tijdens het schrijven is bevallen van onze zoon Gijs, is het schrijven van een scriptie best pittig. Ook nog een warm woord voor mijn afdelingsmanager medewerker X, voor de tijd en vrijheid die ik nodig heb gehad voor het schrijven van deze scriptie.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Woord vooraf	3
1 Probleemformulering	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doelstelling.....	7
1.3 Deelvragen.....	8
1.4 Doelgroep	9
1.5 Beperkingen/begrenzingsen	10
2 Situatieschets.....	11
2.1 Interne situatieschets	11
2.2 Externe situatieschets	14
3 Theoretisch kader	17
3.1 Positionering.....	17
3.2 Theorieën	18
3.3 Centrale theorie en conceptueel model.....	20
3.4 Hypotheses	22
4 Methodologie	24
4.1 Methoden.....	24
4.2 Operationalisatie per deelvraag	28
4.2 Operationalisatie per hypotheses	32
5 Resultaten.....	33
Analyseschema's	33
6 Conclusies	40
Eindconclusie probleemstelling.....	41
7 Aanbevelingen.....	42
Segmentatie	43
Positionering.....	43
8 Implementatieplan	44
8.1 Implementatie op basis van AIDA	44
9 Bronnen	50
Begrippenlijst.....	53
Bijlage	54

1 Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het afnemen van het aantal producten van HET BEDRIJF. De aanleiding was het toetreden van concurrentie op de markt. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven hoe HET BEDRIJF zich weer op onderscheidend op de markt kan plaatsten en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft doelgroep A en doelgroep B .

1.1 Aanleiding

[Redacted text block containing multiple paragraphs of blacked-out content]

1.2 Probleemstelling

[REDACTED]

Om de verdere afname van het aantal producten tegen te gaan en HET BEDRIJF weer toekomstbestendig te maken, is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Hoe kan HET BEDRIJF, door middel van (her)positionering bij de huidige doelgroepen, haar plek binnen de huidige markt weer terug veroveren?’

Omdat HET BEDRIJF niet meer de unieke aanbieder op de markt is, zal HET BEDRIJF moeten aantonen dat zij onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie. Het is nu noodzaak om actie te ondernemen. Om die reden richt dit onderzoek zich op het verkrijgen van de voorkeurspositie van de klant om zo het voortbestaan van HET BEDRIJF zeker te stellen. Dit onderzoek heeft als focus hoe een positioneringsonderzoek kan bijdragen om HET BEDRIJF weer toekomstbestendig te maken.

De uitkomst van dit onderzoek levert een communicatieadvies op over de manier hoe de inzet van een positioneringsstrategie kan bijdragen aan het toekomstbestendig maken van HET BEDRIJF. Er worden aanbevelingen gedaan om de huidige positioningsstrategie te verbeteren binnen de doelgroepsegmenten doelgroep A en doelgroep B.

1.3 Doelstelling

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Door middel van een gedegen positioneringsadvies kan de directie van HET BEDRIJF anticiperen op de ontwikkelingen die gaande zijn. Na het verkrijgen van de positioneringsstrategie kan worden bepaald welke communicatiemiddelen HET BEDRIJF kan inzetten om zich weer onderscheidend op de markt voor verzekeringen te positioneren.

De doelstelling binnen dit onderzoek is:

“Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep, de sterke punten van de organisatie en de positionering van de concurrentie, teneinde een positioneringsadvies te geven voor HET BEDRIJF.”

1.3 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling van dit onderzoek worden er drie deelvragen gesteld. De deelvragen zijn gericht op de factoren die uit de probleemstelling naar voren zijn gekomen.

1. Wat zijn de sterke punten van HET BEDRIJF?

Om een voorkeurspositie te kunnen creëren bij de klanten is het van belang om te achterhalen wat de sterke punten van HET BEDRIJF zijn. Er wordt onderzocht of de sterke punten aansluiten bij de behoeften van de klant en of HET BEDRIJF zich zo kan onderscheiden van de concurrenten.

2. Wat is de positionering van de directe concurrenten?

Om erachter te komen of en hoe HET BEDRIJF zich onderscheidt, is van belang te achterhalen hoe de concurrentie zich positioneert en of er verschillen zijn ten opzichte van HET BEDRIJF. Heeft HET BEDRIJF dus een duidelijk concurrentievoordeel?

3. Welke behoeftes zijn van belang voor de doelgroepen van HET BEDRIJF?

Om een voorkeurspositie bij de klanten te kunnen behalen, is het van belang uit te zoeken wat de wensen en behoeften van de klant voor een verzekering zijn. Door het beantwoorden van deze deelvraag kan een verbetervoorstel worden gegeven. Zodat HET BEDRIJF kan inspelen met op de wensen en behoeften de doelgroep. HET BEDRIJF kan de sterkte punten van HET BEDRIJF gebruiken om deze te richten op de klantbehoeften.

1.131.4 Doelgroep

De doelgroep voor dit onderzoek zijn Nederlandse ondernemers binnen de x markt en doelgroep B . Binnen de doelgroep vallen voornamelijk kleine ondernemingen met maximaal drie medewerkers. De doelgroep heeft een klein kantoor of werkt vanuit huis en opereert uitsluitend binnen de Nederlandse markt.

De grootse klantengroep van HET BEDRIJF is die van de doelgroep A , hierin is het marktaandeel 71%. Het grootste gedeelte van de klanten van HET BEDRIJF zijn kleine kantoren met één- of twee medewerkers met een omzet van € 50.000 tot € 250.000. Kenmerkend voor de doelgroep A is dat het hier professionals uit de [REDACTED]

hier professionals uit de

[REDACTED]

1.5 Beperkingen/begrenzungen

Dit onderzoek wordt gedaan om te achterhalen hoe HET BEDRIJF zich beter kan positioneren binnen de branche in Nederland. De doelgroep wordt gedefinieerd door de klanten voor HET BEDRIJF; doelgroep A en de doelgroep B in zaken. De mogelijkheid andere doelgroepen aan te spreken zijn in dit onderzoek niet meegenomen.

Een volledig onderzoek naar de positionering van de concurrentie vraagt medewerking van de concurrentie. De positionering van de concurrentie is gevoelige bedrijfsinformatie waardoor alleen de openbaar inzichtelijke informatie wordt gebruikt. De concurrentie wordt niet direct benaderd om informatie te achterhalen. Dit onderzoek richt zich op positionering, daarom wordt niet inhoudelijk naar producten en de voorwaarden die daarop van toepassing zijn gekeken. [REDACTED]

[REDACTED]

Dit onderzoek is gericht op de twee grootste klantgroepen die samen 84% van de omzet uitmaken. Mogelijk ligt er potentie in de overige klantgroepen. De uitkomsten van dit onderzoek geven geen inzicht hierin. In overleg met de opdrachtgever is besloten dit onderzoek alleen te richten op bestaande klanten. De looptijd van dit onderzoek geeft geen gelegenheid om eventuele potentiële klanten te ondervragen. De uitkomst van dit onderzoek geeft inzicht of de huidige positionering aansluit op de huidige klantenkring, maar niet op de potentiële klanten.

Randvoorwaarde voor uitvoering van dit onderzoek is openheid in de cijfers en strategische belangen van HET BEDRIJF. Tevens dienen de medewerkers van HET BEDRIJF en klanten medewerking te verlenen met het houden van interviews, om zo te kunnen achterhalen wat de huidige positie is.

2 Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde de resultaten, het huidige communicatie beleid, USP's, Imago, de concurrentie, het marktaandeel en de marktomvang. Analyse van de context laat aan de hand van een SWOT zien dat er een verschuiving in de marktomvang gaande is en dat de doelgroep B branche een groeiende markt is.

2.1 Interne situatieschets

Over HET BEDRIJF

[Redacted text block containing internal company information]

Resultaten

Tabel 1 premie inkomsten

Unique Selling Points

De USP's zijn de succesfactoren waarmee een organisatie zich kan onderscheiden (Riezebos en van der Grinten (2015) De USP's waarmee HET BEDRIJF zich onderscheidend op de markt wil profileren zijn (persoonlijke communicatie, 10-09-2018);

Gespecialiseerd in afgebakende doelgroep

HET BEDRIJF heeft een specifieke doelgroep en heeft daardoor specifieke marktkennis.

Direct contact

Vergaande dienstverlening

Marketing communicatie

De afdeling marketing en communicatie van het bedrijf is verantwoordelijk de positionering van HET BEDRIJF. Ieder twee weken wordt er een nieuwsbrief verstuurd naar 6.500 ontvangers uit de branche. De ontvangers zijn merendeels adviseurs. De nieuwsbrief heeft een gemiddelde click through ratio van 99%. De nieuwsbrief wordt vanuit het bedrijf verstuurd, maar bevat iedere editie minimaal een artikel gericht op de klanten van HET BEDRIJF.

De specialisten van HET BEDRIJF worden regelmatig benaderd voor interviews in juridische en verzekering vakliteratuur zoals VVP, AM. (persoonlijke communicatie, 27-3-2018) Dit geeft aan dat de kennis en ervaring van de specialisten door vak journalisten erkend wordt.

Imago onderzoek

Begin 2018 heeft consultancybureau Merkelijkheid een imago-onderzoek voor HET BEDRIJF uitgevoerd (zie bijlage I). De belangrijkste bevinding uit dit rapport zijn dat het merk HET BEDRIJF-polis redelijk goed bekend is in vergelijking met concurrenten. Maar het beeld dat de markt over HET BEDRIJF heeft, komt onvoldoende overeenkomt met het beeld dat HET BEDRIJF intern uit willen stralen.

Het consultancybureau heeft een eigen positioneringsmatrix ontwikkeld die de basis van positioneren omvat. Conform figuur 2 zit HET BEDRIJF in het 'Verborgen' kwadrant. Kenmerkend voor dit kwadrant is dat de merkidentiteit bekend is, maar dat deze niet naar de markt wordt gecommuniceerd. HET BEDRIJF ziet zichzelf als onderscheidend, echter blijkt uit het imago-onderzoek dat de respondenten dat niet zo zien. Intern weet HET BEDRIJF wat de onderscheidende kracht is. Maar de markt herkent deze onderscheidende kracht onvoldoende in de dienstverlening.



Figuur 2 Positioneringsmatrix

HET BEDRIJF richt zich op een specifieke doelgroep en verwacht daardoor zelf dat zij hoog scoren op de factor deskundigheid. Uit het imago-onderzoek blijkt dat er op dit aspect een lage score is gegeven. Onder de respondenten is onvoldoende bekend dat HET BEDRIJF veel kennis en ervaring heeft binnen de doelgroep.

Het aspect ‘deskundigheid’ (zie figuur 3) waarin HET BEDRIJF zichzelf als onderscheidend ziet, wordt door de markt ook als heel belangrijk gezien. Maar de score die zij aan HET BEDRIJF toekennen daarvoor is lager dan HET BEDRIJF zichzelf geeft. Er zit een verschil in perceptie tussen HET BEDRIJF en de mening van de klant. Dat is opvallend want deskundigheid wordt genoemd als een van haar USP’s.

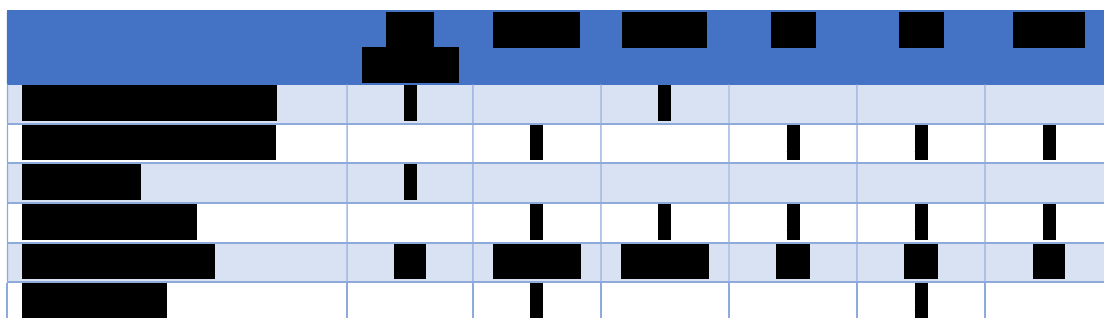
Figuur 3 Deskundigheid

2.2 Externe situatieschets

Concurrentie

Sinds enkele jaren zijn er concurrenten op de markt. De maatschappijen die naast HET BEDRIJF, een verzekering aanbieden, zijn internationaal opererende maatschappijen. De concurrenten van HET BEDRIJF zijn maatschappijen die onder de grootste verzekeringmaatschappijen wereldwijd vallen, waardoor zij met ruime budgetten de markt kunnen betreden. De concurrenten richten zich niet specifiek op de doelgroep van HET BEDRIJF, maar bieden een algemene verzekering aan. (Voor uitgebreidere toelichting zie bijlage A concurrentieanalyse).

De belangrijkste concurrenten:



[illegible]

Marktomvang

[illegible][illegible]

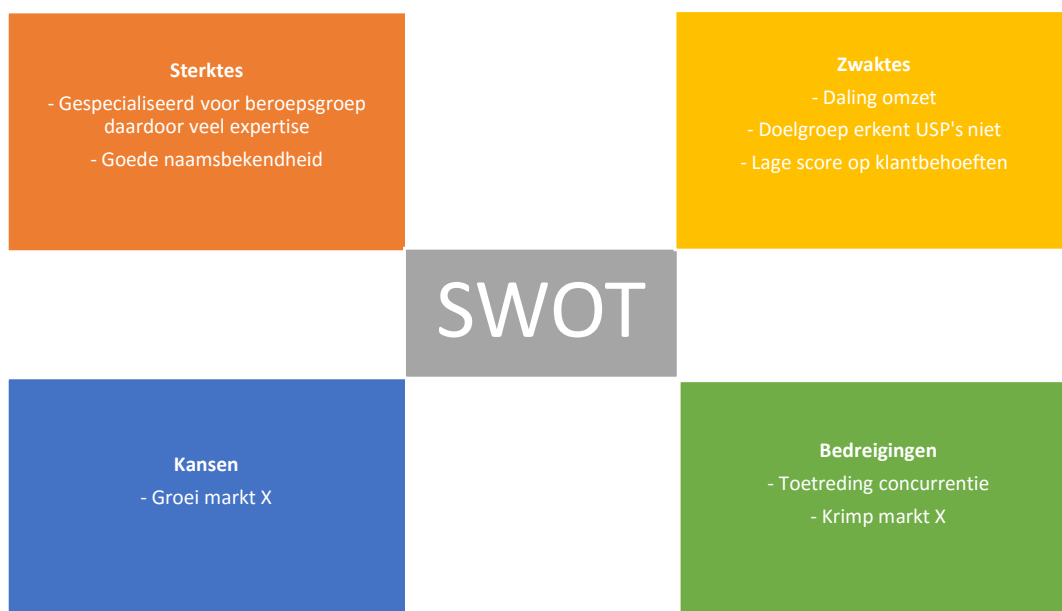
Marktaandeel

Tabel 2 bron CBS, Den Haag/Heerlen 23-5-2017 + HET BEDRIJF portefeuille 24-5-2017

[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
			[REDACTED]	
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

SWOT analyse

Aan de hand van de in- en externe analyse worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van HET BEDRIJF samengevat in de SWOT analyse. De gegevens zijn hieronder weergegeven.



Figuur 4 SWOT Analyse, analyse auteur

3 Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe HET BEDRIJF, door middel van actieve (her)positionering bij de huidige doelgroepen, haar plek binnen de huidige markt weer kan terug veroveren, betreft theorie over positionering. Theorie van Ries en Trout (1981), Ohmae (1982), Porter (1985), Hamel en Prahalad (1990), Treacy en Wiersma (1997), Kapferer (2012) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor Ohmae omdat het een duurzame hybride betreft. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door dat er een strategisch voordeel behaald kan worden door de doelgroep te segmenteren. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Positionering

Dit onderzoek betreft een positioneringsprobleem waardoor de term positionering als rode draad geldt binnen het theoretisch kader. De term positionering kent meerdere definities;

Ries en Trout (1981) schrijven in hun boek 'Positioning: The Battle for Your Mind' dat positionering gaat om het bereiken van de gewenste breinpositie bij de consument (Ries en Trout, 1981).

Floor en van Raaij beschrijven (Marketingcommunicatiestrategie, 2010 p26). positionering als: De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse.

Wil Michels (Communicatiehandboek Michels, 2010, p166) beschrijft positionering als; een goede positionering leidt tot een overduidelijke en onderscheidende plaats van het merk in de gedachten en beleving van de consument ten opzichte van de concurrentie.

Alsem & Kostelijk (Alsem & Kostelijk, 2016, p26) beschrijven positionering als het bepalen welke positie een merk moet innemen ten opzichte van de consument.

3.2 Theorieën

Om te toetsen welke theorieën passend zijn voor de probleemstelling in dit onderzoek zijn bestaande theorieën verder uitgewerkt.

‘For smart competitors, the goal is not competitive imitation but competitive innovation.’ (Prahalad & Hamel, 1990)

De opvattingen over het ontwikkelen van kerncompetenties zijn ontleend aan (Prahalad & Hamel, 1990). De gedachte dat een organisatie haar eigen toekomst kan creëren is terug te vinden bij zowel Prahalad & Hamel (1994). Prahalad & Hamel (1990) zien positionering als een onderwerp van binnenuit de organisatie komt, echter wordt er vrijwel niet gekeken naar concurrenten en de klant. Prahalad & Hamel richten zich op de eigen kerncompetenties en geven aan dat hun model alleen succesvol kan zijn indien er aan drie factoren wordt voldaan.

Uit de situatieschets van dit onderzoek blijkt dat HET BEDRIJF een gespecialiseerde verzekeraar is en daardoor dat als kerncompetentie kan gebruiken. Daarom zou de inside-out theorie van Prahalad & Hamel een oplossing voor HET BEDRIJF kunnen bieden. Hamel en Prahalad houden geen rekening met klantbehoeften of de positionering van de concurrent.

Ries en Trout (2001) zijn het oneens met Hamel, zij hanteren een outside-in theorie (uitvoeren extern onderzoek en passen dit intern toe). Ries en Trout schrijven in het boek ‘Positioning: The Battle for Your Mind’ dat positionering gaat om het bereiken van een gunstige positie in het brein van de klant. Het is van belang om helder te kunnen communiceren in een overgevoelige markt.

‘But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect.’ (Ries en Trout, 2001)

De beste manier om in een gunstige breinpositie te kunnen komen is om met een nieuw product op de markt te komen. Wanneer men niet de eerste aanbieder van een product is, zoek dan naar het overgebleven gat in de markt. De onderzoeken van Ries en Trout kijken naar de perceptie die een consument over een product of dienst heeft en minder naar wat het product of dienst in werkelijkheid is voor de consument. Als de positionering na het onderzoek duidelijk is, dient het een positie in het

brein van de consument te krijgen. Om dit in een overgevoelige markt de doelgroep te benaderen dient de organisatie de externe communicatie zo simpel mogelijk te maken.

Net als Ries en Trout, schrijven Kotler & Keller (2012) over het verkrijgen van een gunstig plekje in het brein van HET BEDRIJF klant. Kotler & Keller vullen de theorie aan wanneer de organisatie strategisch een positionering kiest. De organisatie dient rekening te houden met POP (points of parity) en POD (points of difference). Consumenten moeten begrijpen in welke categorieën het bedrijf werkzaam is en welke POD en POP het bezit. POP zijn attributen of voordelen die niet uniek zijn ten opzichte van de concurrenten. Deze attributen zijn in de ogen van de consument essentieel voor het product.

“Positioning is the effort to implant the offering’s key benefit(s) and differentiation in the customer’s mind.” (Kotler, 1999, p. 32)

Het verschil tussen Ries & Trout (2001) en Kotler & Keller (2012) is dat Kotler & Keller in de uitwerking van de positionering en het communiceren ervan rekening houden met nieuwe media. Positionering vereist dat HET BEDRIJF overeenkomsten en verschillen tussen het merk en haar concurrenten definiëren en communiceren (Kotler, 2011).

“Products increase customer choice; brands simplify it.” (Jean Noel Kapferer 2012)

Kapferer (2012) schrijft dat het rationeel positioneren van een merk uit twee fasen bestaat. Het bepalen van de concurrenten om vervolgens wat het onderscheidend vermogen en de bestaansreden (raison d’être) van een merk is. Dit proces komt grotendeels overeen met de theorie Kotler en Keller (2012). Zowel als Kapferer (2012) Kotler en Keller (2012) schrijven dat het volgen van concurrenten erg belangrijk is. De tweede stap in het model van Kapferer richt op het onderscheidend vermogen en welke overeenkomsten er tussen de verschillende producten voorkomen die een bestaansreden hebben. Oftewel, de POP en POD van Kotler en Keller (2012). Kapferer schrijft niet over het verkrijgen van een gunstige breinpositie, maar juist over het rationeel communiceren van de productvoordelen. Op deze manier kan HET BEDRIJF een concurrentievoordeel ten opzichte van concurrenten opdoen.

De generieke strategie van Treacy en Wiersema (1993) beschrijft dat een organisatie niet meerdere consumenten en markten tegelijk kan bedienen. Treacy en Wiersema geven aan dat een organisatie zich het best op één van hun drie strategieën kan richten, namelijk product leadership, operational excellence of customer intimacy.

Met het aanhouden van een van deze strategieën heeft een organisatie een grotere kans op een sterke marktpositie. De strategie van Treacy en Wiersema is gebaseerd op drie normen; ‘best product’, ‘best performance’ en ‘best service’. Wanneer een organisatie de keuze maakt voor ‘best product’ dan zal

de focus liggen op het produceren van het beste product in de markt. Kiest een organisatie voor ‘best performance’ dan legt de organisatie de focus om de processen zo efficiënt mogelijk te houden. Indien een organisatie de keuze maakt voor ‘best service’ ligt de focus het optimaal bedienen van de klant en de behoefte van de klant.

‘Without competitors there would be no need for strategy.’ (Ohmae, 1982, p. 36)

Ohmae (1975) beschrijft in zijn 3C model dat een succesvolle strategie afhankelijk is van drie factoren die met elkaar in balans moeten zijn. De 3C’s zijn de organisatie (company), de klanten (customers) en de concurrenten (competition). Door een duurzame balans tussen deze drie factoren kan een organisatie concurrentievoordeel behalen en daarmee een onderscheidende positie in de markt verwerven. Het focussen op één van deze drie factoren zou volgens Ohmae (1982) namelijk zorgen voor een disbalans in de positioneringsstrategie.

De 3C’s blijven in beweging, daarom dient het strategisch proces continu te worden onderzocht en indien nodig aangepast op de organisatie, klant of concurrent te worden. Dit proces wordt een hybride strategie genoemd. Meerdere onderzoeken (Murray, 1988 p. 390-400, Parnell & Wright, 1993, Dawes & Sharp, 1996; p. 1-18, Acquaaah & Yasai-Ardekani, 2006) wijzen uit dat generieke strategieën, zoals de inside-out of outside-in theorieën minder succesvol zijn dan hybride strategieën. Uit deze onderzoeken blijkt dat zowel de organisatie zelf als de doelgroep kunnen veranderen. De theorie van Ohmae (1982) combineert juist de inside-out en de outside-in benadering. De strategie de eerste C ‘company’ vraagt om een inside-out benadering. De strategieën voor de 2^e C ‘customers’ en de 3^e C ‘competition’ vragen om een outside-in benadering. In een latere publicatie van 1982 vult Ohmae zijn model aan. Organisaties kijken vaak naar wat de concurrentie doet bij het bepalen van hun positioneringsstrategie.

Ohmae schrijft dat er een strategisch voordeel behaald kan worden door de doelgroep te segmenteren. De organisatie kan zich het beste richten op de meest aantrekkelijke segmenten. Ohmae schrijft dat er twee manieren zijn om de doelgroep te segmenteren. Het uitgaan van de klantbehoeften en het uitgaan van de mogelijkheden van een organisatie (Ohmae, 1991, p. 99-110).

3.3 Centrale theorie en conceptueel model

De theoretische invalshoek van Ohmae is voor dit onderzoek gekozen omdat de theorie een duurzame hybride strategie is die combineert de outside-in- en de inside-out-benadering. Daarnaast gaat de theorie van Ohmae in op zowel de sterke punten van de organisatie, de concurrentie en de behoeften van de doelgroep. Dit in tegenstelling tot de andere eerder benoemde theorieën. Tevens wordt deze populaire theorie wereldwijd ingezet (Drucker et al, 1990).

Dit is relevant voor dit onderzoek omdat de theorie van Ohmae (1982) goed aansluit bij de probleemstelling van dit onderzoek. Er is een verschil in perceptie van USP's tussen HET BEDRIJF en de doelgroep, zoals geconcludeerd in de het hoofdstuk externe analyse. Een inside-out benadering gaat uit van de kerncompetenties van de organisatie en kijkt niet naar externe factoren en past daardoor niet goed bij dit onderzoek. De outside-in benadering gaat alleen uit van de behoeften van de klant en mist daardoor succesfactoren van de organisatie.

Voor de verdere uitwerking van dit onderzoek wordt de probleemstelling aangevuld met het 3C model van Ohmae.

'Hoe kan HET BEDRIJF, door middel van (her)positionering bij de huidige doelgroepen, haar plek binnen de huidige markt weer terug veroveren?'

Ohmae heeft zijn boek 'The Mind of the Strategist' in 1982 uitgegeven, acht jaar later in 1990 publiceerde Ohmae een aanvulling op zijn boek. Ohmae stelt dat vanwege de globalisering consumenten steeds meer op internationaal niveau opereren. Grenzen lijken minder relevant te zijn waardoor klanten ook op andere manieren aan de benodigde producten of diensten kunnen komen. (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990, p.23-28).

Ohmae stelt dat de wereld is veranderd en daardoor heeft hij aan zijn 3C model twee factoren toegevoegd. De C van Country en de C van Currency, waardoor het nu een 5C model heet. Echter zijn de laatste twee C's alleen relevant voor bedrijven die op internationaal niveau opereren. De C van Country richt zich voornamelijk op de wet- en regelgeving van een land.

Ohmae beschrijft in de C van Country dat bedrijven ook hier rekening mee moeten houden. De C van Currency is ook alleen van belang voor internationaal opererende bedrijven omdat zij rekening dienen te houden met fluctuaties in wisselkoersen (Drucker, et al., 1990, p.31-33). Een typerend voorbeeld voor beide C's is de Brexit, door een politiek besluit ontstaat er een hevige wijziging in de wet- en regelgeving vanuit het Britse parlement, waardoor er een hevige daling in de wisselkoersen van de Britse pond te zien is. Omdat HET BEDRIJF uitsluitend opereert binnen Nederland wordt in dit onderzoek alleen gekeken naar het oorspronkelijke 3C model.

Ohmae stelt dat veel bedrijven nog steeds sterk focussen op wat de concurrenten doen bij het bepalen van een strategische positionering. In het originele 3C model stelt Ohmae dat de concurrentie een belangrijke factor is, maar geeft acht jaar na zijn publicatie aan dat het vervullen van de klantbehoeften nu belangrijker is (Drucker, et al., p.29-30).

Het conceptueel model, zie figuur 1 3C model Ohmae (Ohmae, 1991, p. 92) vormt de basis van dit onderzoek. Het 3C model bestaat uit Customer, Competitors en Corporation en dienen met elkaar in balans te zijn bij voor langdurige strategische positionering.

Het 3C model, ook wel genoemd; 'The Strategic Triangle' geeft 3 cirkels weer;

De bovenste cirkel, Customers, laat zien dat doelgroepsegmentatie een rol speelt in Ohmae's theorie.

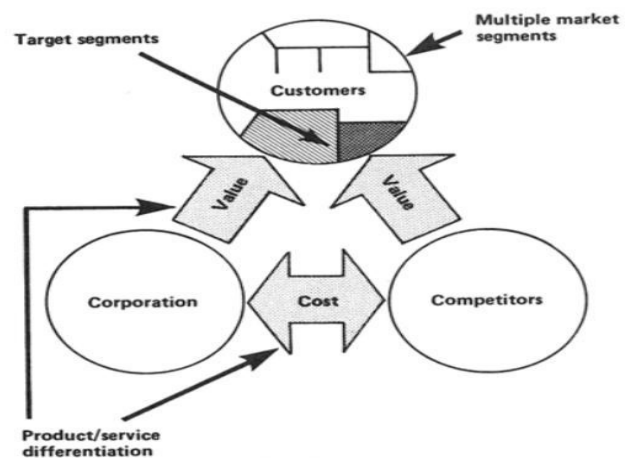
De pijlen 'value' die gericht zijn naar 'Customers' geven de toegevoegde waarde aan voor de Customers die de Corporation en de Competitors aan de doelgroep leveren. De pijl tussen de Corporation en Competitors en de pijlen richting de doelgroep duiden op de product/servicedifferentiatie.

De pijl 'Cost' geeft aan dat zowel de Corporation als de Competitors kostenvoordeel proberen op te doen om zich te onderscheiden. De pijlen tussen Corporation en Customers en Corporation en Competitors duiden op de mate waarin organisaties product- en servicedifferentiatie vormen.

In de meest optimale situatie stemt de organisatie alle bollen zodanig op elkaar af dat zij hiermee een langdurig, strategisch voordeel behaalt.

'A succesfull strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors' (Ohmae, 1982, p.38).

'In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy the customers' (Ohmae, 1991, p. 92).



Figuur 5 3c model Ohmae

3.4 Hypotheses

Hypotheses geven, naar aanleiding van de theorie, al antwoord op de onderzoeksvragen, zonder dat het onderzoek is uitgevoerd (Verhoeven, 2014). Door het uitvoeren van het onderzoek komt de onderzoeker erachter of de hypothesen correct waren. Aangezien er na het onderzoek niet gemeten zal worden wat de uitkomsten zijn van het implementatieproces, zal enkel de aannemelijkheid van de hypothesen getoetst worden.

De hypothesen binnen dit onderzoek zijn opgesteld op basis van het 3C model en de theorie van Ohmae. De hybride strategie van Ohmae stelt: “An initial focus on any of the three key players must eventually lead back to its strategic tie-in with the others” (Ohmae, 1991, p. 98). De 3C’s moeten dus met elkaar in balans zijn voor het uitvoeren van het strategisch beleid. In het hoofdstuk conclusies staat de uitwerking van de hypothesen.

Hypothese 1 company

Wanneer een organisatie haar sterkte punten als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie, dan is aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie binnen de doelgroep verkrijgt.

“The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions” (Ohmae, 1991, p. 110).

Volgens Ohmae zal een organisatie moeten excelleren in een aantal factoren om een duurzaam, strategisch voordeel op de markt te willen behalen. Om te kunnen excelleren, moet de organisatie haar sterke punten verbeteren en deze afstemmen op de doelgroep. Als een organisatie dit beter doet dan de concurrenten, dan valt er een duurzaam strategisch voordeel te behalen. Indien HET BEDRIJF haar sterke punten als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie, zal ze een onderscheidende positie binnen haar doelgroep innemen.

Hypothese 2 competition

Wanneer een organisatie haar positionering differentieert ten opzichte van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat zij een onderscheidende positie inneemt in het hoofd van de klant.

“A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors” (Ohmae, 1991, p.91).

Ohmae stelt dat wanneer een organisatie de sterke punten van de organisatie beter afstemt op de klantbehoeften dan dat de concurrentie dit doet, de organisatie een meer onderscheidende positie zal innemen op de markt. Volgens Ohmae zal een organisatie moeten excelleren in een aantal factoren om een duurzaam en strategisch voordeel op de markt te behalen. Om te kunnen excelleren, moet de organisatie de sterke punten verbeteren en deze afstemmen op de meest aantrekkelijke doelgroep. Als een organisatie dit beter doet dan de concurrenten, dan valt er een duurzaam strategisch voordeel te behalen. Ohmae stelt dat er een causaal verband is tussen het verkrijgen van een duurzaam strategisch voordeel en het verslaan van de concurrenten. HET BEDRIJF zal na het onderzoeken van de sterke punten per doelgroep segment moeten achterhalen wat de klantbehoeften zijn. De sterke punten van

HET BEDRIJF zullen dan op de klantbehoeften moeten worden afgestemd om een strategisch voordeel te behalen.

Hypothese 3 customer

Als een organisatie haar positionering afstelt op de behoeften binnen specifieke segmenten, dan is het aannemelijk dat haar marktaandeel binnen die segmenten groeit.

‘In a free economy, no given market remains homogeneous, since each customer group will tend to want a slightly different service or product’ (Ohmae, 1982, p. 99).

Ohmae schrijft dat binnen de ‘C van customers’ er het beste gekeken kan worden naar doelgroepsegmenten. Om vervolgens de strategie te focussen op het segment waar de meeste omzet uit voort komt. Als HET BEDRIJF de verschillende klantbehoeften binnen de doelgroep weet te achterhalen, kan de (her)positionering per doelgroep segment worden afgestemd om een strategisch voordeel te behalen.

4 Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de hypotheses te testen. De reden is dat voor kwalitatief onderzoek omdat diepgang is vereist in de gesprekken.

4.1 Methoden

De methode van onderzoek die in dit onderzoek wordt gebruikt is een combinatie van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Door middel van deskresearch zijn de feitelijke gegevens achterhaalt, zodat de onderzoeker inzicht in organisatie krijgt (Verhoeven, 2011). Middels de inzet van deskresearch kan de onderzoeker gegevens rondom positionering verkrijgen. De probleemstelling en het theoretisch kader binnen dit onderzoek zijn onderbouwd door deskresearch met als doel om een antwoord te geven op het positioneringsvraagstuk.

Interview

Het kwalitatieve onderzoek wordt uitgevoerd door middel van het houden van half gestructureerde interviews. De interviewvragen zijn deels voorbereid door de onderzoeker de overige vragen zijn open gelaten voor eigen inbreng van de respondenten (Verhoeven, 2011). Het voordeel van een half

gestructureerde interviews is dat de respondenten zelf ideeën kunnen inbrengen die niet zijn opgenomen in de topic guide. De topic guide is een lijst met interviewvragen met onderwerpen die de onderzoeker tijdens het interview wil behandelen (Verhoeven, 2011) (zie bijlage C topic guides). Binnen de algemene wetenschap wordt beaamd dat kwalitatief onderzoek de beste methode is om ideeën, behoeften, wensen, gevoelens en voorkeuren van consumenten te achterhalen (Meier & Broekhoff, 2012). Kwantitatief onderzoek is voor dit onderzoek niet wenselijk, omdat deze methode cijfermatig gegevens verzamelt waarbij de onderzoeker niet kan reageren op de antwoorden van de respondent (Verhoeven, 2011). Verhoeven stelt dat respondenten door middel van een kwalitatieve dataverzameling beter antwoord kunnen geven op de motivatie en de achterliggende argumentatie van de respondenten. Meier en Broekhoff (2012) stellen dat kwalitatief onderzoek goed past bij het positioneren van een bedrijf en bij het achterhalen van behoeften van de klant.

Het interview wordt uitgevoerd met als basis een vragenlijst (zie bijlage C) die samengesteld is middels een topic guide (zie bijlage C) (Verhoeven, 2011). Het interview is opgebouwd uit drie gedeeltes en bestaat uit open en gesloten vragen en hebben betrekking op het 3C model (Ohmae, 1982). Het interview is opgebouwd in drie onderdelen; sterke punten, concurrentie en klantbehoeften (zie tabel 3).

Er wordt gebruik gemaakt van open vragen omdat op deze manier meer inzicht wordt verkregen in de gedachten en gevoelens van de respondent (Meier & Broekhoff, 2012). Er worden ook een aantal gesloten vragen gesteld ter controle om feitelijke informatie van de respondent te achterhalen. Afsluitend na ieder onderwerp wordt gevraagd of de respondent een reactie wil geven op de vragen om te bepalen of de respondent onduidelijkheden heeft (Meier & Broekhoff, 2012).

De kern van het interview wordt opgebouwd aan de hand van de deelvragen zoals het hoofdstuk 1.3 ‘deelvragen’. De onderwerpen die hierin terugkomen komen overeen met de centrale theorie van Ohmae; klantbehoeften, de concurrentie en de positionering (Ohmae 1991). Deze onderwerpen zijn terug te vinden in de probleemstelling, in het conceptueel model en in de hypothesen.

De gehouden interviews worden uitgewerkt tot verbatims (zie bijlage F verbatims). De antwoorden uit de interviews worden met elkaar vergeleken om vervolgens tot een analyseschema te komen (zie bijlage G analyseschema’s).

Vraag of hypothese	Interviewvraag	Ohmae 3C	Label
Deelvraag 1: sterke punten HET BEDRIJF	Sterke punten 1, 2, 5, 6 en 7 Concurrentie 4	Company	Sterke punten
	Sterke punten 3, 4	Company	Verbeteringen

Deelvraag 2: positionering concurrenten	Concurrentie 1, 2 en 3	Competition	Associatie
	Concurrentie 4	Competition	Tevredenheid
	Concurrentie 3, 5, 6	Competition	Vergelijking
Deelvraag 3: wensen en behoeften klant	Introductie 6, 7 Sterke punten 4 Behoeften 8, 9 en 10	Customer	Verwachtingen
	Introductie 8, 9, 10 en 11 Concurrentie 4	Customer	Tevredenheid
	Sterke punten 4	Customer	Aanbevelingen
Hypothese 1: Sterke punten	Sterke punten 1, 2, 5, 6 en 7 Concurrentie 4	Company	
Hypothese 2: differentieert tegen concurrentie	Concurrentie 1 t/m 6	Competition	
Hypothese 3: positionering op segmenten	Behoeften 1 t/m 11	Customer	

Tabel 3 Verdeling interviewvragen

Doelgroepen en segmentatie

De respondenten in dit onderzoek zijn op basis van een selecte steekproef geselecteerd. Er zijn per interview doelgroep respondenten gekozen op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2011), in dit geval zijn de kenmerken doelgroep A , doelgroep B en medewerkers HET BEDRIJF.

Verhoeven stelt dat er een goede balans in het aantal respondenten moet zijn. Volgens Verhoeven (2011) wordt er bij kwalitatieve dataverzameling over het algemeen geen grote groep personen geïnterviewd. Wanneer er teveel respondenten worden gebruikt in een onderzoek kan het verzadigingspunt in sommige gevallen al na tien respondenten optreden (Verhoeven 2011, p. 229). Ook binnen dit onderzoek begonnen reacties zich te herhalen, waardoor het verzadigpunt is bereikt. Het uitgangspunt van Verhoeven wordt in dit onderzoek gevolgd, waardoor er is gekozen voor twaalf interviews. In onderstaande tabel 3 staat de verdeling van de respondenten toegelicht.

Tabel 4 Verdeling respondenten

Aantal respondenten		
	8	Respondenten 3, 5, 6, 7 en 8 zijn adviseurs Respondenten 1, 2 en 4 zijn doelgroep B .

Medewerkers	4	De medewerkers worden gekozen vanuit de twee afdelingen. [REDACTED] [REDACTED]
Totaal:	12	

Klanten

De doelgroep van dit onderzoek zijn doelgroep A en doelgroep B. Precies om die reden is deze doelgroep aangehouden voor de interviews. Omdat HET BEDRIJF een specifieke doelgroep heeft is in samenspraak met de opdrachtgever besloten dat er 5 adviseurs zijn geïnterviewd en 3 makelaar. De verdeling is gemaakt op basis van het marktaandeel dat HET BEDRIJF heeft, de groep adviseurs is groter dan de groep doelgroep B.

Medewerkers

De medewerkers van HET BEDRIJF kennen de organisatie het beste. Om te toetsen of de mening van de medewerkers afwijkt van die van de klanten zijn de interviews onder 4 medewerkers afgenomen. In overleg met de opdrachtgever is de een keuze gemaakt om 2 medewerkers van de afdeling [REDACTED] en 2 van de afdeling [REDACTED] te interviewen. De commerciële voorkant en de behandelde achterkant van de organisatie.

Doelgroep benadering & onderzoek locatie

De respondenten zijn willekeurig door een medewerker van HET BEDRIJF uit de database gekozen. De klanten zijn gekozen op basis van [REDACTED], zodat er geen achterliggende informatie over de respondenten bekend was. De interviews zijn face-to-face afgenomen op locatie van de respondenten.

Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid (Verhoeven p. 193) van de interviews te waarborgen, zijn alle respondenten op dezelfde wijze benaderd. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker zich op consistente wijze geïntroduceerd en is consistent dezelfde vraagstelling aangehouden, waarbij een zo neutraal mogelijke houding is aangenomen. Tevens is een collega onderzoeker ingezet om de resultaten na te lezen in het kader van peer examination (Verhoeven p. 195)

Om de validiteit te waarborgen zijn begrippen in de vraagstelling telkens op dezelfde wijze uitgelegd, om te zorgen dat de verkregen antwoorden aansluiten op hetgeen werd beoogd. Dit zorgt ook voor onderling vergelijkbare antwoorden. (Verhoeven p. 196)

4.2 Operationalisatie per deelvraag

Per deelvraag is beschreven en beargumenteerd welke vorm van onderzoek is toegepast. Deskresearch is gebruikt om meer kennis en informatie te krijgen over het onderwerp en richt zich op het analyseren van bestaande informatie (Baarda, 2006).

Deelvraag	Methode	Middel
Wat zijn de sterke punten van HET BEDRIJF?	Desk- en fieldresearch	Interview
Wat is de positionering van de directe concurrenten?	Desk- en fieldresearch	Interview
Welke behoeftes zijn van belang voor de doelgroepen van HET BEDRIJF?	Kwalitatief fieldresearch	Interview

Wat zijn de sterke punten van HET BEDRIJF?

Deze deelvraag geeft een inzicht in de C van Company uit het 3C model van Ohmae (1982). Om deze deelvraag te analyseren is gekozen voor een combinatie van desk- en fieldresearch. De sterke punten van HET BEDRIJF zijn al geanalyseerd in hoofdstuk 2. Maar moeten nog worden getoetst middels kwalitatief onderzoek. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat enige diepgang is vereist in de gesprekken, zoals het stellen van open vragen en doorvragen. De interviews worden afgenomen bij klanten en bij medewerkers van HET BEDRIJF. Dit is gedaan te onderzoeken of er een verschil in perceptie tussen beide partijen aanwezig is.

Vraag of hypothese	Interviewvraag	Ohmae 3C
Deelvraag 1: sterke punten HET BEDRIJF	Sterke punten 1, 2, 5, 6 en 7 Concurrentie 4	Company
	Sterke punten 3, 4	Company

Sterke punten zijn onderwerpen die aangeven waar een organisatie goed in is. Een sterk punt van een organisatie kan ook een onderscheidende factor zijn. (Ohmae, 1991). Hamel & Prahalad (1990, p. 242) schrijven dat sterke punten, ofwel kerncompetenties, waardevol, lastig of niet te imiteren en breed toepasbaar zijn. De sterke punten van HET BEDRIJF dienen zo effectief mogelijk ingezet te worden. Ohmae schrijft dat de werknemers de stakeholders van een organisatie zijn en dat zij verantwoordelijk zijn voor de werkzaamheden (Ohmae, 1991, p. 218). Ohmae stelt dat efficiënt handelen van groot belang is om in te spelen op de klantbehoeften. Ohmae gaat er vanuit dat de concurrenten van HET BEDRIJF dit ook doen. Ohmae, p. 110).

Interviews met polishouders

Tijdens het interview (zie bijlage C interview polishouders) is naar de sterke punten van HET BEDRIJF gevraagd. In het gedeelte van het interview 'sterke punten' zijn zeven open vragen gesteld

die over de sterke punten van HET BEDRIJF gaan. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zijn de open vragen 1 t/m 4 gesteld. Er is naar sterke, maar ook naar zwakke punten gevraagd. In vraag 5 is een voorbeeld van een sterk punt (zie interne analyse) van HET BEDRIJF gegeven. De respondent is gevraagd of deze bekend is met dit sterke punt en in vraag 6 en 7 of dit aansluit bij de behoefte van de consument.

Interviews met medewerkers

Aan de medewerkers van HET BEDRIJF zijn negen open vragen gesteld over de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF. Om de theorie van Ohmae te toetsen ‘omdat de werknemers, de stakeholders van een organisatie zijn en dat zij verantwoordelijk zijn voor de werkzaamheden (Ohmae, 1991, p. 218)’, zijn de werknemers gevraagd in vraag 1 t/m 9 (zie bijlage C interview medewerkers) hoe zij denken over de sterke punten van HET BEDRIJF. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is er een analyse gemaakt om te achterhalen of er verschillen zijn in de sterke punten van de medewerkers en de polishouders.

Wat is de positionering van de directe concurrenten?

Vraag	Interviewvraag	Ohmae 3C
Deelvraag 2: positionering concurrenten	Concurrentie 1, 2 en 3	Competition
	Concurrentie 4	Competition
	Concurrentie 3, 5, 6	Competition

Deze deelvraag geeft een inzicht in de C van Competition uit het 3-C model van Ohmae (1982). Ook hier is gekozen voor deskresearch naar bestaande marketingcommunicatie, echter zal deze zich beperken tot wat er op het internet voorhanden is. Kwalitatief onderzoek bij de concurrent zelf is niet haalbaar, het is immers een concurrent en die gaat HET BEDRIJF niet wijzer maken dan ze nu is. Door het uitvoeren van deskresearch is de huidige positie van de concurrentie gedeeltelijk in kaart gebracht. Welke vormen van marketingcommunicatie is er te vinden over concurrentie? Welke

kerncompetenties en concurrentievoordelen zijn belicht? Welke acties zijn ondernomen om de positionering bij de doelgroep tot stand te brengen?

Ohmae geeft in zijn theorie geen specifieke definitie over de C van competitor. Om toch een specificatie aan het begrip te geven is de definitie gebruikt zoals omschreven door Michael Porter (1985, p. 11-19). Porter schrijft de belangrijkste vorm van concurrentie de directe concurrentie zijn. Zoals in de externe analyse al naar voren kwam zijn de belangrijkste concurrenten: [REDACTED] [REDACTED] De directe concurrenten van HET BEDRIJF zijn maatschappijen die een producten voor [REDACTED] aanbieden. Omdat de interviews zijn afgenomen onder de klanten van HET BEDRIJF is de doelgroep al gesegmenteerd.

Interviews met polishouders

Om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag zijn in het interview (zie bijlage C interview polishouders) de respondenten gevraagd of zij bekend zijn met de concurrenten van HET BEDRIJF. Vraag 1 is gesteld om te achterhalen of de respondent ooit de moeite heeft genomen zich te verdiepen in de concurrentie. Indien dit zo is, zijn vervolgvragen 2 t/m 5 gesteld te achterhalen welke factoren die hier meespeelde. Indien de respondent nooit de moeite heeft genomen te informeren naar de concurrentie, is in vraag 6 gevraagd of de respondent bekend is met de concurrentie. Om zo de positionering van de concurrentie in kaart te brengen.

Interviews met medewerkers

Ter aanvulling op de interviews met klanten zijn vraag 1 en 2 gesteld om aanvullende informatie te achterhalen over de positionering van de concurrentie.

Welke behoeftes zijn van belang voor de doelgroepen van HET BEDRIJF?

Deze deelvraag geeft inzicht in de C van Customer uit het 3-C model van Ohmae (1982). Om te achterhalen waar de behoeften van de klant liggen, geeft Ohmae een definitie ‘waarom gebruikt een klant het betreffende product’ (Ohmae, p. 99). Ohmae geeft vier indicatoren bij het bepalen van de klantbehoeften (Ohmae, 1991, p. 101):

- Het achterhalen van het doel van de eindgebruiker
- De waarde die een consument ontleent aan het product
- De waarde die een consument ontleent aan de prijs
- De prijs-kwaliteitverhouding

De onderzoek heeft nog een begrip toegevoegd ter aanvulling:

- De verwachtingen van de klant

Vraag	Interviewvraag	Ohmae 3C
Deelvraag 3: wensen en behoeften klant	Introductie 6, 7 Sterke punten 4 Behoeften 8, 9 en 10	Customer
	Introductie 8, 9, 10 en 11 Concurrentie 4	Customer
	Sterke punten 4	Customer

Om antwoord te geven op de deelvraag zijn de behoeften binnen de verschillende segmenten achterhaald. Behoeften kunnen zeer uiteen lopen en zijn onderhevig aan context. Kwalitatief onderzoek geeft de onderzoeker de kans om door te vragen en zo bij alle respondenten antwoord te verkrijgen die passen binnen het begrip “behoeften”. Bij kwantitatief onderzoek bestaat het risico van misinterpretatie bij de respondenten. Om deze vraag te beantwoorden, is onderzocht welke behoeften belangrijk zijn bij de klanten uit de verschillende segmenten. De klantbehoeften zijn gemeten aan de handen de indicatoren zoals hierboven beschreven. Wat zijn de behoeften en wensen (waarde)? Heeft de doelgroep behoeften waar HET BEDRIJF niets mee doet (het doel)? Hebben de verschillende beroepsgroepen binnen de doelgroep afwijkende behoeften? Zijn er belangrijke behoeften die HET BEDRIJF op dit moment onvoldoende vervult of dat onvoldoende communiceert(verwachtingen)? Is de prijs-kwaliteit in verhouding?

Interviews met polishouders

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden, is het van belang om de klantbehoefte in kaart te brengen. Het achterhalen van de klantbehoeften staat centraal in het gehele interview. De sterke punten, de positionering van HET BEDRIJF en de positionering van de concurrentie geven alle drie aanleiding om de klantbehoeften te achterhalen. Middels het afnemen van de interviews komen meerdere onderwerpen aan bod om het doel van de eindgebruiker, de waarde van een consument aan product en prijs, de prijs-kwaliteitverhouding en de verwachtingen van de klant te kunnen achterhalen.

Interviews met medewerkers

Het achterhalen van de klantbehoeften staat centraal in het gehele interview. De sterke punten, de positionering van de concurrentie en de klantbehoeften geven alle drie aanleiding om de klantbehoeften te achterhalen. Ook bij de interviews met de medewerkers komt de behoefte van de klant aan bod om te achterhalen of deze aansluit bij de mening van de medewerkers.

4.2 Operationalisatie per hypothesen

De basis voor de hypothesen zijn de deelvragen, net als de deelvragen zijn de hypothesen gebaseerd op het 3C model.

Hypothese 1 company

Wanneer een organisatie haar sterkte punten als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie, dan is aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie binnen de doelgroep verkrijgt.

Conform de theorie van Ohmae (1982) moet een organisatie de positioneringstrategie focussen op de sterke punten van de organisatie om een onderscheidende positie op de markt te verkrijgen. Ohmae (1982) schrijft dat het belangrijk is dat een organisatie een of meerdere kenmerken benadrukt om zich te onderscheiden tegenover de concurrentie. Volgens Ohmae (1982) is het van belang dat HET BEDRIJF zich richt op de sterke punten, omdat het voor de concurrentie moeilijk sterke punten over te nemen.

Om een antwoord te kunnen geven op deze hypothese is in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Binnen dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen de mening van de klanten en de medewerkers om te achterhalen of beide partijen verschillen van mening over de sterke punten van de organisatie. Om te kunnen toetsen of de hypothese aangenomen kan worden zijn de volgende vragen gesteld;

Hypothese	Interviewvraag	Ohmae 3C
Hypothese 1: Sterke punten	Sterke punten 1, 2, 5, 6 en 7 Concurrentie 4	Company

Hypothese 2 competition

Wanneer een organisatie haar positionering differentieert ten opzichte van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat zij een onderscheidende positie inneemt in het hoofd van de klant.

Om een strategische voordeel op de concurrentie te behalen stelt Ohmae (1982) dat het goed is om een andere positioneringsstrategie toe te passen. Om succesvol te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie moet worden gekeken onderscheidende factoren; prijs, hoeveelheid en kosten. Ohmae (1982) schrijft dat het belangrijk is om als bedrijf onderscheidend te zijn ten opzicht van de concurrentie in een van deze drie elementen. Om een antwoord te geven op deze hypothese is in dit onderzoek zowel desk- als fieldresearch gebruikt. Door de inzet van deskresearch is gekeken naar de positionering van de concurrenten. Tijdens de interviews is gevraagd naar onderscheidende factoren

van HET BEDRIJF en de concurrentie, dit is zowel aan de polishouder als de medewerkers gevraagd. Hierdoor test de onderzoeker de mening van beide partijen met betrekking tot deze hypothese. Om te kunnen toetsen of de hypothese aangenomen kan worden zijn de volgende vragen gesteld;

Hypothese	Interviewvraag	Ohmae 3C
Hypothese 2: differentieert tegen concurrentie	Concurrentie 1 t/m 6	Competition

Hypothese 3 customer

Als een organisatie haar positionering afstelt op de behoeften binnen specifieke segmenten, dan is het aannemelijk dat haar marktaandeel binnen die segmenten groeit.

Volgens Ohmae (1982) is het voor een organisatie van belang om de doelgroep te segmenteren, zodat de organisatie zich kan focussen op de specifieke behoeften van de verschillende segmenten. Deze hypothese is getoetst door middel van kwalitatief onderzoek. De interviews zijn afgenomen binnen beide segmenten; doelgroep A en doelgroep B, zodat kan worden vastgesteld of de verschillende segmenten afwijkende behoeften hebben. Om te kunnen toetsen of de hypothese aangenomen kan worden zijn de volgende vragen gesteld;

Hypothese	Interviewvraag	Ohmae 3C
Hypothese 3: positionering op segmenten	Behoeften 1 t/m 11	Customer

5 Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn kennis als sterkste punt wordt gezien, maar dat er op het gebied van klantcontact nog verbetering zit. De concurrentie actief klanten aan het benaderen is, terwijl zij niet onderscheidend zijn. De twee doelgroepen verschillende klantbehoeften hebben.

Analyseschema's

Dit onderzoek is gebaseerd op het 3C model van Ohmae (1982). Zo zijn ook de interviews opgesteld. Om resultaten die de interviews te verwerken worden er labels toegekend aan de antwoorden die de respondenten hebben gegeven (zie bijlage G Analyseschema). De labels zijn gebruikt om een de meningen van de respondenten met elkaar te vergelijken en om een algemeen beeld te vormen.

5.1 Deelvragen

Deelvraag 1 Wat zijn de sterke punten van HET BEDRIJF?

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

Deelvraag 2 Wat is de positionering van de directe concurrenten?

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Deelvraag 3 Welke behoeftes zijn van belang voor de doelgroepen van HET BEDRIJF?

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

5.2 Hypothesen

De drie hypothesen die zijn opgesteld kunnen alle drie worden aangenomen op basis van de resultaten.

Hypothese 1

Wanneer een organisatie haar sterkte punten als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie, dan is aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie binnen de doelgroep verkrijgt.

Vanuit de resultaten uit dit onderzoek is aan te nemen dat wanneer een organisatie haar sterkte punten als uitgangspunt neemt voor de positioneringstrategie, dat de maatschappij een onderscheidende positie binnen de markt inneemt. HET BEDRIJF springt eruit op het gebied van kennis en ervaring en staat ook bij de doelgroep zo bekend. De hypothese is aangenomen.

Hypothese 2

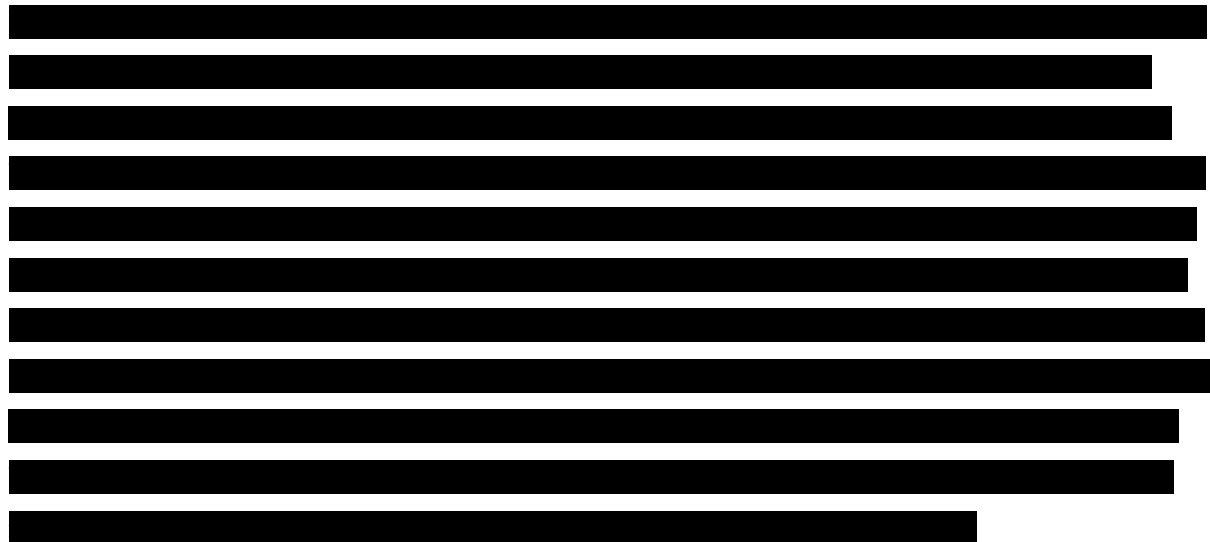
Wanneer een organisatie haar positionering differentieert ten opzichte van de concurrentie, dan is het aannemelijk dat zij een onderscheidende positie inneemt in het hoofd van de klant.

Dit onderzoek toont aan dat wanneer een maatschappij haar positionering differentieert ten opzichte van de concurrentie, zij een onderscheidende positie inneemt in het hoofd van de klant. In het geval

van HET BEDRIJF zijn de doelgroep B doorslaggevend voor deze hypothese. De huidige positionering sluit voor dit segment goed aan, waardoor de doelgroep B HET BEDRIJF als onderscheidend zien ten opzicht van haar concurrenten.

Hypothese 3

Als een verzekeringsmaatschappij haar positionering afstelt op de behoeften binnen specifieke segmenten, dan is het aannemelijk dat haar marktaandeel binnen die segmenten groeit.



6 Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de sterkte punten van HET BEDRIJF zijn kennis wat goed aansluit bij de doelgroep A . De doelgroep B hebben meer behoefte aan persoonlijk contact. De concurrenten onderscheiden zich niet zoals HET BEDRIJF, maar mikken op een algemene doelgroep. Wanneer de HET BEDRIJF haar doelgroep segmenteert kan zij haar positioneringsstrategie op de groeiende doelgroep richten; de doelgroep B .

Het 3C model van Ohmae (1982) is als positioneringsstrategie goed toepasbaar voor HET BEDRIJF. Er wordt op twee van de drie pijlers goed gescoord. Maar om een juiste balans binnen het 3C model te houden, dienen alle C's voldoende aandacht te krijgen bij het strategisch inzetten van de positionering (Drucker, Ohmae, Porter & Peters, 1990).

Company



Competition

Customer

Eindconclusie probleemstelling

De resultaten uit dit onderzoek tonen aan dat twee van de drie pijlers van het 3C model in de huidige strategie gebruikt worden. De hypothesen geven aan dat op de 3C's onafhankelijk van elkaar goed gescoord wordt, echter dient er een balans in de 3C's te worden aangebracht om HET BEDRIJF succesvol op de markt te positioneren. De doelgroep dient te worden gesegmenteerd, waarna een

positioneringsstrategie voor beide segmenten aangehouden zal moeten worden. Op de probleemstelling van dit onderzoek kan nu een antwoord worden gegeven;

‘Hoe kan HET BEDRIJF, door middel van (her)positionering bij de huidige doelgroepen, haar plek binnen de huidige markt weer terug veroveren?’

Indien HET BEDRIJF het strategisch hybride model van Ohmae inzet, kan HET BEDRIJF zich weer op een sterke manier op de markt positioneren. Voorwaarde is wel dat alle drie de pijlers dynamisch op elkaar worden afgestemd. De sterke punten van de organisatie, dienen op de gesegmenteerde doelgroep te worden gefocust om zich onderscheidend tegenover de concurrentie op te markt te positioneren.

7 Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd; de doelgroep vraagt duidelijk om een segmentatie, aangezien zij verschillende behoeften hebben. De positioneringsstrategie van HET BEDRIJF moet gericht worden op de meest aantrekkelijke doelgroep, de doelgroep B . Door de inzet van een relatiemanager vervult HET BEDRIJF de behoeften van de doelgroep. Er is een propositie opgesteld om de positioneringsstrategie kracht bij te zetten.

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

“Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep, de sterke punten van de organisatie en de positionering van de concurrentie, teneinde een positioneringsadvies te geven voor HET BEDRIJF.”

De resultaten van dit onderzoek geven een inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep, de sterke punten van de organisatie en de positionering van de concurrentie. Daarmee kan de

probleemstelling worden beantwoord en is de doelstelling behaald. Zodoende wordt er naar de opdrachtgever een aantal aanbevelingen gedaan.

Segmentatie

[Redacted text block for Segmentatie]

Positionering

[Redacted text block for Positionering]

[REDACTED]

8 Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel van AIDA. Als communicatiemiddelen is een passende propositie geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen € 65.000,- . Totale (geschatte) opbrengsten bedragen na een jaar € 75.000,- per jaar en een toekomst vaste organisatie.

8.1 Implementatie op basis van AIDA

Het implantatieplan is opgesteld door gebruik te maken het AIDA model van het customer journey model van Elias St. Elmo Lewis (1898). AIDA is gebruikt als hulpmiddel om het implementatieplan structuur te bieden. Het AIDA model is gebruikt om de campagne BAVLAM ondersteuning te bieden voor de positioneringstrategie gericht op doelgroep B . Het model beschrijft de vier stappen; attention, interest, desire en action.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

	Checklist
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

	Checklist
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

--	--

	Checklist

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Propositie

Propositie

9 Bronnen

Bronnenlijst

[REDACTED]
[REDACTED]
AFM en DNB: "Zelfregulering vastgoedtaxateurs lijkt niet te leiden tot noodzakelijk resultaat". (2017, 15 juni). Geraadpleegd op 13 december 2018, van <https://www.afm.nl/nl-nl/professionals/nieuws/2017/juni/vastgoedtaxateurs>

[REDACTED]
[REDACTED]
AMweb. (z.d.). Geraadpleegd op 6 augustus 2018, van <https://privacy.vakmedianet.nl/amweb/?ref=https://www.amweb.nl/colofon>

Het bedrijf. (z.d.). Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <http://www.hetbedrijf.nl>

[REDACTED]
[REDACTED]
Bruil, J. (2017a, 5 november). Brand Positioning. Geraadpleegd op 14 december 2018, van <https://modelmatig.nl/marketing/communicatie/brand-positioning-bullseye/>

Bruil, J. (2017b, 5 november). Uitleg Positioneren - Modelmatig. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://modelmatig.nl/marketing/basis/positioneren/>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009). *De Nederlandse economie*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/-/media/imported/documents/2010/35/2009-p19-pub.pdf>

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
Europese Autoriteit voor verzekeringen en bedrijfspensioenen. (z.d.). Richtlijnen 2003/71/EG en 2009/138/EG. Geraadpleegd op 8 december 2018, van <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?qid=1403517301594>

Groei doelgroep B branche. (2016, 24 augustus). Geraadpleegd op 2 maart 2018, van [https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/21/ruim-10-procent-meer-doelgroep B -sinds-2010+](https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/21/ruim-10-procent-meer-doelgroep-B-sinds-2010)

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989, 1 januari). Strategic Intent. Geraadpleegd op 14 december 2018, van http://gwmoon.knu.ac.kr/Lecture_Library_Upload/Strategic_Intent.pdf

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
Kapferer, J. (z.d.). Brand Identity Prism model. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van [https://www.eurib.net/identiteit-en-imago-brand-identity-prism/+](https://www.eurib.net/identiteit-en-imago-brand-identity-prism/)

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

My Top 15 Branding Quotes. (2015, 15 februari). Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://brandbrightblog.wordpress.com/2015/02/13/my-top-15-branding-quotes/>

Ponsioen, V. P. (1996). *Onderzoek naar de marktpotentie van een assurantiemakelaar*. Geraadpleegd van <https://pure.tue.nl/ws/files/4301851/465551.pdf>

The Centre for Economic Performance. (2018a). *The consequences of Brexit for UK trade and living standards*. Geraadpleegd van http://eprints.lse.ac.uk/66144/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_LSE%20BrexitVote%20blog_brexit02.pdf

The Centre for Economic Performance. (2018b). *The consequences of Brexit for UK trade and living standards*. Geraadpleegd van http://eprints.lse.ac.uk/66144/1/_lse.ac.uk_storage_LIBRARY_Secondary_libfile_shared_repository_Content_LSE%20BrexitVote%20blog_brexit02.pdf

Van den Berghe, L. (2017, 2 december). Positionering van de verzekeringstussenpersonen in de distributie van verzekeringen - een aantal academische reflecties. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://repository.vlerick.com/handle/20.500.12127/428>

Verzekeringspool. (2015, 1 december). Geraadpleegd op 2 mei 2018, van <https://www.ensie.nl/verzekeringen/verzekeringspool>

VVP. (z.d.). Geraadpleegd op 6 augustus 2018, van <https://www.vvponline.nl/magazine>

Literatuurlijst

Acquaah, M. & Yasai-Adekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive

Alsem, K.L. & Kostelijk, E. (2016). *Merkpositionering* (1e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers

Drucker, P., Ohmae, K., Porter, M. & Peters, T. (1990). *Management briefings*. The Economist Publications: San Francisco

Drucker, P., Ohmae, K., Porter, M. & Peters, T. (1990). *Management briefings*. p.23-33. Londen:

Economist Intelligent Unit.

Everything Else. Glasgow: Harper Collins.)

Floor, J.M.G. & Raaij, W.F. van. (2015). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business in Sub-Saharan Africa. 61(4), 346-354. Journal of Business Research.

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights & Strategic*

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Principes van Marketing* (vert. T. Roozenboom). Amsterdam:

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.

- Lohr, S. (2015). Dit is Big Data (vert. H. Stegeman). Amsterdam: Maven Publishing. (Oorspr. Dataism:
- Murray, A. (1988). A Contingency View of Porter's "Generic Strategies. Academy of Management New York: The Free Press.
- Ohmae, K. (1982). The mind of a strategist: the art of Japanese business. New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1991). The mind of the strategist: The art of Japanese business McGraw Hill: New York.
- Parnell, J. & Wright, P. (1993). Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Pearson Benelux. (Oorspr. Principles of Marketing. Harlow: Pearson Education Limited.)
- Porter, M.E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. p.11 19. The Free Press: New York.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). Positioning: The Battle For Your Mind. Londen: McGraw-Hill Educations.
- Sharp, B. (2010). How Brands Grow. Oxford: Oxford University Press
- strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy
- The Revolution Transforming Decision Doelgroep B ing, Consumer Behavior, and Almost
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek? Den Haag: Boom Lemma uitgevers

Begrippenlijst

De begrippenlijst bevat begrippen die in het onderzoek zijn gebruikt.

Strategie:

De definitie van strategie volgens Ohmae staat in het boek 'The mind of the strategist' beschreven.

Ohmae beschrijft strategie volgens drie C's: "In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy customer needs (Ohmae, 1980, p.36).

De vertaling van de visie van Ohmae wordt gedefinieerd; de manier waarop een bedrijf ernaar streeft om zich te onderscheiden tegenover de concurrenten, aan de hand van de sterke punten van een organisatie, waarbij er wordt ingespeeld op de klantbehoeften.

Positionering:

Dit onderzoek betreft een positioneringsprobleem waardoor de term positionering regelmatig voorkomt. De term positionering kent meerdere definities;

Flooren van Raaij beschrijven (Marketingcommunicatiestrategie, 2010 p26). positionering als: De positie van het merk, in de gedachten van de consument, ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse.

Wil Michels (Communicatiehandboek Michels, 2010, p166) beschrijft positionering als; een goede positionering leidt tot een overduidelijke en onderscheidende plaats van het merk in de gedachten en beleving van de consument ten opzichte van de concurrentie.

Alsem & Kostelijk (Alsem & Kostelijk, 2016, p26) beschrijven positionering als het bepalen welke positie een merk moet innemen ten opzichte van de consument.

Klantenbehoeften:

De waarde die een klant heeft in een product of dienst (Ohmae, 1982, p 101)

Bijlage

Bijlage A concurrentieanalyse

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- Liberty

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- HDI

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- Alpha (ACL)

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

- AIG

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

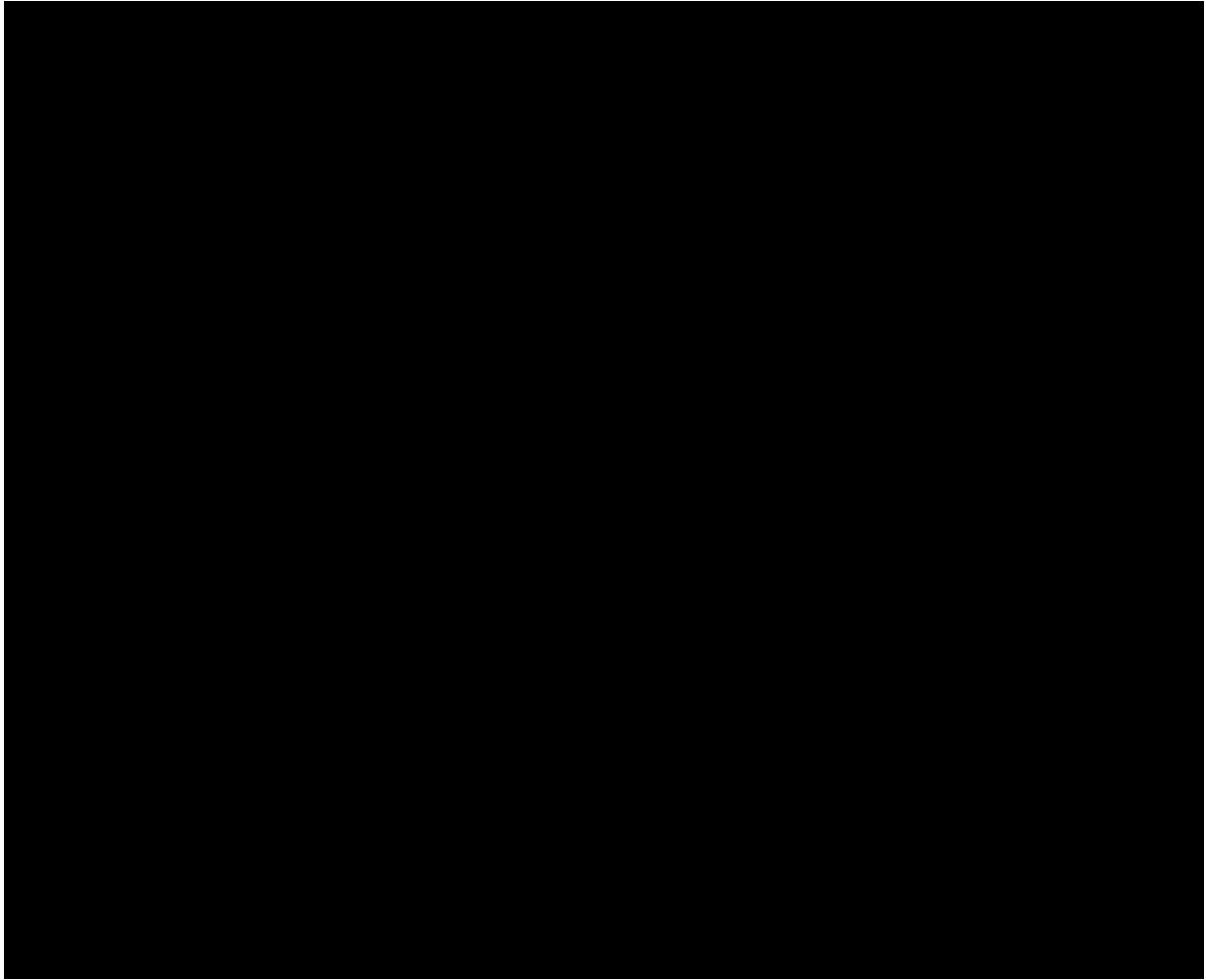
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]

Bijlage C Topic guides

Interview – Topic Guides

Op basis van Ohmae's 3C model worden er interviews afgenomen. De rode draad van deze interviews is gebaseerd op de doelstelling in dit onderzoek; de sterke punten, de concurrenten en de klantbehoeften van de doelgroep van HET BEDRIJF. Om te achterhalen wat voor de klanten van HET BEDRIJF zwaarwegende factoren zijn, heeft het interview drie onderdelen.

De interviews worden afgenomen bij twee peergroups; de klanten van HET BEDRIJF en de medewerkers van HET BEDRIJF. Om te kunnen vergelijken of de mening van de medewerkers van HET BEDRIJF afwijkt van de mening van de klant, wordt een aangepast intern interview afgenomen.

Bij voorkeur worden de interviews face-to-face uitgevoerd, indien niet anders mogelijk zal het interview telefonisch worden afgenomen. Vanuit de organisatie is de voorkeur uitgesproken om het contact met de klanten telefonisch te doen.

De opbouw van de interviews wordt samengevat in drie onderdelen;

Inleiding:

Introductie

Gespreksdoel

Opbouw

Tijdsduur

Overige informatie, wat er met de informatie gebeurt.

Kern:

Interview

Eind:

Aangekomen bij einde interview

Samenvatting interview geven

Gelegenheid bieden tot aanvullingen en/of opmerkingen

Bedanken voor deelname / nogmaals waardering uiten

Duur: +- 30 min

Toestemming vragen voor doelgroep B opname

[Interview klanten HET BEDRIJF](#)

1. Hoe lang bent u al klant van HET BEDRIJF?
2. Hoe bent u bij HET BEDRIJF terechtgekomen?
3. Bent u aangesloten bij een brancheorganisatie?
4. Zou ja, welke?
5. Heeft u wel eens contact met medewerkers van HET BEDRIJF?
6. Wat betekent een verzekering voor u?
7. Waar moet een verzekering aan voldoen zodat u er positief tegenover staat?
8. Heeft u wel eens een juridische vraag gesteld bij HET BEDRIJF?
9. Zo ja, bent u naar tevredenheid geholpen?
10. Heeft u wel eens een schade gemeld bij HET BEDRIJF?
11. Zo ja, bent u naar tevredenheid geholpen?

Sterke punten

1. Wat zijn, volgens u, de sterke punten van HET BEDRIJF?
2. Waarom zijn dit de sterke punten?
3. Kunt u ook zwakke punten benoemen, of punten waarmee u het niet eens bent met HET BEDRIJF?
4. Kunt u manieren bedenken waarop HET BEDRIJF van haar zwakke punten, sterke punten kunt doelgroep B ?
5. Bent u er bekend mee dat HET BEDRIJF eigen medewerkers in dienst heeft?
6. Vindt u dit belangrijk bij uw mening over uw verzekering?
7. Waarom?

Concurrentie

1. Heeft u wel eens gedacht over te stappen naar een andere aanbieder voor uw verzekering?
2. Zo ja, welke maatschappij?
3. Waar heeft u op gelet tijdens uw zoektocht naar een andere verzekering?
4. Waarom heeft u besloten om bij HET BEDRIJF te blijven?
5. Ten opzichte van HET BEDRIJF, kunt u de benoemen van wie u denkt dat de sterkste concurrent is? Waarom is deze de sterkste concurrent? Waarom?
6. Zo nee, wist u dat er andere aanbieders zijn voor uw verzekering?

Behoeften

1. Welk beeld heeft u op dit moment van HET BEDRIJF?
2. Waardoor is dit beeld gevormd?
3. Zijn er elementen waardoor dit beeld positief gestuurd kan worden?
4. Welk rapportcijfer (van 0 tot 10) zou u HET BEDRIJF geven?
5. Wat onderscheidt HET BEDRIJF van andere aansprakelijkheidverzekeraars volgens u?

6. Als u kijkt naar de aanbieders van verzekeringen in Nederland, kunt u factoren opnoemen waarvan u denkt dat deze van belang kunnen zijn? Service, premie, kennis.
7. Zo ja, kunt u benoemen waarom u vindt dat deze factoren van belang zijn?
8. Als u kijkt naar uw HET BEDRIJF polis en het productaanbod, zijn er onderdelen die u mist?
9. Wat vindt u van de premie? En de doorgevoerde premieverhoging?
10. Waarom vind u dat?
11. Wat onderscheidt een succesvolle aanbieder van verzekeringen van minder succesvolle aanbieders volgens u?

Interview medewerkers HET BEDRIJF

1. Hoe lang bent u werkzaam bij HET BEDRIJF?
2. Heeft u wel eens contact met de klanten van HET BEDRIJF?
3. Waar moet een verzekering aan voldoen zodat u er positief tegenover staat?

Sterke punten

1. Wat zou u vanuit het HET BEDRIJF aanmerken als sterke punten?
2. Waarom zijn dit de sterke punten?
3. Kunt u ook zwakke punten benoemen, of punten waarmee u het niet eens bent met HET BEDRIJF?
4. Kunt u manieren bedenken waarop HET BEDRIJF van haar zwakke punten, sterke punten kunt doelgroep B ?
5. Kunt u ook niet-sterke punten noemen?
6. Denkt u dat HET BEDRIJF de werkzaamheden beter, gelijkwaardig of minder goed uitvoert dan de sterkste concurrent?
7. Waarom denkt u dat?
8. Welk punt voert dit bedrijf slechter uit dan de sterkste concurrent?
9. Waarom is dat denkt u?

Concurrentie

1. Bij het contact met uw klanten, hoort u wel eens opmerkingen over andere aanbieders van verzekeringen?
2. Zo ja, waar gaan deze opmerkingen over?

Behoeften

1. Welk beeld heeft u op dit moment van HET BEDRIJF?
2. Waardoor is dit beeld gevormd?
3. Zijn er elementen waardoor dit beeld positief gestuurd kan worden?
4. Welk rapportcijfer (van 0 tot 10) zou u HET BEDRIJF geven?
5. Wat onderscheidt HET BEDRIJF van andere aansprakelijkheidverzekeraars volgens u?
6. Als u kijkt naar de aanbieders van verzekeringen in Nederland, kunt u factoren opnoemen waarvan u denkt dat deze van belang kunnen zijn? Service, premie, kennis.
7. Zo ja, kunt u benoemen waarom u vindt dat deze factoren van belang zijn?
8. Als u kijkt naar uw HET BEDRIJF polis en het productaanbod, zijn er onderdelen die u mist?
9. Wat vindt u van de premie? En de doorgevoerde premieverhoging?
10. Waarom vind u dat?
11. Wat onderscheidt een succesvolle aanbieder van verzekeringen van minder succesvolle aanbieders volgens u?

Bijlage D Zoekplan

Voor dit onderzoek is gebruikt gemaakt van een zoekplan. Het zoekplan is gebruikt om structuur te bieden aan de beschikbare data. Uiteindelijk zijn diverse bronnen geraadpleegd.

Google

Google is gebruik om op algemene termen te zoeken. Zoektermen die zijn o.a. zijn gebruikt zijn;

Ohmae, Strategie, Positionering, Concurrentie (alle websites van de concurrentie), verzekeraars

Wetenschappelijk onderbouwde databases;

Verbond van verzekeraars

Het verbond heeft een grote hoeveelheid data beschikbaar over verzekeringsmaatschappijen. Hier zijn diverse publicaties en informatie uit de verzekeringsbranche te vinden. De database is alleen toegankelijk voor leden.

De HBO Kennisbank publiceert eerdere uitgebrachte scripties en onderzoeken van hogescholen.

[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

350%		30.000.000
300%		25.000.000
250%		20.000.000
200%		15.000.000
150%		10.000.000
100%		5.000.000
50%		
0%		
	N	N
VOLMACHT		
	bruto schade-ratio	netto schade-ratio
		premievolume

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Conclusies

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

[REDACTED]

114

Row	Black Bar Length (approx. %)	White Bar Length (approx. %)
1	100	95
2	100	98
3	15	40
4	100	98
5	15	40
6	100	98
7	15	40
8	100	98
9	15	40
10	15	100
11	100	98
12	15	40
13	100	98
14	15	40
15	100	98
16	15	40
17	100	98
18	15	40

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Downloaded from ascelibrary.org by University of California, San Diego on 06/01/15. Copyright ASCE, For All Rights Reserved, No part of this document may be reproduced without written permission from ASCE.

11

[REDACTED]

[REDACTED]

	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]
	[REDACTED]

[illegible][illegible]

[Redacted]

[Redacted] [Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

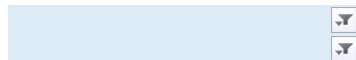
[REDACTED]

[REDACTED]

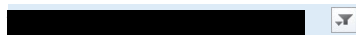
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



Category	Value
Category 1	Value 1
Category 2	Value 2
Category 3	Value 3
Category 4	Value 4
Category 5	Value 5
Category 6	Value 6
Category 7	Value 7
Category 8	Value 8
Category 9	Value 9
Category 10	Value 10
Category 11	Value 11
Category 12	Value 12
Category 13	Value 13
Category 14	Value 14
Category 15	Value 15
Category 16	Value 16
Category 17	Value 17
Category 18	Value 18
Category 19	Value 19
Category 20	Value 20
Category 21	Value 21
Category 22	Value 22
Category 23	Value 23
Category 24	Value 24
Category 25	Value 25
Category 26	Value 26
Category 27	Value 27
Category 28	Value 28
Category 29	Value 29
Category 30	Value 30
Category 31	Value 31
Category 32	Value 32
Category 33	Value 33
Category 34	Value 34
Category 35	Value 35
Category 36	Value 36
Category 37	Value 37
Category 38	Value 38
Category 39	Value 39
Category 40	Value 40
Category 41	Value 41
Category 42	Value 42
Category 43	Value 43
Category 44	Value 44
Category 45	Value 45
Category 46	Value 46
Category 47	Value 47
Category 48	Value 48
Category 49	Value 49
Category 50	Value 50
Category 51	Value 51
Category 52	Value 52
Category 53	Value 53
Category 54	Value 54
Category 55	Value 55
Category 56	Value 56
Category 57	Value 57
Category 58	Value 58
Category 59	Value 59
Category 60	Value 60
Category 61	Value 61
Category 62	Value 62
Category 63	Value 63
Category 64	Value 64
Category 65	Value 65
Category 66	Value 66
Category 67	Value 67
Category 68	Value 68
Category 69	Value 69
Category 70	Value 70
Category 71	Value 71
Category 72	Value 72
Category 73	Value 73
Category 74	Value 74
Category 75	Value 75
Category 76	Value 76
Category 77	Value 77
Category 78	Value 78
Category 79	Value 79
Category 80	Value 80
Category 81	Value 81
Category 82	Value 82
Category 83	Value 83
Category 84	Value 84
Category 85	Value 85
Category 86	Value 86
Category 87	Value 87
Category 88	Value 88
Category 89	Value 89
Category 90	Value 90
Category 91	Value 91
Category 92	Value 92
Category 93	Value 93
Category 94	Value 94
Category 95	Value 95
Category 96	Value 96
Category 97	Value 97
Category 98	Value 98
Category 99	Value 99
Category 100	Value 100

[illegible][illegible]

114

[illegible]

Grafieken

[REDACTED]

[REDACTED]

Bijlage 5: Coderingslijst

Bijlage F Verbatims

Polishouders

Verbatim 1 polishhouder

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Verbatim 2 polishouder

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Verbatim 3 polishouder

A series of horizontal black bars of varying lengths, representing redacted text. The bars are arranged in a list-like fashion, with some bars being longer than others, suggesting different levels of redaction or different types of information being withheld. The bars are solid black and have no text or other markings on them.

[illegible]

[illegible]

Verbatim 4 polishouder

[illegible]

A horizontal bar chart titled "U.S. should take action to address climate change" showing the percentage of respondents who believe the U.S. should take action to address climate change. The chart is broken down by age group (18-29, 30-49, 50-69, 70+) and gender (Male, Female). The y-axis lists the categories, and the x-axis shows the percentage from 0 to 100. The bars are color-coded: blue for Male and orange for Female. The data is as follows:

Category	Male (%)	Female (%)
18-29	85	88
30-49	82	85
50-69	78	80
70+	75	78
Male	80	82
Female	85	88

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Verbatim 5 polishouder

A horizontal bar chart consisting of 15 black bars of varying lengths. The bars are arranged in a non-monotonic order, with the longest bar being the 10th one from the top. The lengths of the bars, estimated as a percentage of the total width, are approximately: 45%, 35%, 55%, 60%, 50%, 5%, 25%, 10%, 75%, 65%, 100%, 50%, 85%, 60%, and 70%.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

████████████████████

Government	Percentage
Current government	85%
Previous government	15%

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Verbatim 6 polishouder

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Medewerkers

Verbatim 9 medewerker

Interview medewerkers HET BEDRIJF

[REDACTED]

[REDACTED]

Drie jaar

[REDACTED]

regelmatig

[REDACTED]

Kennis van zaken en inzicht in de hedendaagse verandering van wet- en regelgevingen.

Klantgericht- en vriendelijkheid.

[REDACTED]

[REDACTED]

Jarenlange kennis en ervaring in de doelgroepen van onze verzekeringsnemers

[REDACTED]

Omdat HET BEDRIJF er bewust voor heeft gekozen om enkel de doelgroepen doelgroep B en financiële dienstverlening te verzekeren. Hier is onze expertise door gevormd.

[REDACTED]

[REDACTED]

Als de verzekeringsvraag enigszins niet aansluit op onze voorwaarden en doelgroep, kunnen wij (vaak) niks betekenen. Premiestelling ligt te hoog (in vergelijking met onze concurrenten).

[REDACTED]

[REDACTED]

Iets meer 'vrijheid' in overige dekkingen. Premie is nodig gezien de schadelast. Bij schadelast beperking, waar wij vaak niet veel aan kunnen doen, zou er naar de premiestelling gekeken kunnen worden.

[REDACTED]

Zie vraag 3 en 4

[REDACTED]

[REDACTED]

Gezien het antwoord op vraag 2 denk ik dat wij de werkzaamheden beter kunnen uitvoeren.

[REDACTED]

Zie hierboven

[REDACTED]

Wellicht hebben kunnen wij nog een verbeteringsslag doelgroep B in onze zorgplicht. Bv meer zelf contact opnemen met verzekerden om navraag te doen of alles nog naar wens is en of de polis nog up2date is.

Omdat er te weinig mensen op de acceptatie afdeling werkte. Dat is nu anders en daarom kunnen we dit wellicht nu beter/meer gaan doen.

Ja.

Vooraf bij de jaarlijkse prolongatie als ze een offerte hebben van de andere aanbieder. Dus dit gaat dan vaak over premies.

Professioneel en aan het uitbreiden met collega's waardoor wij de klant steeds beter kunnen gaan helpen.

Kennis en ervaring intern, en de nieuwe collega's

Meer naar buiten treden met kennis stukken en meer zelf contact opnemen met verzekerden.

8

Kennis/expertise

Premie

Dit is en blijft voor verzekerden de belangrijkste stap om over te stappen

Ja, het zou fijn zijn om iets meer mogelijkheden te hebben in producten dan welke wij nu bieden. Als een aanvraag net buiten ons gebied is maar wel redelijk aansluit bij doelgroep B / financiële dienstverlening zou het mooi zijn om toch een dekking te kunnen bieden.

Veel te hoog (zeker in vergelijking met andere aanbieders). De premieverhoging is natuurlijk noodzakelijk geweest

Niet meer te vergelijken met andere aanbieders.

Goede balans in kennis/expertise en een juiste premie.

Verbatim 10 medewerker

Interview medewerkers HET BEDRIJF

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

© 2006 The Authors
Journal compilation © 2006 Blackwell Publishing Ltd

██████████

□ □ □ □ □

Verbatim 11 medewerkers

11/11/2016

11/11/2016

██████████

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Verbatim 12 medewerkers

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

Bijlage G Analyseschema's
 Analyseschema's polishhouders

[Redacted text line]

Onderdeel 1 sterke punten polishhouders

[Redacted header row]		
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[Redacted header row]		
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

Onderdeel 3 Klantbehoeften polishouders

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

Onderdeel 5 concurrentie medewerkers

[REDACTED]		
[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]

Onderdeel 6 klantbehoeften medewerkers

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
		[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
------------	--	--

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]		
[REDACTED]		

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Bijlage H jaarverslag HET BEDRIJF

[REDACTED]

Bijlage I jaarverslag HET BEDRIJF

\ / Samenvatting imago onderzoek

Verbeterpunten

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]
[REDACTED]		[REDACTED]	[REDACTED]		[REDACTED]