



Mirror, mirror on the wall...

**Een kwalitatief onderzoek naar het imago van assurantiekantoor
Independent Duinrand**

Lugt, Laura van der | s1071111 | COM4A | Opdrachtgever: Independent Duinrand, Ruysdaelplein 42,
2282 BJ Rijswijk | Bedrijfsbegeleider: Joey van Maanen | Scriptiebegeleider: Martien Schriemer |
Vakcode: CO416AO | Eerste lezer: Piet Hein Coebergh | Tweede lezer: Dick van Dommelen sr. |
| Datum: 17 augustus 2015 | Versie 1

Samenvatting

Opdrachtnemer Laura van der Lugt heeft onderzoek uitgevoerd in opdracht van Independent Duinrand naar het imago van het kantoor. Het bedrijf merkt namelijk dat de identiteit van het bedrijf niet goed overkomt op de klant. Daarom wil het bedrijf meer inzicht in zijn imago en hoe dit imago eventueel verbeterd kan worden, zodat het de doelgroep beter kunnen bereiken. De probleemstelling bij dit onderzoek was: *“Wat is het imago, bestaande uit de reflectie van de communicatie, de symboliek en het gedrag van Independent Duinrand en hoe kan dit imago eventueel verbeterd worden?”*

Nadat de huidige identiteit van het bedrijf was vastgesteld door middel van deskresearch, is er kwalitatief onderzoek verricht in de vorm van semi-gestructureerde face-to-face interviews met de doelgroep. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit zowel medewerkers als klanten van het bedrijf. Voor het onderzoek zijn er bestaande klanten geïnterviewd die langer of korter dan vijf jaar klanten zijn en die een digitale polismap hebben of daar een uitnodiging voor hebben ontvangen.

Omdat het in dit onderzoek een imago-onderzoek betreft, is er gekozen voor het ‘Identity and Image’ model van Klaus Birkigt & Marinus Stadler. Dit model helpt de volgende vraag te beantwoorden: ‘Hoe kan een organisatie de relatie tussen zijn identiteit en imago optimaliseren?’ (Birkigt & Stadler, 1986). Volgens Birkigt & Stadler (1986) wordt identiteit uitgedragen door drie tools van een organisatie, het gedrag, de communicatie en de symboliek. Het beeld dat de buitenwereld van deze drie aspecten heeft vormt het imago. Het imago van Independent Duinrand is dan ook aan de hand van deze drie aspecten in kaart gebracht.

Tijdens het kwalitatief onderzoek is er onderzocht welke waarden de doelgroep met het bedrijf associeert. Hierbij is gebruik gemaakt van de instrumentele waarden en eindwaarden van Rokeach (1973). Op deze manier heeft de onderzoekster inzicht verkregen in wat de klanten en medewerkers zien als de ideale situatie voor het bedrijf en op welke waarden het bedrijf in moet spelen om deze situatie te bereiken.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat het bedrijf een imago-probleem heeft. De medewerkers communiceren geen eenduidig beeld van het bedrijf, omdat hun beeld niet overeen komt met de identiteit. De huidige identiteit komt daarnaast niet overeen met de gewenste identiteit. Om de huidige en de gewenste identiteit overeen te laten komen moet het bedrijf de identiteit verder ontwikkelen door de plannen voor de website, het kantoor, de klantenservice, de promotie en het personeel uit te voeren. Doordat het bedrijf geen eenduidig beeld uitdraagt, krijgen de klanten geen goed beeld van de doelgroep en de precieze belofte of boodschap van het bedrijf. Er is ook sprake van een diffuus concurrentiebeeld. Klanten weten niet met welk van zijn diensten het bedrijf concurreert: met de vergelijkingssite of met zijn diensten als traditioneel assurantiëkantoor.

Daarnaast blijken sommige communicatiemiddelen van Independent Duinrand niet gewenst bij de doelgroep. Het bedrijf wil de chatfunctie en social media inzetten om klanten te bereiken. Klanten volgen het bedrijf echter nauwelijks via social media en bellen en e-mailen liever dan chatten. Ook is er nog enige onduidelijkheid over de verandering van de analoge naar de digitale werkwijze onder sommige klanten. Klanten leggen de link tussen de mascotte en het bedrijf niet en begrijpen niet uit het logo dat het bedrijf verzekeringen vergelijkt. Over de service zijn de klanten wel erg te spreken.

De onderzoekster adviseert het kantoor het zelfbeeld dat de medewerkers van het bedrijf hebben, bij te stellen en het instrument communicatie in te zetten om het imago bij te stellen. Daarnaast wordt het bedrijf geadviseerd om de huidige identiteit aan te passen aan de gewenste identiteit. De onderzoekster beveelt ook aan om vooral de persoonlijke aanpak en het wij-gevoel van het bedrijf te behouden en om het kantoor niet te verhuizen naar een andere locatie. Het bedrijf kan het zelfbeeld van de medewerkers aanpassen door middel van interne trainingen en het imago bijstellen door het verhaal van de onderneming te vertellen door middel van een corporate story. Daarnaast moet het bedrijf verschillende plannen uitwerken en uitvoeren om de gewenste identiteit te behalen. Het bedrijf kan zijn persoonlijke aanpak en het wij-gevoel behouden door middel van persoonlijke aanbiedingen via de e-mail en face-to-face contact.

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Situatieschets	5
2.1 Interne analyse.....	5
2.2 Externe analyse	6
3. Probleemformulering.....	8
3.1 Aanleiding	8
3.2 Probleemstelling	8
3.3 Doelstelling.....	8
3.4 Deelvragen	9
3.5 Doelgroep.....	9
3.6 Onderzoeksgrenzen	9
4. Theoretisch kader	10
4.1 Relevante publicaties	10
4.2 Kritische review	12
4.3 Conceptueel model	13
4.4 Hypothesen	15
5. Methodologie.....	17
5.1 Onderzoeksmethoden.....	17
5.3 Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?	17
5.4 Respondentenwerving	18
5.5 Verantwoording topic guide	19
6. Resultaten	21
6.1. Hypothesen	21
6.2. Hoe dragen de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uit?	24
6.3. Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?	29
7. Conclusies.....	35
7.1. Hypothesen	35
7.2. Hoe dragen de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uit?	35
7.3. Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?	36
7.4 Eindconclusie.....	36
8. Aanbevelingen.....	37
8.1 Hypothesen	37
8.2 Overige aanbevelingen.....	38
9. Implementatie.....	39
9.1 Zelfbeeld medewerkers bijstellen	39
9.2 Aanpassen huidige identiteit aan gewenste identiteit	40

9.3 Imago bijstellen door middel van communicatie.....	40
9.4 Persoonlijke aanpak en wij-gevoel behouden	41
9.5 Ouderen niet in de steek laten.....	42
10. Discussie.....	43
10.1 Sterke punten.....	43
10.2 Zwakke punten.....	43
Literatuurlijst.....	44

1. Inleiding

In opdracht van Independent Duinrand voert Laura van der Lugt, student aan Hogeschool Leiden, deze afstudeeropdracht uit. In de inleiding bespreekt de onderzoekster de opdrachtgever, de aanleiding van het onderzoek, geeft zij een beschrijving van de probleemstelling en de opzet van het onderzoek. Tot slot volgt een leeswijzer.

Independent Duinrand is een assurantiekantoor met een onafhankelijke vergelijkingswebsite in de verzekeringsbranche, dat optreedt als tussenpersoon met meerdere volmachten. Dit houdt in dat Independent Duinrand gemachtigd is om als verzekeraar op te treden. Hierdoor kunnen zij naast het vergelijken van verzekeringen ook deskundig advies geven aan de klant. Independent Duinrand biedt schadeverzekeringen aan, zowel zakelijk als particulier. Zij werken nauw samen met De Hypotheekshop die in hetzelfde pand gevestigd is. Op deze manier kan het bedrijf zijn klanten doorverwijzen naar De Hypotheekshop voor een hypotheekadvies. Daarnaast zijn zij vrijwel compleet digitaal, polis informatie is online en via de app opvraagbaar en contact met adviseurs vindt plaats via de chat of e-mail. Independent Duinrand maakt deel uit van Independent Insurances, een franchiseformule waar andere assurantiekantoren in Nederland zich bij aan kunnen sluiten (Independent Insurances, 2014).

Door de afschaffing van complexe producten in januari 2013, kwam Duinrand geld te kort om analoog advies te blijven geven over zijn schadeverzekeringen. De service verslechterde hierdoor en klanten werden ontevreden. De analoge werkwijze was te duur geworden. Daarom besloot Duinrand over te stappen naar een digitale werkwijze, waarbij de klant nog steeds binnen kan lopen op kantoor. Zo werd in de zomer van 2014 Independent Duinrand in het leven geroepen. Als onderdeel van deze digitale werkwijze werd er een vergelijkingssite opgezet. Ondanks deze nieuwe digitale werkwijze merkt het bedrijf dat klanten nog steeds ontevreden zijn. Het bedrijf wil daarom meer inzicht in zijn imago en hoe dit imago eventueel verbeterd kan worden (J. van Maanen, Persoonlijke communicatie, 8 januari 2015).

Om inzicht te verkrijgen in het imago van het bedrijf en hoe dit eventueel verbeterd kan worden heeft de onderzoekster de huidige identiteit in kaart gebracht. Daarnaast zijn er medewerkers en bestaande klanten van het bedrijf geïnterviewd om te onderzoeken hoe de medewerkers van het bedrijf de identiteit uitdragen en hoe deze overkomt op de bestaande klanten. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Wat is het imago, bestaande uit de reflectie van de communicatie, de symboliek en het gedrag van Independent Duinrand en hoe kan dit imago eventueel verbeterd worden?”

Het antwoord op de probleemstelling is onderzocht door middel van het 'Identity & Image' model van Birkigt & Stadler. Met behulp van dit model heeft de onderzoekster kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van deskreserach bij het bedrijf en diepte-interviews onder de doelgroep. Deze diepte-interviews zijn afgenomen in de maanden april en mei van 2015. De gehele onderzoeksperiode besloeg februari t/m augustus. Vervolgens is er gekeken op welke punten het imago verbeterd kan worden en hoe het bedrijf zijn klanten beter kan aanspreken door middel van communicatie.

In dit onderzoeksrapport schetst de onderzoekster eerst de huidige interne en externe situatie van het bedrijf. Het derde hoofdstuk bespreekt de probleemformulering waarin de probleemstelling, de doelstelling, de deelvragen, de doelgroep en de onderzoeksgrenzen beschreven staan. In hoofdstuk vier volgt het theoretisch kader. In dit hoofdstuk wordt de theorie van Birkigt & Stadler verder uitgelegd door middel van het conceptueel model. De theorie wordt daarnaast van verschillende kanten belicht door middel van relevante publicaties en een kritische review. De hypothesen worden in dit hoofdstuk ook toegelicht. De methodologie wordt toegelicht in het vijfde hoofdstuk. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden per deelvraag uitgelegd. Daarnaast worden de respondentenwerving en de topic guide toegelicht. In hoofdstuk zes worden de resultaten van de diepte-interviews met de medewerkers en de bestaande klanten besproken. De conclusies van de resultaten zijn te vinden in hoofdstuk zeven. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en de hypothesen. Hoofdstuk acht bespreekt de aanbevelingen die zijn gedaan aan de hand van de resultaten en conclusies. In het negende hoofdstuk volgt een implementatieplan waarin wordt beschreven hoe het bedrijf de aanbevelingen kan implementeren.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk is de huidige situatie van Independent Duinrand in kaart gebracht door middel van een interne en externe analyse. De interne analyse bestaat uit de geschiedenis, missie, visie, kernwaarden. De externe analyse bestaat uit een analyse van de verzekeringsmarkt en het imago van de verzekeringsbranche.

Om het imago van het bedrijf in kaart te brengen moet de onderzoekster eerst de huidige identiteit in kaart brengen aan de hand van de persoonlijkheid, de symboliek, de communicatie en het gedrag van het bedrijf. Een deel van deze identiteit is in de interne analyse terug te vinden. De volledige in kaart gebrachte identiteit is terug te vinden in bijlage I.

2.1 Interne analyse

Zoals al in hoofdstuk 1 is beschreven, is Independent Duinrand een assurantiëkantoor dat bijna volledig digitaal zijn diensten aanbiedt. Daarbij is Independent Duinrand onderdeel van de franchiseformule Independent Insurances en tevens ook het hoofdkantoor (Independent Duinrand, 2015a.) Op dit moment heeft Independent Duinrand 1242 klanten in zijn klanten bestand, hiervan hebben 149 klanten een digitale polismap. 198 klanten hebben een uitnodiging voor deze polismap ontvangen maar hebben deze nog niet geactiveerd, de rest van de klanten is niet uitgenodigd voor de digitale polismap. Van het totaal aantal klanten is er van 604 klanten een e-mailadres bekend bij Independent Duinrand en van 549 klanten een telefoonnummer (Independent Duinrand, 2015b).

“Independent Insurances services is opgericht met het oog op de toekomst. Een toekomst waarin het internet blijft groeien en klanten persoonlijke aandacht nog belangrijker gaan vinden. Assurantiepersonen staan onder druk en verliezen structureel marktaandeel. Independent Insurance Services Nederland wil met strategische samenwerking in een franchiseformule de krachten bundelen en gezamenlijk een sterk merk ontwikkelen. De combinatie van persoonlijke aandacht voor de klant en efficiency in processen met behulp van internet vormen het fundament onder de ontwikkeling van een succesvol merk. Met relevante merkpositionering waarbij klanten door een onafhankelijke partij geholpen worden in het vinden van de best passende oplossing tegen een betaalbare prijs kunnen tussenpersonen terrein terug winnen en hun marktaandeel weer laten groeien (Independent Insurances, 2014).” (Visie)

“Independent Insurances wil een adviesplatform voor de particulieren en het MKB ontwikkelen dat simpel, persoonlijk, altijd online aanwezig, laagdrempelig en geruststellend is. Zodat we onze klanten altijd de beste deal kunnen garanderen en onze transparantie het vertrouwen in de tussenpersonen terugbrengt (Independent Insurances, 2014) ”(missie)

De kernwaarden van het bedrijf zijn: eerlijk, sympathiek, flexibel, betrouwbaar, verstand van zaken, meedenkend, georganiseerd, open, energiek, professioneel, vooruitstrevend, digitaal, online (Independent Insurances, 2015a)

Het bedrijf draagt zijn persoonlijkheid uit door middel van de vier hoofd elementen van de huisstijl: de mascotte, het logo, de website en de locatie. Een beschrijving van deze symbolische uitingen is te vinden in bijlage I.

De doelgroep(en) van het bedrijf staan beschreven in het formulehandboek (Independent Insurances, 2015a). “De hoofddoelgroepen van Independent Duinrand zijn bestaande klanten en potentiële klanten. Deze groepen zijn verder gesegmenteerd in de volgende subdoelgroepen:

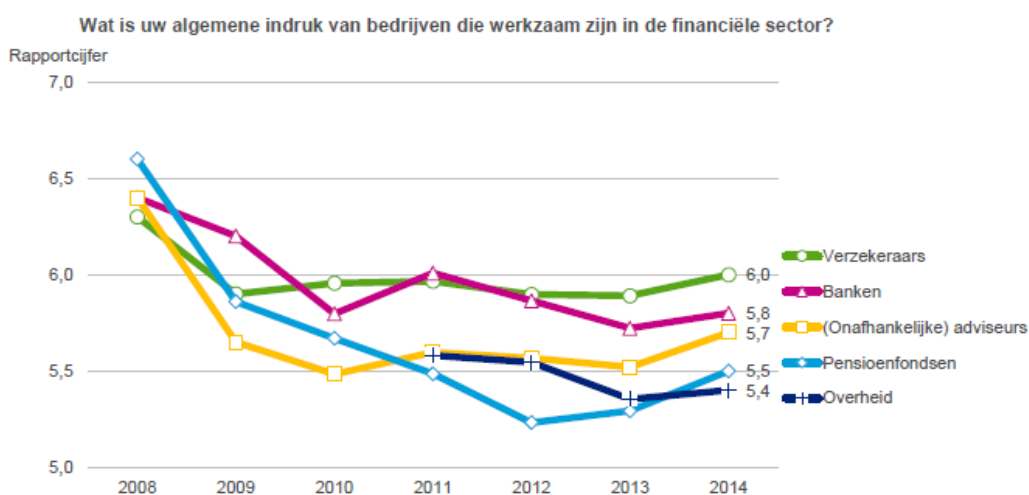
- Gezinnen
- Alleenstaanden en 2p-huishoudens
- Senioren 55+
- Studenten”

De propositie van het bedrijf staat omschreven in het formulehandboek (Independent Insurances, 2015a) en luidt als volgt: “goedkoop en eenvoudig online verzekeren, eerlijk en onafhankelijk, met de online persoonlijke ondersteuning van uw lokale verzekeringsagent.”

managementadviesorganisatie CP Consulting is in 2012 in ons land een bemiddelingsomzet van meer dan €50 miljoen behaald met de verkoop van verzekeringen via vergelijkingssites. De marktleider blijft Independer, zijn omzet nam met 43% toe tot €38 miljoen in 2013 (AM, 2013).

Imago verzekeringsbranche

“Verzekeraars in het algemeen worden door de burger voor geen cent meer vertrouwd. Het woekerpolis-schandaal heeft er diep ingehakt en zoals bekend komt vertrouwen te voet en gaat het te paard. Bovendien zeurt de afhandeling van de probleem dossiers op de voor de financiële sector kenmerkende wijze al jaren voort, en daarmee ‘woekert’ ook de reputatieschade onverminderd door. In dit licht bezien mag het als een prestatie van formaat worden beschouwd dat volgens recent onderzoek zorgverzekeraars nog minder vertrouwen genieten in de publiek opinie dan verzekeraars in het algemeen.” (Bellers, 2015). In 2014 geeft 54% van de consumenten aan een positief gevoel te hebben bij verzekeraars. In tabel 2 is te zien dat na een forse daling in 2009, het imago van verzekeraars sindsdien stabiel blijft. In 2014 is weer een lichte stijging te zien. Onafhankelijke adviseurs (assurantietussenpersonen) scoren iets lager dan verzekeraars met een rapportcijfer van 5,7 in 2014. Dit cijfer is in 2008 fors gedaald. In 2010 en 2013 is er weer een lichte stijging zichtbaar (Bond van Verzekeraars, 2014b).



Figuur 2 Imago financiële sector (Verbond van verzekeraars, 2014b)

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk komt de probleemformulering aan bod. Het hoofdstuk bestaat uit zes paragrafen: de aanleiding, de probleemstelling, de doelstelling, de onderzoeksvragen, de doelgroep en de onderzoeksgrenzen.

3.1 Aanleiding

Een aantal jaren geleden stortte de woningmarkt compleet in waardoor hypotheekadviseurs en verzekeringskantoren een slechte naam kregen. Dit werd erger vanaf 1 januari 2013 met de afschaffing van provisie op hypotheek. Met het gevolg dat verzekeringskantoren minder verdienden en de prijs van een advies flink omhoog ging. Verzekeringskantoren hadden geen tijd meer voor klanten. Zij zijn de afgelopen twee jaar hierdoor niet goed of niet geadviseerd en zijn erg ontevreden geworden. Door de media weten veel mensen dat er vroeger veel geld aan hypotheek is verdiend, ook al was dit legaal. Zij voelen zich hierdoor 'opgelicht' en lopen vaak bij tussenpersonen weg, zo ook bij Independent Duinrand. Independent Duinrand probeert deze tendens te doorbreken door juist weer goed en onafhankelijk advies te geven aan de klant. Toch merkt het bedrijf dat mensen nog steeds geen goed woord overhebben voor verzekeraars onder andere via negatieve reacties op social media. Ook merken zij dit in de klandizie, het lijkt alsof de identiteit van het bedrijf niet goed overkomt op de klant. Independent Duinrand wil daarom zijn imago eens goed in kaart gebracht hebben, zodat de onderzoekster vanuit het vastgestelde imago een communicatieplan kan opstellen hoe dit imago eventueel verbeterd kan worden (J. van Maanen, Persoonlijke communicatie, 8 januari 2015).

3.2 Probleemstelling

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

"Wat is het imago, bestaande uit de reflectie van de communicatie, de symboliek en het gedrag van Independent Duinrand en hoe kan dit imago eventueel verbeterd worden?"

Toelichting

Independent Duinrand ondervindt de gevolgen van het negatieve imago dat verzekeraars en tussenpersonen boven het hoofd hangt. Zij merken dit aan negatieve reacties op social media maar ook aan de klandizie. Het bedrijf wil daarom meer inzicht verkrijgen in zijn imago, zodat er vanuit het vastgestelde imago een advies kan worden gegeven in de vorm van een communicatieplan over hoe het imago verbeterd kan worden. Het bedrijf heeft dus een vermoeden dat het een negatief imago heeft, in dit onderzoek is dit verder onderzocht.

3.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

"Het in kaart brengen van het huidige imago van Independent Duinrand en onderzoeken hoe dit imago verbeterd kan worden, ten einde een advies uit te brengen aan Independent Duinrand in de vorm van een communicatieplan over hoe het imago verbeterd kan worden."

Toelichting

Bovenstaande doelstelling is op deze manier geformuleerd omdat Independent Duinrand graag wil weten wat zijn huidige imago is bij de klant. Daarnaast wil het bedrijf vanuit dit vastgestelde imago graag advies over hoe het imago verbeterd kan worden. Het is dus belangrijk om dit nader te onderzoeken. Independent Duinrand wil dit advies graag ontvangen in de vorm van een communicatieplan.

3.4 Deelvragen

Voor dit onderzoek zijn er een aantal deelvragen opgesteld die helpen om de centrale vraag te beantwoorden.

De volgende deelvragen zullen worden beantwoord met kwalitatief onderzoek:

- **Hoe dragen de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uit?**

Toelichting: Nadat er in kaart is gebracht hoe Independent Duinrand zijn identiteit heeft gewaarborgd in het gedrag, de symboliek en de communicatie van het bedrijf, is onderzocht hoe de medewerkers deze drie elementen gebruiken om de identiteit van het bedrijf over te brengen op de doelgroep. Zo is er gekeken of de manier waarop de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uitdragen, overeenkomt met de identiteit zoals het bedrijf die heeft vastgesteld in strategische documenten. Deze deelvraag beantwoordt de eerste en derde hypothese.

- **Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?**

Toelichting: In dit onderzoek is ook onderzocht wat de klanten van het gedrag, de symboliek en de communicatie van het bedrijf vinden. Het imago moet immers in kaart worden gebracht voordat er een strategie op kan worden gesteld over hoe het imago van het bedrijf verbeterd kan worden. Deze deelvraag beantwoordt de tweede hypothese.

3.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit de bestaande klanten van Independent Duinrand. Met bestaande klanten worden de klanten bedoeld die de diensten van het bedrijf ook echt afnemen. Er is voor deze doelgroep gekozen omdat deze groep ook echt direct te maken heeft met het gedrag, de symboliek en de communicatie van het bedrijf en zijn medewerkers. Deze groep stakeholders kan daarom het beste het imago van het bedrijf in kaart brengen in verhouding tot andere stakeholders.

De groep met bestaande klanten wordt in dit onderzoek verder gesegmenteerd op basis van het wel of niet bezitten van een digitale polismap en hoelang ze al klant zijn. Bij Independent Duinrand staan alle polismappen digitaal opgeslagen, de klant heeft toegang tot deze digitale polismappen door in te loggen op de website of via de mobiele app van Independent Duinrand. Echter zijn er ook nog klanten van het oude Duinrand kantoor die alle polismappen nog in de kast hebben staan en geen gebruik maken van de digitale polismappen. Voor het onderzoek is het belangrijk om beide groepen te betrekken, zowel de analoge als digitale groep. Een klant die geen gebruik maakt van de digitale tools die Independent Duinrand biedt, heeft waarschijnlijk een ander beeld van het bedrijf dan de groep die hier wel gebruik van maakt. Dit kan komen doordat deze groep niet te maken heeft met de digitale communicatie, symboliek en het gedrag van het bedrijf. Daarnaast is het belangrijk om onderscheid te maken in hoelang klanten al klant zijn bij Independent Duinrand. Zijn zij al vijf jaar klant dan hebben zij langer met het bedrijf te maken gehad. Zij hebben het bedrijf zien veranderen, zien digitaliseren en gezien hoe het de financiële crisis heeft doorgebracht.

3.6 Onderzoeksgrenzen

In dit onderzoek is alleen het imago van Independent Duinrand onderzocht, niet dat van andere kantoren die onder de Independent Insurances franchiseformule vallen. Het imago reflecteert de identiteit, de identiteit is dus ook in kaart gebracht, om zo te toetsen in hoeverre het imago overeenkomt met de identiteit van bedrijf. Daarnaast is het imago alleen onderzocht onder klanten van het bedrijf, potentiële klanten zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Zij zijn minder in contact geweest met het bedrijf en hebben dus ook minder kennis van het gedrag, de communicatie en de symboliek van het bedrijf. Hierdoor zijn zij minder goed in staat een oordeel te vellen over het imago van het bedrijf. De onderzoeksperiode liep van 2 maart t/m 17 augustus, deze periode omvat het opzetten van de methodiek, het verrichten van het onderzoek, het analyseren, het verwerken van de resultaten en het schrijven van conclusies, aanbevelingen, het advies en het communicatieplan.

4. Theoretisch kader

4.1 Relevante publicaties

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste begrippen uit het Identity and Image model van Birkigt & Stadler verder worden gedefinieerd en belicht door verschillende relevante publicaties. De begrippen die aan bod komen zijn; identiteit, imago, reputatie, gedrag, communicatie, symboliek en persoonlijkheid.

Centrale theorie

De theorie die in dit onderzoek de rode draad vormt is het Identity and Image model van Birkigt & Stadler (1986). Zij publiceerden deze theorie in het boek *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* waarin de theorie verder uitgelegd wordt. Birkigt & Stadler stellen in dit boek dat de corporate identity van een organisatie bestaat uit drie elementen: het gedrag van de organisatie, de symboliek en de communicatie. Deze drie elementen dragen de dieper liggende persoonlijkheid van de organisatie uit. Het corporate image is een weerspiegeling van de corporate identity. Met behulp van het model kunnen organisaties inzicht verkrijgen in de balans of onbalans tussen de identiteit en het imago. Het imago van een organisatie is nooit exact gelijk aan de identiteit, er is altijd sprake van een gap tussen het imago en een of meerdere van de drie elementen van de corporate identity-mix (Birkigt & Stadler, 1986).

Identiteit

Volgens Birkigt & Stadler (1986) refereert de corporate identity aan het zelfbeeld (*Selbstbild*) dat de organisatie van zichzelf heeft. Het begrip identiteit is een breed begrip waarvan de definitie weinig overeenstemming kent in de wetenschappelijke wereld. Dit stellen Cornelissen (2011) en Van Riel (2010) in hun publicaties over identiteit en imago en hoe deze begrippen zich verhouden met corporate communicatie. Hatch en Schultz (2001) vergelijken het begrip identiteit zelfs met de 'Toren van Babel', er bestaat totale spraakverwarring over het begrip naar hun mening. Carter (1982) omschrijft de organisatie-identiteit als 'het logo of merkbeeld van een bedrijf, en alle andere zaken die de identiteit van een onderneming visualiseren'. Carter focust zich in zijn definitie dus meer op de symboliek van de identiteit. Maar volgens Wathen (1986) is deze definitie te beperkt, het is namelijk onmogelijk om mensen te bereiken enkel en alleen door middel van symboliek, mensen zetten namelijk al hun zintuigen in om een totaalbeeld te vormen van een object en deze te beoordelen. Veel auteurs bedachten in eerste instantie om alleen het begrip 'communicatie' aan het begrip identiteit toe te voegen, maar door de invloed van vooral Duitse auteurs, onder wie Birkigt & Stadler, kwam hier ook het begrip 'gedrag' bij (Van Riel, 2010).

Imago/reputatie

Birkigt & Stadler (1986) definiëren het corporate image als het beeld dat anderen van de organisatie hebben (*Fernbild*). Het imago is de projectie van de identiteit op interne en externe doelgroepen. Volgens Van Riel (2010) is het begrip imago (image) tot voor kort een veel gebruikte term in de Nederlandse context. In Europa wordt echter steeds vaker over reputatie gesproken volgens Van Riel (2010), ondanks de negatieve associaties die het begrip soms met zich meebrengt. Er zijn in de loop der jaren vele boeken over reputatie verschenen, in deze boeken wordt reputatie gedefinieerd als de overall evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten. Een imago echter, is volgens Van Riel (2010) een perceptie van een deelaspect van een object, in dit geval van een organisatie. Waar Birkigt & Stadler (1986) het imago omschrijven als een projectie, is dit volgens Vos en Schoemaker (2011) een te simpel beeld van de werkelijkheid, waarin de rol van de ontvanger in het communicatieproces wordt onderschat. Er is geen directe relatie van de activiteiten van de organisatie en het effect van deze activiteiten op het corporate image, zo stellen zij. Mensen interpreteren het beeld dat een organisatie naar buiten brengt en geven hier zelf invulling aan. Volgens hen is het imago een persoonlijke beleving in het hoofd van mensen die vaag of helder kan zijn en beperkt of uitvoerig, dit hangt onder andere af van de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Volgens hen is de reputatie een reflectie van de acties en initiatieven van een organisatie in de ogen van de stakeholders. Coebergh en Trompenaars (2014) stellen echter in hun boek, '100+ management models', dat imago te vaak wordt verward met reputatie. Het verschil volgens vele auteurs is dat een imago alleen de huidige communicatie, symboliek en het gedrag reflecteert, en de reputatie ook de perspectieven van het verleden en de toekomst bevat (Coebergh & Trompenaars, 2014).

Gedrag

Volgens Birkigt & Stadler (1986) is het gedrag van de organisatie en haar medewerkers het meest belangrijke element in de identiteit van de organisatie. Zij stellen dat elke organisatie zich veel meer op de kaart zet met het gedrag dan met symboliek of communicatie. Dit beaamt Van Riel (2010) ook, hij stelt dat het uiteindelijk de handelingen zijn van een onderneming, waarop de doelgroep haar zal beoordelen. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om te communiceren via symboliek en de huidige communicatiemiddelen van een onderneming, dat de onderneming innovatief is, terwijl de onderneming hier zich niet naar gedraagt. Een onderneming kan echter wel gedragsaspecten door middel van communicatie en/of symboliek benadrukken. Vos en Schoemaker (2010) omschrijven het gedrag als het gedrag van de organisatie, de wijze waarop de onderneming zich manifesteert, bijvoorbeeld in het product- en dienstenaanbod, de prijsstelling en het sociaal gedrag.

Communicatie

Communicatie is volgens Birkigt & Stadler (1986) en Van Riel (2010) het meest flexibele instrument van de corporate identity, dat ook snel tactisch inzetbaar is. Met communicatie bedoelen Birkigt & Stadler (1986) alle verbale en visuele boodschappen van een onderneming. De flexibiliteit van communicatie ligt volgens Van Riel (2010) vooral in de mogelijkheid ook abstracte signalen rechtstreeks aan doelgroepen over te brengen. Een onderneming kan bijvoorbeeld rechtstreeks aan doelgroepen vertellen dat de onderneming innovatief is. Als dat alleen via het gedrag wordt uitgedragen, is dat een langzame en moeizame weg. De manier waarop een organisatie met haar doelgroepen communiceert zegt bovendien veel over de identiteit van de organisatie. Om helder en gericht te communiceren moet het instrument communicatie goed aansluiten op de andere twee instrumenten; het gedrag en de symboliek van de organisatie.

Symboliek

Met de symboliek (*Unternehmens-Erscheinungsbild*) bedoelen Birkigt & Stadler (1986) de beelden die een onderneming gebruikt om het gedrag en de communicatie visueel te ondersteunen en te onderstrepen. De symboliek moet dus altijd aansluiten op het gedrag en de communicatie van de onderneming. Maar Birkigt & Stadler (1986) stellen wel dat de symboliek continue dient te worden aangepast bij een veranderende identiteit, om zo synchroon te lopen met het gedrag en de communicatie van het bedrijf. Van Riel (2010) beaamt hetzelfde, de symboliek zou de rest van de uitingen over de organisatie-identiteit moeten volgen. Het geeft op een impliciete wijze aan waar de organisatie voor staat of zou willen staan.

Persoonlijkheid

De persoonlijkheid wordt door Birkigt & Stadler (1986) omschreven als '*das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens*', wat letterlijk vertaald: 'het gemanifesteerde zelfbegrip van de onderneming' betekent. Dit betekent dus dat als een onderneming haar persoonlijkheid wil overbrengen op de doelgroep, de onderneming een goede zelfkennis moet hebben. Volgens hen moet een onderneming een duidelijk beeld hebben van de '*Ist-situatie*', de feitelijke situatie op dat moment, als zij zich op een heldere manier wil presenteren door middel van gedrag, communicatie en symboliek. Volgens Birkigt & Stadler (1986) bestaat de persoonlijkheid uit de volgende onderdelen: de geschiedenis, de visie, de missie en de kernwaarden van het bedrijf.

Design-guru Wally Olins (1979) onderstreept echter het belangrijke verschil tussen identiteit en persoonlijkheid. Hij stelt dat de corporate identity het geheel is van een beeld van de organisatie om de positie van de organisatie te onderscheiden in de ogen van belangrijke stakeholders. De persoonlijkheid, is echter gebaseerd op diepere patronen van betekenis en zingeving van mensen binnen de organisatie en omvat de kernwaarden die de organisatie definiëren. Als organisatie is het dus belangrijk om de corporate identity te linken aan de kernwaarden van de werknemers. Waarden die zij zelf ook associëren met de organisatie. Door ervoor te zorgen dat de corporate identity diep geworteld is in de organisatie-identiteit, zorgt een organisatie ervoor dat zij een onderscheidende positie in de markt behaalt. Daarnaast zorgt de organisatie ervoor dat het beeld van de organisatie, dat naar buiten wordt gebracht, authentiek is en gedragen en ondersteund wordt door de werknemers van de organisatie.

4.2 Kritische review

In dit hoofdstuk kijkt de onderzoekster kritisch naar het model van Birkigt & Stadler, en beschrijft zij de meest relevante kritieken op het model.

Coebergh & Trompenaars (2014) beschrijven in hun boek '100+ management models' enkele kritieken op het Identity & Image model van Birkigt en Stadler. Volgens hen hebben verschillende auteurs, sinds de eerste publicatie van het Identity & Image model in 1986, variaties van het model gemaakt, meestal in het werkveld bedrijfscommunicatie en reputatiemanagement. Zij stellen dat de aanpakken zoals het Identity & Image model kunnen helpen bij het begrijpen en managen van de percepties van stakeholders. Geleerden en consultants verschillen echter van mening over het vaststellen van wat nou precies de drijfveer is van het imago van organisaties, laat staan dat ze weten hoe het imago gemeten kan worden. Ook vinden Coebergh & Trompenaars (2014) dat in het model van Birkigt & Stadler het verschil tussen het gedrag, de symboliek en de communicatie niet altijd duidelijk is. Bovendien is de zeer complexe invulling van het begrip identiteit vooral een zwart gat in de meeste modellen over corporate communicatie en reputatie.

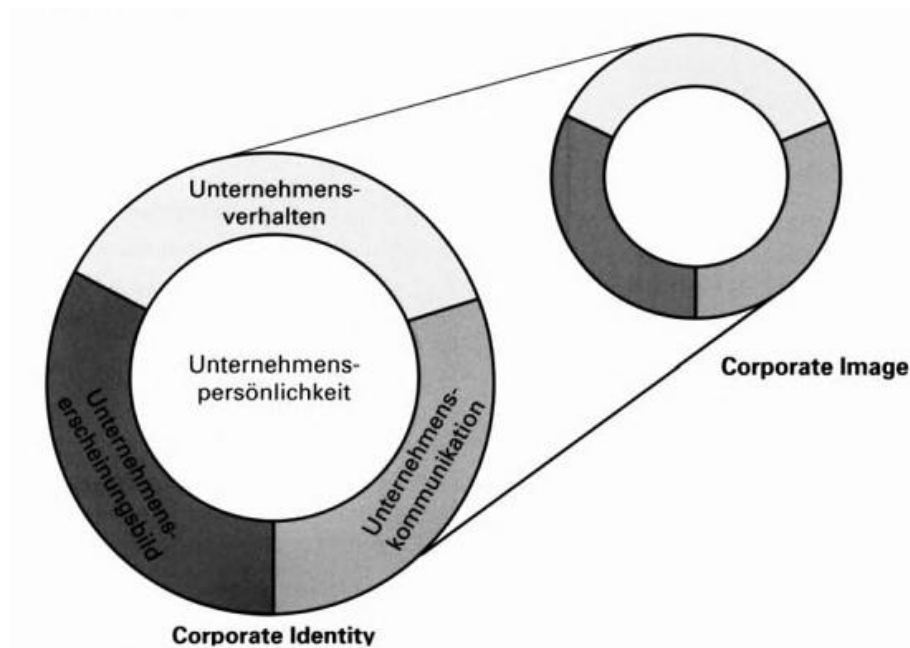
Van Riel (2010) heeft ook een aantal kritiekpunten op het model van Birkigt & Stadler. Hij vindt echter wel dat het model vooral om didactische redenen bruikbaar is. Het model maakt volgens hem, vooral voor managers, snel duidelijk dat de reputatie van een bedrijf voor een belangrijk deel bepaald wordt door de eigen inspanningen op het gebied van gedrag, communicatie en symboliek. Hij stelt dat het model vanuit academisch oogpunt minder waardevol is. Hij geeft daarvoor de volgende redenen:

- Het model houdt volgens Van Riel (2010) geen rekening met het feit dat de reputatie meer is dan een reflectie van identiteit. Reputaties kunnen namelijk ook beïnvloed worden door omgevingsfactoren, zoals lokale karakteristieken, gedrag van concurrenten, socio-demografische trends etc.
- Daarnaast vindt Van Riel (2010) dat 'image' of reputatie niet een doel op zich is maar 'slechts' een middel dat bijdraagt aan de verbetering van de prestaties van een organisatie.
- Volgens hem suggereert het model dat persoonlijkheid de aanjager is van het gedrag, de symboliek en de communicatie van een organisatie. Maar dit is ook een omgekeerde relatie, gedrag beïnvloedt uiteindelijk ook de persoonlijkheid, net als krachtige communicatie en symboliek dat doen op termijn. Dit is volgens Van Riel (2010) echter niet uit het model van Birkigt & Stadler af te leiden.
- Het model maakt volgens hem ook geen onderscheid tussen statische en dynamische identiteitsfactoren. Statische factoren, zoals cultuur, groeien langzaam en zijn dus alleen met groot geduld te veranderen. Terwijl dynamische factoren, zoals communicatie en symbolen, relatief snel te veranderen zijn. Maar dat wil echter nog niet zeggen dat de statische elementen automatisch mee veranderen volgens Van Riel (2010).
- Tot slot stelt Van Riel (2010) dat de dynamische identiteitsfactoren geen even grote impact hebben op de beeldvorming van de doelgroepen. Gedrag heeft bijvoorbeeld een veel grotere invloed op reputatie dan communicatie en symboliek bij elkaar. Van Riel stelt, naar eigen zeggen enigszins overdreven, dat gedrag voor ongeveer 90% de reputatie van een bedrijf bepaalt, terwijl communicatie en symboliek veel minder invloed hebben en ongeveer voor 10% verantwoordelijk zijn voor de reputatie van de organisatie.

4.3 Conceptueel model

Dit hoofdstuk gaat in op het gekozen conceptueel model, het Identity & Image model van Birkigt & Stadler. Daarnaast wordt beschreven hoe het model aansluit op het onderzoek en de probleemstelling.

Theorie



Figuur 3 Corporate identity & corporate image (Birkigt & Stadler, 1986)

Voor dit onderzoek is er gekozen voor het model 'Identity & Image' van Birkigt en Stadler. Het model gaat in op de vraag hoe een organisatie de relatie tussen haar identiteit en imago kan optimaliseren. Birkigt en Stadler, geleerden en consultants in corporate design, voorzien in hun model een kader voor image-management. Zij definiëren de corporate identity als het beeld dat de organisatie van zichzelf heeft (*Selbstbild*) en het imago als het beeld van de organisatie dat externe en interne doelgroepen hebben. Birkigt & Stadler (1986) stellen dat de persoonlijkheid van de organisatie door middel van het gedrag, de communicatie en de symboliek van de organisatie tot uiting komt.

Persoonlijkheid

De persoonlijkheid wordt door Birkigt & Stadler (1986) omschreven als '*das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens*', wat letterlijk vertaald: 'het gemanifesteerde zelfbegrip van de onderneming' betekent. Dit betekent dus dat als een onderneming haar persoonlijkheid wil overbrengen op de doelgroep, zij een goede zelfkennis moet hebben.

Gedrag

Onder het gedrag van een organisatie verstaan Birkigt & Stadler (1986) het gedrag van de werknemers van de organisatie, zij laten daarmee een indruk achter op stakeholders. Volgens Birkigt & Stadler (1986) is het gedrag van de organisatie en haar medewerkers het meest belangrijke element in de identiteit van de organisatie. Zij stellen dat elke organisatie zich veel meer op de kaart zet met het gedrag, dan met symboliek of communicatie. Uiteindelijk zijn het de handelingen van de organisatie waar de doelgroepen de organisatie op afrekent. Een organisatie kan communiceren via communicatie en symboliek dat de organisatie innovatief is, maar als de organisatie zich hier niet naar gedraagt, zal het nooit een innovatief imago bereiken.

Communicatie

Onder het begrip communicatie verstaan Birkigt & Stadler (1986) alle verbale en visuele boodschappen van de onderneming zoals, marketingcommunicatie, persberichten en andere vormen van geplande communicatie. Het is volgens hen het meest flexibele instrument van de drie, dat snel tactisch inzetbaar is. Zij stellen dat dit komt omdat een organisatie door middel van communicatie rechtstreeks een boodschap over kan brengen aan de doelgroep.

Symboliek

Met de symboliek van een organisatie (*Unternehmens-Erscheinungsbild*) bedoelen Birkigt & Stadler (1986) de beelden die een onderneming gebruikt om het gedrag en de communicatie visueel te ondersteunen en te onderstrepen. De symboliek moet dus altijd aansluiten op het gedrag en de communicatie van de onderneming. Maar Birkigt & Stadler (1986) stellen wel dat de symboliek continue dient te worden aangepast aan een veranderende identiteit, om zo synchroon te lopen met het gedrag en de communicatie van het bedrijf.

Door deze drie attributen te communiceren, projecteren organisaties een beeld van zichzelf naar stakeholders. De onderliggende gedachte is dat een gewenst publiek imago, of reputatie, op verschillende manieren voordelen heeft voor de organisatie. Een goed imago verhoogt verschillende vormen van krediet die stakeholders bereid zijn te verstrekken aan de organisatie (Van Riel, 2010).

Birkigt & Stadler (1986) stellen dat het imago en de identiteit nooit helemaal aan elkaar gelijk zijn, er is altijd wel sprake van een discrepantie. De discrepanties tussen de percepties van interne versus externe stakeholders zorgen ervoor dat het management van een organisatie gaat nadenken over hoe dit gat te verklaren is aan de hand van de symboliek, communicatie en het gedrag van hun organisatie. En of het management bereid en in staat is om dit gat te dichten.

Koppeling met onderzoek

Omdat het in dit onderzoek een imago onderzoek betreft, is er gekozen voor het 'Identity and Image' model van Klaus Birkigt & Marinus Stadler. Dit model helpt de volgende vraag te beantwoorden: Hoe kan een organisatie de relatie tussen zijn identiteit en imago optimaliseren? (Birkigt & Stadler, 1986) Of met andere woorden: Hoe kan Independent Duinrand zijn imago verbeteren? Volgens Birkigt & Stadler (1986) wordt identiteit uitgedragen door drie tools van een organisatie: het gedrag, de communicatie en de symboliek. Het beeld dat de buitenwereld van deze drie aspecten heeft, vormt het imago. Het imago van Independent Duinrand zal dan ook aan de hand van die drie aspecten in kaart worden gebracht in dit onderzoek. In dit onderzoek zullen de begrippen identiteit, imago, persoonlijkheid, symboliek, gedrag en communicatie gebruikt worden zoals die gedefinieerd zijn door Birkigt & Stadler (1986).

4.4 Hypothesen

In deze paragraaf beschrijft de onderzoekster de hypothesen.

De onderzoekster heeft als de basis voor het opstellen van de hypothesen gekozen voor de theorie van Birkigt & Stadler (1986). Als aanvulling heeft zij gekozen voor de theorie van Vos & Schoemaker (2011). De theorie van Birkigt & Stadler (1986) kan namelijk gebruikt worden om de identiteit en het imago van het bedrijf in kaart te brengen. De theorie van Vos & Schoemaker (2011) kan gebruikt worden om duidelijk te maken waartussen er precies discrepanties bestaan en wat er moet gebeuren om deze discrepanties te verkleinen met de 'gap-analyse'. Vos & Schoemaker (2011) beschrijven hierbij drie kernproblemen:

- Het zelfbeeld en de identiteit komen niet overeen.
- De identiteit en de gewenste identiteit komen niet overeen.
- Het imago en de identiteit komen niet overeen.

Aan de hand van deze drie kernproblemen zijn er voor dit onderzoek drie hypothesen opgesteld:

1. Als de identiteit van het bedrijf niet overeen komt met het zelfbeeld dat de medewerkers van het bedrijf hebben, dan moet het zelfbeeld dat de medewerkers hebben worden bijgesteld.

Birkigt & Stadler (1986) stellen dat een onderneming een goede zelfkennis (*Selbstbild*) moet hebben als het haar identiteit wil overbrengen. Vos en Schoemaker (2011) stellen dat wanneer interne publieksgroepen een onjuist beeld van de eigen organisatie hebben, dit het openstaan voor organisatieveranderingen belemmert. Wie een te rooskleurig beeld heeft van de eigen organisatie, ziet de noodzaak van verandering niet in. Wie een te pessimistisch beeld heeft van de organisatie, is door een sceptische houding vaak ook niet gemotiveerd zich in te zetten voor veranderingen. Het zelfbeeld is dus erg belangrijk als men wil werken aan de identiteit. Het kan dus zo zijn dat de medewerkers van Independent Duinrand een verkeerd zelfbeeld van het bedrijf hebben, waardoor zij ook de verkeerde identiteit uitdragen, wat een verkeerd imago oplevert. In dat geval moet het zelfbeeld wat de medewerkers hebben, worden bijgesteld. Dit kan volgens Vos en Schoemaker (2011) door in te gaan op veronderstellingen die in de organisatie leven en door tegelijkertijd het zelfbeeld aan te vullen met actuele informatie over het feitelijke functioneren en de prestaties van de organisatie.

2. Als de identiteit en de gewenste identiteit van het bedrijf niet overeen komen, dan moet er een identiteitsverandering binnen het bedrijf plaatsvinden.

Birkigt & Stadler (1986) definiëren de corporate identity als het beeld dat de organisatie van zichzelf heeft (*Selbstbild*). De gewenste identiteit, ook wel ideale identiteit, is wat het topmanagement hoopt dat de organisatie is of zal worden (Van Riel, 2010). Volgens Vos en Schoemaker (2011) kunnen imagoproblemen ook voortkomen uit identiteitsproblemen. Vaak blijft de echte identiteit dan achter bij de identiteit waar het management en de medewerkers voor pleiten en zoals die mogelijk is. De organisatie ontwikkelt dan niet haar volledige potentieel, de prestaties schieten tekort. Om dit probleem op te lossen moet er een identiteitsverandering plaatsvinden. Veranderingsprocessen binnen de organisatie vergen een intensieve communicatieve begeleiding van interne publieksgroepen, omdat hierdoor vaak weerstand ontstaat bij medewerkers. Uit het onderzoek kan blijken dat de werkelijke identiteit van Independent Duinrand niet overeenkomt met de gewenste identiteit. Als de medewerkers de gewenste identiteit en het potentieel van het bedrijf niet inzien, kunnen zij dit ook niet overbrengen aan de doelgroep, waardoor er een verkeerd imago ontstaat.

3. Als het imago van het bedrijf niet overeen komt met zijn identiteit, dan moet Independent Duinrand het instrument communicatie inzetten om het imago bij te stellen.

Birkigt & Stadler (1986) stellen dat imago en identiteit nooit helemaal aan elkaar gelijk zijn, er zit altijd wel ergens een gat. Dit gat tussen de percepties van interne versus externe stakeholders zet het management van een organisatie aan het denken over hoe dit te verklaren is en of het management bereid en in staat is om dit gat te dichten. Als het corporate image niet overeenkomt met de corporate identity kan dit vaak verklaard worden uit een verouderd beeld dat door de publieksgroepen niet is bijgesteld, zo stellen Vos en Schoemaker (2011). Volgens zijn de klanten dan niet op de hoogte van

vernieuwingen in de organisatie. Het is dan niet genoeg de organisatie te verbeteren, de publieksgroepen moeten dat ook waarnemen. Wanneer het imago positiever is dan de identiteit, bestaat het gevaar dat het vertrouwen van de publieksgroepen wordt geschaad. Hoge verwachtingen vormen een risico. Uit het onderzoek kan blijken dat het imago van het bedrijf niet overeenkomt met zijn identiteit. Dit probleem kan worden opgelost door het instrument communicatie in te zetten volgens Vos en Schoemaker (2011). Het bedrijf kan bijvoorbeeld een imagocampagne starten. Vaak wordt ook de huisstijl vernieuwd. (Vos & Schoemaker, 2011). Communicatie is volgens Birkigt & Stalder (1986) het meest flexibele instrument dat snel en tactisch inzetbaar is, omdat een boodschap hiermee rechtstreeks overgebracht kan worden aan de doelgroep.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk licht de onderzoekster de gekozen onderzoeksmethoden toe. Vervolgens beschrijft de onderzoekster per deelvraag voor welke onderzoeksmethode zij heeft gekozen en waarom.

5.1 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek wat is verricht bestaat uit twee onderdelen:

- Het in kaart brengen hoe de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uitdragen door middel van gedrag, communicatie en symboliek.
- Onderzoeken wat het beeld is dat klanten van het bedrijf hebben.

Voorafgaand aan het onderzoek heeft de onderzoekster deskresearch uitgevoerd om de huidige identiteit van het bedrijf in kaart te brengen. Het imago is immers een reflectie van de identiteit volgens Birkigt & Stadler (1986). Het is dus essentieel om de identiteit vast te leggen voordat de onderzoekster kan starten met het imago- onderzoek. De in kaart gebrachte identiteit is te vinden in de interne analyse van de situatieschets op pagina 5 en in bijlage I.

De twee onderdelen van het onderzoek zijn onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek. Imago is immers een subjectief onderwerp waarbij de meningen en achterliggende drijfveren van de respondenten van groot belang zijn voor de resultaten van het onderzoek. Het gaat er in dit onderzoek niet om hoeveel mensen iets van het imago van het bedrijf vinden, maar wat zij precies vinden en waarom zij dit vinden. Daarom is er gekozen voor kwaliteit boven kwantiteit.

5.2 Hoe dragen de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uit?

Eerst heeft de onderzoekster in kaart gebracht hoe het bedrijf zijn identiteit waarborgt in gedrag, symboliek en communicatie. Daarna is onderzocht hoe de medewerkers met deze elementen de identiteit van het bedrijf over brengen op de doelgroep. Daarnaast heeft de onderzoekster gekeken of de manier waarop de medewerkers van het bedrijf de identiteit uitdragen, overeenkomt met de identiteit zoals het bedrijf die heeft vastgesteld in strategische documenten. De medewerkers die de identiteit uitdragen zijn immers de schakel tussen de identiteit en het imago van het bedrijf (Birkigt & Stadler, 1986). Om dit in kaart te brengen, heeft de onderzoekster drie, van de totaal zes, medewerkers geïnterviewd. De onderzoekster heeft gekozen om dit door middel van face-to-face interviews te doen. Door de medewerkers face-to-face te vragen hoe zij de identiteit uitdragen door middel van gedrag, symboliek en communicatie, kan de onderzoekster makkelijker doorvragen en haar vragen toelichten. (Baarda & De Goede, 2006). Dit is erg belangrijk, omdat identiteit en imago subjectieve begrippen zijn. Daarbij is de drempel voor de medewerkers om mee te werken aan de interviews vrij laag, zij bevinden zich in hetzelfde pand en zij hebben belang bij de resultaten van het onderzoek. De onderzoekster hoefde alleen een moment in te plannen waarop de interviews plaats konden vinden. De verbatims van deze interviews zijn te vinden in bijlage XIII.

5.3 Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?

In dit onderzoek zal ook onderzocht worden wat de klanten van gedrag, symboliek en communicatie van het bedrijf vinden. De onderzoekster moet immers het imago in kaart brengen, voordat zij kan adviseren hoe het bedrijf dit imago eventueel bij kan stellen. De onderzoekster heeft dit onderzocht door middel van face-to-face interviews. De verbatims van deze interviews zijn te vinden in bijlage XIV. De klanten zijn telefonisch benaderd of zij aan het onderzoek mee wilden werken. De onderzoekster heeft de klanten geselecteerd uit het klantenbestand. De klanten zijn gesegmenteerd op basis van de informatie van het klantenbestand. Zij zijn geselecteerd op basis van of zij langer of korter dan vijf jaar klant zijn en in het bezit zijn van een digitale polismap (Independent Duinrand, 2015b). Via een screener heeft de onderzoekster de klanten telefonisch gevraagd of zij korter of langer dan vijf jaar klant zijn bij het bedrijf, deze screener is te vinden in bijlage IV.

5.4 Respondentenwerving

Een groot aantal klanten, 1094 klanten, hebben geen digitale polismap of zijn hier wel voor uitgenodigd maar hebben deze niet geactiveerd. Van 450 klanten uit deze selectie is geen telefoonnummer bekend (Independent Duinrand, 2015b). Independent Duinrand wil in de toekomst naar eigen zeggen niet verder met de klanten zonder digitale polismap. Onduidelijk was of deze klanten in de toekomst wel gebruik wilden maken van de digitale polismap of dat zij hier geen behoefte aan hadden. Daarom is er een klein vooronderzoek gedaan naar de behoeften van de klanten zonder digitale polismap, om te bepalen of er animo was naar een digitale polismap. Om te bepalen hoeveel klanten zonder polismap de onderzoekster voor het vooronderzoek moest benaderen, heeft de onderzoekster gebruik gemaakt van de formule van Van der Zee (2004) voor een dichotome verdeling. Voor de exacte berekening van de steekproefgrootte zie bijlage II. Volgens de berekening zijn er 22 klanten zonder digitale polismap gebeld, zowel met uitnodiging voor de digitale polismap als zonder uitnodiging voor de digitale polismap. De screener die bij dit vooronderzoek is gebruikt is de vinden in bijlage III. 15 klanten willen in de toekomst geen digitale polismap, 7 klanten wilden dit wel. Omdat ruim 1/3 van de klanten zonder polismap deze wel wil aanschaffen in de toekomst, heeft de onderzoekster in overleg met de manager (M. de Wit, Persoonlijke communicatie, 23 april, 2015) besloten deze groep klanten wel te betrekken in het onderzoek. De groep klanten die in de toekomst niet over wil gaan op een digitale polismap is niet meegenomen in dit onderzoek.

Er zijn in totaal 12 respondenten geïnterviewd, dit aantal berust op de norm van het aantal respondenten van 8 à 18 respondenten bij kwalitatief onderzoek volgens Meier & Mandemakers (2007). Het aantal berust ook op de segmentering van de klanten. Aan de hand van de twee gestelde segmentatiecriteria ontstaan er drie categorieën:

- In het bezit van digitale polismap, langer dan 5 jaar klant.
- In het bezit van digitale polismap, korter dan 5 jaar klant.
- Niet in het bezit van digitale polismap, korter dan 5 jaar klant.

Uitgaande van de criteria gesteld door Meier & Mandemakers (2007) van maximaal 18 respondenten bij een kwalitatief onderzoek, vallen er volgens de berekening (18/3), vier respondenten in elke categorie. Voor de zekerheid zijn er 15 interviews met klanten gepland, in het geval dat een klant de afspraak voor het interview af zou zeggen. De screener die is gebruikt bij het selecteren van de respondenten voor de interviews is te vinden in bijlage IV.

	Korter dan 5 jaar klant	Langer dan 5 jaar klant	Totaal
Klanten met digitale polismap	4	4	8
Klanten met een uitnodiging voor digitale polismap	0	4	4
Totaal	4	8	12

Tabel 1 Respondentenschema

Tijdens het interview- en screeningproces van het onderzoek gaf de manager aan dat hij wilde dat de onderzoekster de klanten de optie gaf om het interview ook via de webcam te doen. Dit heeft de onderzoekster toen gedaan. De onderzoekster kan, net als bij face-to-face interviews, de respondent immers zien en horen. De onderzoekster heeft uiteindelijk één respondent via de webcam geïnterviewd. De rest is face-to-face geïnterviewd omdat zij deze methode prefereerden.

Sinds het bedrijf de digitale polismap aanbiedt aan zijn klanten, krijgen alle klanten die een aanvraag doen voor een verzekering een uitnodiging voor een digitale polismap. Alle klanten die korter dan vijf jaar klant zijn hebben dus een digitale polismap omdat de digitale polismap binnen de laatste vijf jaar geïntroduceerd is. Van de groep klanten die langer dan vijf jaar klant zijn heeft een deel een uitnodiging voor een digitale polismap ontvangen en een deel niet. De uitnodiging voor de digitale polismap wordt met toestemming van de klant verstuurd (J. van Maanen, Persoonlijke communicatie, 21 april, 2015).

5.5 Verantwoording topic guide

Tijdens de interviews met de klanten en de medewerkers heeft de onderzoekster de klanten gevraagd naar het beeld dat zij hebben van de persoonlijkheid, de symboliek, de communicatie en het gedrag van het bedrijf. Dit zijn dan ook de hoofdonderwerpen in het interview. Deze elementen vormen volgens Birkigt & Stadler (1986) namelijk de identiteit van een organisatie. De topic guide die is gebruikt voor het interviewen van de medewerkers is te vinden in bijlage V. De topic guide die is gebruikt voor het interviewen van de klanten is te vinden in bijlage VI.

De topic guide is zowel voor de interviews met de medewerkers als met de klanten opgesteld in trechtersvorm. De onderzoekster heeft de meest algemene vragen eerst gesteld, waarna er dieper op het onderwerp is ingegaan. (Meier & Mandemakers, 2007). De vragenlijst is daarnaast opgebouwd uit semigestructureerde vragen. De algemene vragen over het bedrijf zijn gesteld over de persoonlijkheid van het bedrijf. Op die manier vormt de respondent een algemeen beeld van het bedrijf. Vervolgens zijn er vragen gesteld over de symboliek, door verschillende symbolische uitingen van het bedrijf aan de respondent te laten zien en de respondent hierover vragen te stellen. Zo bleef het beeld dat de respondent van het bedrijf heeft, hangen in de vragen die daarna volgden. Daarna zijn er vragen gesteld over de communicatie van het bedrijf en ten slotte over het gedrag. De onderzoekster heeft als laatste de vragen over het gedrag van het bedrijf gesteld, omdat dit het belangrijkste element van de identiteit van een organisatie is volgens Birkigt & Stadler (1986) en hier ook het diepst op in kan worden gegaan. De onderzoekster heeft vooral gebruik gemaakt van open vragen, omdat deze vragen meer vrijheid geven aan de respondent, meer mogelijkheden bieden voor uitweidingen en de mening van de respondent leiden. (Hulsof, 2007).

Persoonlijkheid

Het beeld van de persoonlijkheid van het bedrijf is bij zowel de medewerkers als de klanten in kaart gebracht door het sorteren van de waarden van Rokeach (1973) uit de Rokeach Value Survey aan de hand van de 'best-worst-scaling method' van Finn & Louviere (1992). De bijbehorende waardenlijsten die zijn gebruikt, zijn te vinden in bijlage VI. Er is voor deze methode gekozen omdat deze de respondent één optie laat kiezen uit meerdere antwoorden. Allereerst geeft de respondent aan welke waarde hij het belangrijkste vindt, daarna welke waarde hij het meeste tegenstaat in de omschrijving van Independent Duinrand. Dit sluit de neiging tot het geven van extreme antwoorden uit, de opties zijn immers zelf al extremen. Voor het onderzoek is het cruciaal dat de respondent kan nuanceren in hoeverre hij/zij zich verbonden voelt met een bepaalde waarde. De onderzoekster heeft dan namelijk de mogelijkheid om een rangorde aan te brengen in de data (Finn & Louviere, 1992). Daarnaast zorgt de best-worst-scaling methode ervoor dat de RVS niet veel tijd kost om in te vullen (Lee, Soutar, Louviere, 2008).

Er is gekozen om de klanten en medewerkers van Independent Duinrand de waarden van Rokeach (1973) te laten sorteren omdat Rokeach onderscheid maakt tussen instrumentele en terminale waarden. Terminale waarden verwijzen naar eindstaten van bestaan of de uiteindelijke vormen van leven die een individu nastreeft of idealiseert. Instrumentele waarden verwijzen naar sociaal wenselijk gedrag en reflecteren gedragskenmerken. Men streeft instrumentale waarden na om terminale waarden te bereiken. Door de respondent eerst de eindwaarden voor te leggen en daarna de instrumentele waarden voor te leggen, kan de onderzoekster in kaart brengen welke waarden de klanten en medewerkers idealiseren of nastreven als zij denken aan het bedrijf. Tevens kan de onderzoekster, door de instrumentele waarden aan de respondent voor te leggen, achterhalen welke waarden zij belangrijk vinden om de terminale waarden, de ideale situatie voor het bedrijf, te bereiken. Daarnaast stelt Rokeach (1973) dat voor het slagen van elk type onderzoek, ongeacht het vakgebied, het belangrijk is dat de onderliggende waarden van mensen moeten worden begrepen. De onderzoekster heeft in dit onderzoek niet gekozen voor de Schwartz Value Survey (1992), omdat respondenten in deze methode de waarden moeten prioriteren. Voor het onderzoek is het namelijk belangrijker dat de schaal de belangrijkheid van één bepaalde waarde weergeeft dan de prioriteit ervan. Zo kan de respondent dezelfde mate van belangrijkheid volgens de schaal toekennen aan meerdere waarden.

Uit onderzoek is gebleken dat de RVS adequaat is voor het meten van individuele en collectieve waarden (Rokeach 1973). Wel plaatsen verschillende wetenschappers kritische noten bij de betrouwbaarheid van de methode. De onafhankelijkheid van deze methoden staat ter discussie aangezien respondenten aan verschillende waarden eigen interpretaties en kenmerken toekennen. Een analyse van Gibbins (1993) toont aan dat er sprake is van variatie in interpretaties van de waarden. Daarom wordt er tijdens het interview aan de respondent gevraagd hoe de respondent de desbetreffende waarde interpreteert en waarom de respondent die waarde zo belangrijk of onbelangrijk vindt.

Naast het waardenonderzoek heeft de onderzoekster ook gevraagd naar de concurrentie. De grootste concurrenten staan namelijk vermeld in het Businessplan (Independent Insurances, 2014). Op deze manier kan de onderzoekster in kaart brengen met welke diensten klanten en medewerkers denken dat het bedrijf concurreert. De cultuur en de karaktertrekken zijn met de interviews ook in kaart gebracht. Op deze manier kan de onderzoekster een gedetailleerder beeld schetsen van de persoonlijkheid van het bedrijf. Daarnaast kan de onderzoekster meten of de cultuur en sfeer op kantoor goed overkomen op de klant.

Symboliek

Om de symboliek in kaart te brengen is er aan medewerkers en klanten gevraagd wat zij van de mascotte, het logo, de stijl van de website en de locatie van het pand van het bedrijf vinden. De mascotte en het logo zijn getoond aan de hand van showcards. Dit toonmateriaal is terug te vinden in bijlage VIII. Er is naar deze vier uitingen gevraagd, omdat dit de vier belangrijkste vormen van symboliek zijn (J. van Maanen, Persoonlijke communicatie, 8 april 2015). Aan de medewerkers is ook gevraagd hoe hun mening verschillende uitingen hun communicatie naar de klant beïnvloedt. De medewerkers dragen immers de identiteit uit naar de klant.

Communicatie

Om de communicatie van het bedrijf in kaart te brengen, heeft de onderzoekster tijdens het interview gevraagd naar communicatie-elementen die in het formulehandboek (2015a) en het businessplan (2014) staan beschreven. Deze elementen zijn: de doelgroep(en), de propositie/boodschap naar de klant, de tone of voice van de communicatie, en de verschillende communicatiemiddelen zoals de website, e-mail, social media, de digitale polismap, de polismap-app, en de chatfunctie op de website. Aan de klanten is gevraagd hoe zij de informatievoorziening, gebruiksvriendelijkheid, contactmomenten en service via deze communicatiemiddelen ervaren. Daarnaast is er ook aan klanten gevraagd via welk medium zij het liefst benaderd worden, omdat het bedrijf wil weten hoe zij zijn klanten het beste kan aanspreken. Bij de medewerkers is er per communicatiemiddel gevraagd hoe zij hiermee de identiteit uitdragen.

Gedrag

Om het gedrag van Independent Duinrand in kaart te brengen heeft de onderzoekster tijdens het interview met de klanten gevraagd naar het gedrag en de mentaliteit van de medewerkers. Het gedrag is het belangrijkste element van de corporate identity volgens Birkigt & Stadler (1986). Daarnaast heeft de onderzoekster de klanten gevraagd hoe zij de verandering van analoog naar digitaal ervaren. Het bedrijf bevindt zich op dit moment namelijk in een transitieperiode van een analoge naar een digitale werkwijze. Bij de interviews met de medewerkers is er ook gevraagd hoe zij die verandering communiceren naar de klant. De klant ondervindt hier ook de gevolgen van. Zo hebben de klanten, van wie bij het bedrijf geen e-mailadres of telefoonnummer bekend is, een brief ontvangen met daarin uitleg over de nieuwe digitale werkwijze van het bedrijf. Tevens is er in de brief gevraagd om het e-mailadres of/een telefoonnummer van de klant, zodat het bedrijf ook hen volgens de nieuwe werkwijze service kan bieden (Independent Duinrand, 2015).

6. Resultaten

Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten die verkregen zijn aan de hand van deskresearch en fieldresearch.

6.1. Hypothesen

1. Als de identiteit van het bedrijf niet overeenkomt met het zelfbeeld dat de medewerkers van het bedrijf hebben, dan moet het zelfbeeld wat de medewerkers hebben worden bijgesteld.

De medewerkers vinden het belangrijk dat het bedrijf *vrijheid*¹ en *zekerheid voor het gezin*² biedt aan de klant. Zij geven aan dat zij de klant *vrijheid* en *zekerheid voor het gezin* bieden door middel van de instrumentele waarden: *eerlijk*³, *betrouwbaar*⁴, *zuiver*⁵, *onafhankelijk*⁶ en *ruimdenkend*⁷. Deze waarden komen grotendeels overeen met de volgende kernwaarden van het bedrijf: eerlijk, betrouwbaar, open en meedenkend.⁸ De kernwaarden van het bedrijf worden dus deels goed uitgedragen. Daarnaast is er sprake van een diffuus concurrentiebeeld. De medewerkers en de manager zijn het niet eens over de grootste concurrenten. Het concurrentiebeeld van de medewerkers komt wel overeen met het concurrentiebeeld van het bedrijf, de medewerkers noemen vergelijkingssites zoals Independer en HoyHoy en direct writers.⁹ Deze concurrenten staan ook in het businessplan beschreven.¹⁰

Het beeld dat de medewerkers van de symboliek hebben, komt niet volledig overeen met de symboliek zoals deze is vastgelegd in de identiteit van het bedrijf. Zo verwijzen de medewerkers vaak van het logo naar de mascotte¹¹, in het formulehandboek staat ook dat het logo en de mascotte naar elkaar verwijzen vanwege de kleuren.¹² Het logo en de mascotte worden door de medewerkers op deze manier goed uitgedragen. Over de locatie komt het beeld van de medewerkers en het beeld van de manager niet overeen. De medewerkers vinden dat het kantoor klein behuist moet blijven, zodat het kantoor laagdrempelig en sfeervol voor de klanten blijft. Terwijl de manager zich niet interesseert voor het kantoor, wel voor het kantoor voor de franchiseformule.¹³

Het beeld dat de medewerkers van de communicatie van het bedrijf hebben, komt ook niet volledig overeen met de identiteit. Zo noemen de medewerkers geen duidelijke doelgroep,¹⁴ terwijl deze wel duidelijk staat beschreven in het formulehandboek.¹⁵ Ditzelfde geldt voor de boodschap of belofte van het bedrijf. De medewerkers noemen verschillende boodschappen die in strijd zijn met elkaar,¹⁶ terwijl er een duidelijke propositie staat omschreven in het formulehandboek.¹⁷ Het socialmediabeleid wordt door de medewerkers niet goed uitgevoerd. In de identiteit van het bedrijf is namelijk vastgelegd dat het bedrijf Facebook en Twitter wil gebruiken om vragen van klanten te beantwoorden.¹⁸ Medewerkers geven aan in hun dagelijkse werkzaamheden helemaal niet met social media bezig te zijn.¹⁹ Het beeld dat de medewerkers hebben van de rest van de communicatiemiddelen komt wel overeen met de identiteit. Zo verwijzen de medewerkers altijd naar de online polismap²⁰, de website²¹ en gebruiken zij de chatfunctie²² en e-mail²³ als standaard correspondentiemiddelen zoals dit ook in het formulehandboek staat omschreven.²⁴

¹ Zie bijlage IX, analyseschema 5

² Zie bijlage IX, analyseschema 2

³ Zie bijlage IX, analyseschema 19

⁴ Zie bijlage IX, analyseschema 20

⁵ Zie bijlage IX, analyseschema 31

⁶ Zie bijlage IX, analyseschema 24

⁷ Zie bijlage IX, analyseschema 25

⁸ Independent Insurances, 2015a

⁹ Zie bijlage IX, analyseschema 38

¹⁰ Independent Insurances, 2014

¹¹ Zie bijlage IX, analyseschema 48

¹² Independent Insurances, 2015a

¹³ Zie bijlage IX, analyseschema 49

¹⁴ Zie bijlage IX, analyseschema 50

¹⁵ Independent Insurances 2015a

¹⁶ Zie bijlage IX, analyseschema 51

¹⁷ Independent Insurances, 2015a

¹⁸ Independent Insurances, 2015b

¹⁹ Zie bijlage IX, analyseschema 56

²⁰ Zie bijlage IX, analyseschema 57

²¹ Zie bijlage IX, analyseschema 54

²² Zie bijlage IX, analyseschema 58

²³ Zie bijlage IX, analyseschema 55

²⁴ Independent Insurances, 2015a

2. Als de identiteit en de gewenste identiteit van het bedrijf niet overeen komen, dan moet er een identiteitsverandering binnen het bedrijf plaatsvinden.

In verschillende documenten van het bedrijf staan plannen die tot de gewenste identiteit behoren. Er is dus nog sprake van een verschil tussen de huidige en de gewenste identiteit. Qua symboliek is de website nog niet helemaal optimaal ingericht. Het bedrijf wil verzekeringen van 81 verzekeraars aanbieden in hun vergelijker.²⁵ De manager geeft aan dat de vergelijker op dit moment nog niet klaar is.²⁶ Daarnaast geven de manager en de medewerkers aan dat de puntjes nog wel op de i moeten qua vormgeving van de website.²⁷ Het bedrijf wil dat het kantoor van binnen en van buiten uitstraalt dat het onderdeel uitmaakt van de Independent franchiseformule. Dit wil het bedrijf doen door middel van raamstickers, vlaggen aan de buitenkant en een kameleon van steigerhout. Het bedrijf wil een openbare pc in het kantoor plaatsen, zodat klanten digitaal hun schade kunnen indienen of eventueel een vergelijking kunnen maken.²⁸ Dit is nu nog niet gerealiseerd.²⁹

Daarnaast wil het bedrijf een webcare team en een service center voor telefoonacquisitie opzetten. Als aanvulling op de huidige reclame wil het autobeleettering en digitale reclame op festivals toevoegen.³⁰ De manager zou graag zien dat het personeel meer gevoel heeft voor prestatie³¹, dat het meer meedenkt met de klant³², niet in problemen denkt maar in oplossingen³³ en dat het beleefder is naar de klant³⁴. Hij vindt ook dat de medewerkers nog competentier in hun werk moeten worden.³⁵ Hij wil ook meer jonge mensen aan het team toevoegen. Hij heeft nu het gevoel dat ze nog in de werkwijze van de Nationale Nederlanden zitten en wil naar de werkwijze van het jonge en dynamische Coolblue toe.³⁶ Een aantal van deze eigenschappen wordt in het Independent commitment wel van werknemers geëist,³⁷ maar is dus nog niet genoeg aanwezig volgens de manager. Er zijn dus nog een aantal plannen op het vlak van symboliek, communicatie en gedrag die nog niet gerealiseerd zijn.

3. Als het imago van het bedrijf niet overeen komt met zijn identiteit dan moet het bedrijf het instrument communicatie inzetten om het imago bij te stellen.

Klanten vinden de waarden *zekerheid voor het gezin*³⁸, *vrijheid*³⁹, *gelijkheid*⁴⁰ en *comfortabel leven*⁴¹ bij het bedrijf passen. Volgens hen biedt het bedrijf deze eindwaarden door middel van de instrumentele waarden: *eerlijk*⁴², *betrouwbaar*⁴³, *behulpzaam*⁴⁴, *ruimdenkend*⁴⁵, *moedig*⁴⁶, *creatief*⁴⁷, *ambitieuw*⁴⁸ en *gehoorzaam*⁴⁹. Deze waarden komen overeen met de volgende kernwaarden van het bedrijf: eerlijk, betrouwbaar, vooruitstrevend en meedenkend.⁵⁰ De kernwaarden van het bedrijf komen dus voor een deel goed over op de klanten. Daarnaast is er sprake van een diffuus concurrentiebeeld. De klanten weten niet precies met welk van zijn diensten het bedrijf concurreert en noemen verschillende concurrenten. Het deel van de klanten dat vergelijkingssites en andere verzekeraars als concurrenten van het bedrijf noemt, heeft wel een goed concurrentiebeeld.⁵¹ In het businessplan staan deze namelijk als grootste concurrenten omschreven.⁵²

²⁵ Independent Insurances, 2015a

²⁶ Zie bijlage IX, analyseschema 51

²⁷ Zie bijlage IX, analyseschema 47

²⁸ Independent Insurances, 2015c

²⁹ J. van Maanen, persoonlijke communicatie, 2 juli 2015

³⁰ Independent Insurances, 2015a

³¹ Zie bijlage IX, analyseschema 17

³² Zie bijlage IX, analyseschema 30

³³ Zie bijlage IX, analyseschema 44

³⁴ Zie bijlage IX, analyseschema 26

³⁵ Zie bijlage IX, analyseschema 33

³⁶ Zie bijlage IX, analyseschema 41

³⁷ Independent Insurances, 2015d

³⁸ Zie bijlage X, analyseschema 63

³⁹ Zie bijlage X, analyseschema 66

⁴⁰ Zie bijlage X, analyseschema 66

⁴¹ Zie bijlage X, analyseschema 76

⁴² Zie bijlage X, analyseschema 80

⁴³ Zie bijlage X, analyseschema 81

⁴⁴ Zie bijlage X, analyseschema 82

⁴⁵ Zie bijlage X, analyseschema 86

⁴⁶ Zie bijlage X, analyseschema 90

⁴⁷ Zie bijlage X, analyseschema 91

⁴⁸ Zie bijlage X, analyseschema 95

⁴⁹ Zie bijlage X, analyseschema 93

⁵⁰ Independent Insurances, 2015a

⁵¹ Zie bijlage X, analyseschema 100

⁵² Independent Insurances, 2014

Het beeld dat de klanten hebben van de symboliek van het bedrijf, komt niet volledig overeen met de symboliek zoals deze is vastgelegd in de identiteit van het bedrijf. Zo schept de mascotte verwarring en onduidelijkheid bij klanten. Zij leggen de link niet tussen een kameleon en een financieel dienstverlener.⁵³ In het formulehandboek staat de boodschap van de kameleon beschreven.⁵⁴ De mascotte komt dus niet goed op de klanten over. Klanten vinden dat de website steeds overzichtelijker en duidelijker wordt. Zij vinden het belangrijk dat de website wel voor iedereen te begrijpen blijft.⁵⁵ In het formulehandboek staat beschreven dat de tone of voice van de website vooral moet bestaan uit Jip-en-Janneketaal.⁵⁶ Deze visie delen de klanten dus met het bedrijf. Het logo vinden de klanten duidelijk, al missen zij de boodschap dat het bedrijf verzekeringen vergelijkt.⁵⁷

Over de boodschap van het logo staat niets in documenten van het bedrijf vermeld. Er is sprake van een meerduidelig beeld van de doelgroep van het bedrijf,⁵⁸ terwijl er wel een duidelijke doelgroep in het formulehandboek staat omschreven.⁵⁹ Daarnaast communiceert het bedrijf geen eenduidige boodschap. Klanten krijgen tegenstrijdige boodschappen te horen.⁶⁰ In het formulehandboek staat wel een duidelijke propositie genoemd.⁶¹ Deze propositie komt dus niet goed op de klanten over. Daarnaast vinden klanten de tone of voice in brieven en e-mails van elkaar verschillen.⁶² Dit is volgens het formulehandboek wel de bedoeling. Daar staat namelijk omschreven dat brieven een formelere tone of voice hebben dan e-mails die informeler opgesteld dienen te worden.⁶³ Dit ervaren klanten als storend. Klanten vinden de website overzichtelijk en duidelijk. Klanten die de website nog niet bezocht hebben geven aan dat zij face-to-face contact verkiezen boven de website⁶⁴, al staat face-to-face contact niet als belangrijkste communicatiemiddel beschreven in de werkwijze van het bedrijf.⁶⁵ Daarnaast geven zij aan dat zij het liefst e-mailen, maar het toch prettig vinden om telefonisch extra uitleg te krijgen. De manager geeft echter aan dat hij liever heeft dat klanten chatten.⁶⁶ Maar zij zien hier het nut niet van in en bellen liever.⁶⁷ Klanten bevinden zich ook nauwelijks op social media.⁶⁸ Terwijl het bedrijf graag zou willen dat klanten via deze weg hun vragen stellen.⁶⁹ Over het gedrag van de adviseurs en medewerkers zijn de klanten erg te spreken. Zij vinden dat ze netjes en beleefd werden geholpen en dat alles goed en deskundig werd uitgelegd.⁷⁰ Dit beeld komt overeen met de eisen die staan omschreven in het Independent commitment.⁷¹

⁵³ Zie bijlage X, analyseschema 108

⁵⁴ Independent Insurances, 2015a

⁵⁵ Zie bijlage X, analyseschema 109

⁵⁶ Independent Insurances, 2015a

⁵⁷ Zie bijlage X, analyseschema 110

⁵⁸ Zie bijlage X, analyseschema 112

⁵⁹ Independent Insurances, 2015a

⁶⁰ Zie bijlage X, analyseschema 113

⁶¹ Independent Insurances, 2015a

⁶² Zie bijlage X, analyseschema 114

⁶³ Independent Insurances, 2015a

⁶⁴ Zie bijlage X, analyseschema 118

⁶⁵ Independent Insurances, 2014

⁶⁶ Zie bijlage X, analyseschema 58

⁶⁷ Zie bijlage X, analyseschema 119

⁶⁸ Zie bijlage X, analyseschema 120

⁶⁹ Independent Insurances, 2015b

⁷⁰ Zie bijlage X, analyseschema 126

⁷¹ Independent Insurances, 2015d

6.2. Hoe dragen de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uit?

In deze paragraaf beantwoordt de onderzoeker de volgende deelvraag:

“Hoe dragen de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uit?”

De resultaten die de onderzoeker in deze paragraaf beschrijft, zijn verkregen door middel van face-to-face interviews met twee commercieel medewerkers en de general manager van Independent Duinrand. Deze interviews duurden ongeveer een uur.

Persoonlijkheid

Zoals in de methodologie op pagina 19 staat omschreven hebben de medewerkers aan de hand van de waarden van Rokeach aangegeven welke waarden zij belangrijk of minder belangrijk vinden in het omschrijven van Independent Duinrand. De onderzoeker beschrijft de waarden die het meest of juist het minst met het bedrijf werden geassocieerd door de medewerkers.

Terminale waarden

De medewerkers van Independent Duinrand geven aan dat zij de waarde *zekerheid voor het gezin* van het grootste belang vinden in hun omschrijving van het bedrijf. Zij associëren deze waarde met Independent Duinrand omdat klanten zich voor onvoorziene uitgaven verzekeren en op die manier zekerheid kunnen bieden aan hun gezin.⁷² Daarnaast vinden zij de waarde *plezier* erg belangrijk. Zij vinden het belangrijk dat ze plezier in hun werk hebben, maar geven ook aan niet gepusht te willen worden in hun werk.⁷³ Dit geven zij ook aan bij de waarde *gevoel voor prestatie*, de medewerkers vinden het belangrijk dat het bedrijf presteert, maar zij willen niet gepusht worden in hun werk. Zij willen ook niet dat de klant zich gepusht voelt om een verzekering af te sluiten. Als het gevoel van de klant goed is dan hoeft je geen moeite te doen, zo vinden zij. Dit geven zij ook aan bij de waarde *vrijheid*. Zij vinden dat de klant de vrijheid moet krijgen om ‘nee’ te zeggen tegen een verzekering.⁷⁴ De manager vindt het echter wel erg belangrijk dat de medewerkers gevoel van prestatie hebben. Hij vindt dat de medewerkers dit gevoel meer moeten hebben.⁷⁵ Daarnaast vinden de medewerkers het belangrijk dat er *acceptatie* is tussen de verzekeraar en de tussenpersoon en tussen de adviseur en de klant. Zij vinden het belangrijk dat de collega's elkaar accepteren en kritiek niet zien als een persoonlijke aanval.⁷⁶ De waarde *schoonheid* vinden de medewerkers van het bedrijf helemaal niet belangrijk, omdat zij de waarde betrekken op het uiterlijk. Zij geven aan niet naar het uiterlijk te kijken maar naar het innerlijk, dat vinden zij belangrijker. De manager van het bedrijf vindt vooral de waarde *nationale veiligheid* erg belangrijk. Hij betreft dit op internet beveiliging. Hij vindt dat deze erg achterloopt op de digitale wereld en dat het dus erg belangrijk is dat hier goed op gelet wordt. Ook met betrekking tot de nieuwe digitale werkwijze van Independent Duinrand. De medewerkers associëren de *nationale veiligheid* niet met het bedrijf, zij vinden niet dat zij in hun werk met de nationale veiligheid bezig zijn.⁷⁷

Instrumentele waarden

De medewerkers gaven bij het zien van de tweede lijst gelijk al aan dat zij de waarden *eerlijk*, *betrouwbaar* en *behulpzaam* in sterke mate associëren met Independent Duinrand. Ze vinden het bedrijf *eerlijk*, omdat zij zeggen waar het op staat en tegenover de klant en een zorgplicht hebben. Volgens die zorgplicht moeten ze wel eerlijk zijn.⁷⁸ Dit geldt ook voor de betrouwbaarheid⁷⁹ en de behulpzaamheid⁸⁰ van het bedrijf. De waarde *onafhankelijk* associëren zij ook meteen met het bedrijf. De medewerkers vinden dat het bedrijf voor onafhankelijkheid staat, de waarde zit immers al in de bedrijfsnaam. Ze vinden dat het bedrijf goed op weg is om helemaal onafhankelijk te worden en hebben er vertrouwen in dat dit goed komt, omdat ze die intentie wel hebben.⁸¹ Bij de waarde *ruimdenkend* valt het op dat de medewerkers het wel belangrijk vinden om met de klant mee te denken en dit ook doen. De manager vindt echter dat de medewerkers nog niet ruimdenkend genoeg

⁷² Zie bijlage IX, analyseschema 2

⁷³ Zie bijlage IX, analyseschema 8

⁷⁴ Zie bijlage IX, analyseschema 5

⁷⁵ Zie bijlage IX, analyseschema 17

⁷⁶ Zie bijlage IX, analyseschema 11

⁷⁷ Zie bijlage IX, analyseschema 14

⁷⁸ Zie bijlage IX, analyseschema 19

⁷⁹ Zie bijlage IX, analyseschema 20

⁸⁰ Zie bijlage IX, analyseschema 21

⁸¹ Zie bijlage IX, analyseschema 24

zijn.⁸² De waarde *moedig* wordt ook sterk geassocieerd met Independent Duinrand. Medewerkers vinden dat het bedrijf heel moedig is in de nieuwe dingen die ze aangaan, maar de manager vindt dit wel meevallen. Hij vindt dat je niet moet doorslaan in moed, terwijl de medewerkers het juist positief vinden dat het bedrijf zo moedig is.⁸³ De medewerkers vinden ook dat het bedrijf *creatief* is in het vinden van oplossingen⁸⁴ en *zuiver* en transparant met de klant communiceert. Dit doen zij door de provisie altijd op de polis te vermelden zodat de klant weet wat er aan hen verdient wordt.⁸⁵ De waarde *gehoorzaam* vinden de medewerkers totaal niet belangrijk. Zij hebben hier negatieve associaties bij, omdat zij de waarde interpreteren als het opvolgen van bevelen en het werken volgens het boekje. De medewerkers vinden dat Independent Duinrand dit juist niet doet maar zijn eigen weg gaat.⁸⁶ Het bedrijf wordt ook als zeer *ambitieuze* gezien. Dit werkt ook aanstekelijk op de werkvloer zo vinden de medewerkers. Het bedrijf staat nog in de kinderschoenen maar wordt steeds ambitieuzer, zo vinden zij.⁸⁷

Samenvatting waarden

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers het vooral belangrijk vinden dat het bedrijf *vrijheid* en *zekerheid* biedt aan de klant. Zij willen de klant de vrijheid geven om 'nee' te kunnen zeggen tegen een verzekering. Zelf willen zij ook niet gepusht worden in hun werk. Opvallend is dat de manager het wel erg belangrijk vindt dat de medewerkers presteren. De medewerkers geven aan dat zij de klant *vrijheid* en *zekerheid* bieden door middel van de instrumentele waarden; *eerlijk*, *betrouwbaar*, *behulpzaam*, *onafhankelijk*, *ruimdenkend*, *moedig*, *creatief*, *zuiver*, *transparant* en *ambitieuze*. Deze waarden komen overeen met de volgende kernwaarden van het bedrijf: *eerlijk*, *betrouwbaar*, *meedenkend*, *open* en *vooruitstrevend*.⁸⁸ Daarnaast valt het op dat de medewerkers en de manager het erover eens zijn dat het bedrijf niet *gehoorzaam* is, omdat zij de waarde te maken vinden hebben met het werken volgens het boekje. Zij geven aan dit niet te doen, maar hun eigen weg in te slaan. Verder vinden de medewerkers het bedrijf zeer *ambitieuze* en dat dit aanstekelijk werkt op de werkvloer, al staat het bedrijf nog in de kinderschoenen.

Sfeer en karaktertrekken

De medewerkers vinden verder dat er een gemoedelijke en losse sfeer hangt op kantoor. Zij vinden dat het kantoor een huiskamer gevoel uitstraalt.⁸⁹ De karaktereigenschappen die de medewerkers het meest bij het bedrijf vinden passen zijn *onafhankelijk*, *behulpzaam*, *eerlijk*, *transparant*, *open* en *digitaal*.⁹⁰ De eigenschappen die het bedrijf niet mag verliezen zijn volgens de medewerkers de klantgerichtheid, de energie en de eerlijkheid. Ze zijn er tenslotte voor de klant.⁹¹ De medewerkers missen structuur in de werkwijze en in de oplossingsgerichtheid. Zij willen daarnaast zo snel mogelijk af van 'de oude rotzooi' van het bedrijf zodat zij sneller en commerciëler kunnen gaan werken.⁹² De medewerkers geven de persoon Independent Duinrand een leeftijd van tussen de 30 en 40. Zij vinden dat de persoon Independent Duinrand midden in het leven staat, weloverwogen met iets bezig is en nog alle kanten op kan.⁹³

Samenvatting persoonlijkheid

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers de persoonlijkheid van het bedrijf omschrijven als *onafhankelijk*, *behulpzaam*, *eerlijk*, *betrouwbaar*, *zuiver* en *ruimdenkend*. Deze waarden sluiten aan bij de volgende kernwaarden van het bedrijf: *eerlijk*, *betrouwbaar*, *open* en *meedenkend*.⁹⁴ Daarnaast vinden de medewerkers dat er een gemoedelijke en losse sfeer op kantoor heerst. Zij vinden vooral dat het bedrijf zijn klantgerichtheid en eerlijkheid niet mag verliezen. De medewerkers zouden wel graag meer structuur zien in de werkwijze en oplossingsgerichtheid. Ook willen zij zo snel mogelijk af van de 'oude rotzooi' van het bedrijf zodat zij commerciëler kunnen werken.

⁸² Zie bijlage IX, analyseschema 25

⁸³ Zie bijlage IX, analyseschema 29

⁸⁴ Zie bijlage IX, analyseschema 30

⁸⁵ Zie bijlage IX, analyseschema 31

⁸⁶ Zie bijlage IX, analyseschema 32

⁸⁷ Zie bijlage IX, analyseschema 34

⁸⁸ Independent Insurances, 2015a

⁸⁹ Zie bijlage IX, analyseschema 41

⁹⁰ Zie bijlage IX, analyseschema 42

⁹¹ Zie bijlage IX, analyseschema 43

⁹² Zie bijlage IX, analyseschema 44

⁹³ Zie bijlage IX, analyseschema 45

⁹⁴ Independent Insurances, 2015a

Concurrentie

De onderzoeker heeft tijdens de interviews met de medewerkers ook gevraagd naar de concurrentie van Independent Duinrand. De onderzoeker heeft gevraagd wat de concurrentie beter doet en waar de concurrentie nog wat kan leren van Independent Duinrand.

De medewerkers noemen vergelijkingssites en direct writers als grootste concurrenten al heeft de manager nog geen echte concurrenten gespot. Hij vindt dat het concept van Independent Duinrand daar te anders en uniek voor is.⁹⁵ Zij vinden dat Independent Duinrand beter is dan de concurrentie in zijn onafhankelijkheid, transparantie en in zijn relatie met de klant. Zij vinden dat andere vergelijkingssites en direct writers hier nog op achter lopen.⁹⁶ De concurrentie doet het volgens de medewerkers beter op marketinggebied, zij hebben meer naamsbekendheid. Maar ze vinden dat het bedrijf niet te veel naar zijn concurrenten moet kijken en vooral zijn eigen koers moet volgen, omdat het niet met de concurrentie vergeleken wil worden.⁹⁷

Samenvatting concurrentie

Uit deze resultaten kan de onderzoeker concluderen dat er sprake is van een diffuus concurrentiebeeld, de medewerkers vinden vergelijkingssites en direct writers de grootste concurrenten. De manager heeft nog geen concurrentie gespot. De manager heeft dus een ander concurrentiebeeld dan de medewerkers van het bedrijf. Medewerkers vinden dat het bedrijf beter is dan de concurrentie in zijn onafhankelijkheid, transparantie en een betere relatie heeft met zijn klanten. Zij vinden wel dat de concurrentie meer naamsbekendheid heeft, maar dat het bedrijf niet te veel naar zijn concurrenten moet kijken en vooral zijn eigen koers moet varen.

Symboliek

Tijdens de interviews is er ook gevraagd wat de medewerkers van de vier belangrijkste symbolische uitingen van het bedrijf vinden. Namelijk: de mascotte Leon de kameleon, de website, het logo en de locatie. Het toonmateriaal dat tijdens dit interview aan de medewerkers is voorgelegd is te vinden in bijlage VIII.

De mascotte & de website

Over de mascotte van het bedrijf, Leon de kameleon, zijn de medewerkers zeer positief en vinden deze goed passen bij het Independent Duinrand. Ze vinden wel dat klanten er nog aan moeten wennen omdat het geen lief beestje is zoals de luiaard van HoyHoy.nl. De manager geeft aan dat de kameleon en de kleuren een jongere doelgroep aanspreken.⁹⁸ De medewerkers geven aan dat zij de website over het algemeen goed vinden, de site is goed opgebouwd en valt op vanwege de kleuren. Wel merken zij dat de klant nog vaak moet zoeken, een zoekfunctie zou de uitkomst bieden. Ook vinden zij het irritant dat de chatfunctie op de website steeds omhoog komt. De puntjes moeten dus nog op de i qua vormgeving vinden de medewerkers.⁹⁹

Het logo

Het logo van het bedrijf vinden de medewerkers aanspreken vanwege de kleuren, die ook weer in de mascotte terug komen. Zij gebruiken het logo niet zo vaak in hun communicatie met de klant. Wel verwijzen zij vanuit de mascotte naar het logo en leggen de achterliggende gedachte aan de klant uit. In het formulehandboek staat omschreven dat het logo en de mascotte naar elkaar verwijzen doordat de kleuren van de kameleon ook in het logo zijn verwerkt.¹⁰⁰ De manager vindt het logo jong en dynamisch en denkt dat het de jongere doelgroep van 13+ aanspreekt. Hij wil deze doelgroep aanspreken omdat hij vindt dat het de doelgroep van de toekomst is.¹⁰¹

De locatie

De medewerkers vinden dat het kantoor van Independent Duinrand op een goede locatie zit. Zij vinden dat de locatie voor de digitale werkwijze niet uitmaakt, voor de analoge werkwijze wel. Klanten moeten dan immers binnen kunnen lopen. Daarnaast vinden zij dat het bedrijf groot moet denken en klein behuist moet blijven, omdat je in een groot gebouw de feeling met het personeel en de klant kwijt raakt zo vinden zij. De manager vindt de locatie van het kantoor laagdrempelig en dat het kantoor sfeer ademt. Verder maakt de locatie van Independent Duinrand hem niet zoveel uit, hij interesseert

95 Zie bijlage IX, analyseschema 38

96 Zie bijlage IX, analyseschema 39

97 Zie bijlage IX, analyseschema 40

98 Zie bijlage IX, analyseschema 46

99 Zie bijlage IX, analyseschema 47

100 Independent Insurances, 2015a

101 Zie bijlage IX, analyseschema 48

zich meer voor de locatie van het kantoor voor de franchiseformule. Voor de franchiseformule wil hij een pand langs de snelweg.¹⁰²

Samenvatting symboliek

De medewerkers vinden de mascotte goed bij het bedrijf passen, zij merken wel dat klanten nog moeten wennen. Daarnaast vinden de medewerkers dat de site goed is opgebouwd, maar dat de klanten nog vaak moeten zoeken op de website. Een zoekfunctie zou daarbij kunnen helpen, vinden zij. Qua vormgeving van de website vinden de medewerkers dat de puntjes nog op de i moeten. Het logo gebruiken de medewerkers niet vaak in hun communicatie met de klant, ze leggen vaker de mascotte uit. Opvallend is dat de manager vindt dat het logo een jongere doelgroep aanspreekt, terwijl de medewerkers het daar helemaal niet over hebben. De medewerkers vinden het belangrijk dat het bedrijf klein behuist blijft zodat het kantoor laagdrempelig en sfeervol voor de klanten blijft. Opvallend is dat de manager zich niet interesseert voor de locatie van Independent Duinrand en zich meer interesseert voor een pand langs de snelweg voor de franchiseformule.

Communicatie

Tijdens het interview is er gevraagd naar de communicatie van het bedrijf en hoe de medewerkers de communicatiemiddelen van het bedrijf gebruiken in hun communicatie met de klant.

Doelgroep, boodschap en de ideale klant

Over de doelgroep van het bedrijf zijn de meningen verdeeld. De een vindt dat het bedrijf jonge mensen van tussen de 30 en de 40 aan wil spreken omdat zij net uit huis zijn en het internet al kennen. Een ander vindt dat het bedrijf niet in doelgroepen moet denken omdat het bedrijf er moet zijn voor iedereen die een verzekering nodig heeft. De klant moet namelijk het gevoel krijgen dat hij geholpen wordt.¹⁰³ In het formulehandboek staat dat het bedrijf zich richt op gezinnen, alleenstaanden en 2-persoonshuishoudens en op senioren. Ook over de boodschap en belofte zijn de meningen verdeeld. Zo stelt de een de klant gerust, en wil hij laten zien aan de klant dat het bedrijf er voor hen is. De ander belooft de klant het product met de beste voorwaarden en prijs en communiceert open en eerlijk met de klant. De manager belooft nog niet zoveel, omdat hij wil wachten tot ze een eigen vergelijker hebben met alle verzekeraars.¹⁰⁴ De propositie van het bedrijf staat in het formulehandboek omschreven, deze luidt als volgt: 'goedkoop en eenvoudig online verzekeren, eerlijk en onafhankelijk, met de online persoonlijke ondersteuning van uw lokale verzekeringsagent.' Alle medewerkers vinden dat er niet echt een ideale klant is, omdat ze iedereen het gevoel willen geven dat zij de ideale klant zijn. Wel noemt een medewerker de klant met een gezin, een koophuis, twee auto's en een doorlopende reisverzekering als de ideale klant voor een servicepakket. Maar over het algemeen vinden de medewerkers dat iedereen welkom is.¹⁰⁵

Contactmomenten, website & e-mail marketing

De manager vindt vooral dat er wel genoeg contactmomenten zijn, maar dat de medewerkers hier opvolging aan moeten geven, dat gebeurt nog niet genoeg vindt hij. Een medewerker merkt dat zij niet genoeg contactmomenten heeft met de klanten, omdat zij nog te veel bezig is met randzaken zoals het verzamelen van e-mailadressen. Dat zij daardoor niet commercieel kan werken irriteert haar.¹⁰⁶ De medewerkers geven aan de website vaak te gebruiken in hun communicatie met de klant. Zij verwijzen vaak door met linkjes naar de website en maken ook gebruik van scherm delen.nl om de website uit te leggen.¹⁰⁷ De medewerkers gebruiken e-mails als standaard correspondentiemiddel met de klant. Zij verwijzen vaak naar het Youtube-kanaal met informatiefilmpjes. Zij kijken vaak ook of de klant in aanmerking komt voor een aanbieding of een servicepakket. Als dat het geval is communiceren zij dit via de e-mail met de klant. De manager geeft aan dat er al veel e-mail campagnes voor de klant ingeregeld staan, maar dat hij het nog verder wil personaliseren met verjaardagsmails enz.¹⁰⁸

Social media

De medewerkers geven aan dat zij nauwelijks social media gebruiken in hun communicatie met de klant. Een medewerker geeft aan dat de klant via de website de linkjes naar social media wel ziet. De manager maakt wel gebruik van social media, hij post vaak dingen namens het bedrijf op Facebook, Twitter en LinkedIn. Hij spoort de klant ook aan om via social media vragen te stellen in plaats van

¹⁰² Zie bijlage IX, analyseschema 49

¹⁰³ Zie bijlage IX, analyseschema 50

¹⁰⁴ Zie bijlage IX, analyseschema 51

¹⁰⁵ Zie bijlage IX, analyseschema 52

¹⁰⁶ Zie bijlage IX, analyseschema 53

¹⁰⁷ Zie bijlage IX, analyseschema 54

¹⁰⁸ Zie bijlage IX, analyseschema 55

alleen via de e-mail of de chatbox. Hij wil dat alle medewerkers dit gaan communiceren met de klant.¹⁰⁹ In de identiteit van het bedrijf staat omschreven dat Facebook en Twitter vooral dienen als plek waar klanten hun vragen kwijt kunnen.¹¹⁰

Online polismap

Een deel van de medewerkers geeft aan de online polismap vaak te gebruiken in hun communicatie met de klant. Een medewerker geeft aan dat de online polismap altijd wel ter sprake komt, ook als het gesprek daar niet over gaat, dan meldt hij dat nog even. De manager vindt de online polismap een erg belangrijk onderdeel van het concept, de polismap draagt bij aan de transparantie en de betrouwbaarheid van het bedrijf. Een medewerker doet niet zo veel met de online polismap, soms wijst ze de klant er op.¹¹¹

Chatfunctie

Medewerkers geven aan dat er steeds meer vragen van klanten binnenkomen op de chat. Zij geven aan dat het aan het begin wel wennen was, omdat het ze normaal niet zo met iemand communiceren, maar nu zijn ze het gewend. De medewerkers beantwoorden eerst meestal de vraag, vragen daarna door, leggen de werkwijze uit en vertellen dan over de online polismap en het servicepakket. De manager geeft aan dat klanten het nog wel lastig vinden om te chatten en liever bellen. Voor het bellen wil hij in de toekomst een verrichtingentarief rekenen.¹¹²

Offline communicatiemiddelen

Medewerkers geven aan dat zij heel weinig gebruik maken van offline communicatiemiddelen. Alles gaat digitaal behalve als er mensen op kantoor komen, die leggen zij dan ook gelijk de nieuwe werkwijze uit. Ook werd er nog een brief uitgestuurd over de nieuwe werkwijze naar alle klanten waarvan geen telefoonnummer of e-mailadres bekend was. De manager geeft aan dat hij in de toekomst bedrijfsauto's wil laten rondrijden met de mascotte, de Seat Leon. Daarnaast wil hij stoffen tasjes laten maken met de mascotte erop voor de doelgroep van 13+. Dit is dan ook een idee van zijn dochter van 13.¹¹³

Samenvatting communicatie

De meningen over de doelgroep zijn verdeeld, de een vindt dat het bedrijf zich op een doelgroep van tussen de 30 en 40 richt. De ander vindt dat het bedrijf zich niet moet richten op een doelgroep, iedereen heeft immers verzekeringen nodig. Daarnaast communiceren de medewerkers en de manager verschillende boodschappen of beloftes naar de klant. De ideale klant bestaat volgens de medewerkers van het bedrijf niet, iedereen is welkom. De manager vindt dat er genoeg contactmomenten zijn, de medewerkers vinden van niet. Zij zijn nog te veel met randzaken bezig. De medewerkers geven aan dat zij e-mail als standaard correspondentiemiddel zien. Zij verwijzen vaak via de website of e-mail naar het Youtube-kanaal van het bedrijf. De manager wil graag dat medewerkers de klant aansporen om via social media ook vragen te stellen. De medewerkers geven nu aan niet met social media bezig te zijn in hun communicatie met de klant. De medewerkers verwijzen ook vaak naar de online polismap in hun communicatie met de klant. De manager vindt dat de online polismap bijdraagt aan de transparantie en de betrouwbaarheid van het bedrijf. Opvallend is dat de manager merkt dat klanten liever bellen in plaats van chatten. Toch wil hij in de toekomst klanten dwingen tot het chatten door een tarief te rekenen voor het bellen. Daarnaast maakt het bedrijf heel weinig gebruik van offline communicatiemiddelen. Alleen als klanten op kantoor komen of een brief toegestuurd krijgen met uitleg over de nieuwe werkwijze gebeurt dit offline.

Gedrag

Tijdens het interview is er aan de medewerkers gevraagd wat zij van het gedrag van het bedrijf vinden. Zo is er gevraagd naar de mentaliteit van het bedrijf en de manier waarop de huidige verandering plaatsvindt van de analoge werkwijze naar de digitale werkwijze en hoe dit eventueel beter kan.

Mentaliteit

De medewerkers van het bedrijf omschrijven de mentaliteit als een vechtersmentaliteit, enthousiast, vooruitstrevend, dynamisch en innovatief. Ook vindt een medewerker dat zij wat harder naar verzekeraars toe moeten zijn in deze fase en laten zien dat ze voor de klant klaar staan.¹¹⁴

¹⁰⁹ Zie bijlage IX, analyseschema 56

¹¹⁰ Independent Insurances, 2015b

¹¹¹ Zie bijlage IX, analyseschema 57

¹¹² Zie bijlage IX, analyseschema 58

¹¹³ Zie bijlage IX, analyseschema 59

¹¹⁴ Zie bijlage IX, analyseschema 60

Verandering van analoog naar digitaal

Medewerkers van het bedrijf vinden dat de verandering van de analoge werkwijze naar de digitale werkwijze te snel en chaotisch verloopt, maar dat het toch moet gebeuren. De manager zegt ook dat hij het gedaan heeft vanuit overlevingsdrang. Als hij het mocht overdoen had hij het relaxter gedaan en had hij meer de tijd genomen. Maar die tijd er nu eenmaal niet op dit moment, vindt hij. De medewerkers leggen aan de klant uit dat het voor hen ook allemaal nieuw en wennen is. De ene medewerker vindt dat de marketing verbeterd kan worden, omdat het bedrijf dan aan de klant laat zien wat het aan het doen is. Een ander vindt dat er niets veranderd hoeft te worden aan de communicatie, als de klant niet digitaal wil, dan wil hij niet.¹¹⁵

Samenvatting gedrag

De medewerkers vinden dat het bedrijf een vechtersmentaliteit heeft. Daarnaast vinden zij dat de verandering van de analoge naar digitale werkwijze te snel en chaotisch verloopt. De manager is het hiermee eens, hij zou het relaxter gedaan hebben als hij meer tijd had gehad. De medewerkers communiceren naar de klant dat de verandering ook voor hun even wennen is. Medewerkers zien marketing als een oplossing om meer over de verandering met de klant te communiceren. Maar zij denken ook dat meer communicatie niet helpt, als de klant niet digitaal wil, dan wil hij niet.

6.3. Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?

In deze paragraaf beantwoordt de onderzoeker de volgende deelvraag:

“Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?”

De resultaten die de onderzoeker in deze paragraaf beschrijft zijn verkregen door middel van face-to-face interviews met twaalf klanten van Independent Duinrand. De respondenten zijn gesegmenteerd op twee criteria; of ze langer of korter dan vijf jaar klant zijn en of ze in het bezit zijn van een online polismap of een uitnodiging daarvoor hebben ontvangen. Deze interviews varieerden in lengte van 25 tot 77 minuten.

Persoonlijkheid

Zoals in de methodologie op pagina 19 staat omschreven hebben de klanten aan de hand van de waarden van Rokeach aangegeven welke waarden zij belangrijk of minder belangrijk vinden in het omschrijven van Independent Duinrand. De onderzoeker beschrijft de waarden die het meest of juist het minst met het bedrijf werden geassocieerd door de klanten.

Terminale waarden

Klanten geven aan dat zij *zekerheid voor het gezin* als belangrijk beschouwen voor het bedrijf. Klanten zijn het erover eens dat je je verzekerd voor de zekerheid van je gezin. Zij vinden dit echter geen unieke selling point, elke tussenpersoon biedt zekerheid voor het gezin volgens de klanten.¹¹⁶ Daarnaast vinden klanten het ook belangrijk dat zij de *vrijheid* krijgen om zelf te kiezen voor een verzekering, ondanks het advies.¹¹⁷ Klanten die langer dan vijf jaar klant zijn bij Independent Duinrand vinden de waarde *vriendschap* heel belangrijk omdat zij dit in sterke mate bij het bedrijf voelen. Zij die korter dan vijf jaar klant zijn, vinden vriendschap niet belangrijk op zakelijk vlak, een goede relatie vinden zij wel belangrijk.¹¹⁸ Klanten vinden het ook belangrijk dat zij gelijk behandeld worden en dat iedereen een verzekering af kan sluiten bij het bedrijf.¹¹⁹ Klanten vinden de uitstraling en *schoonheid* van het bedrijf niet belangrijk. Zij vinden het product en de service belangrijker. De netheid van het kantoor en het personeel vinden zij wel belangrijk.¹²⁰ *Comfortabel leven* wordt door de klanten verschillend geïnterpreteerd. Zij vinden de waarde minder belangrijk als comfortabel wordt gezien als een luxe leven. Zij vinden dat het bedrijf niet bijdraagt aan een luxe leven. Wel vinden zij dat het bedrijf bijdraagt aan een comfortabel leven als een comfortabel leven wordt gezien als een normaal leven, waarin basisbehoeften zijn vervuld.¹²¹

¹¹⁵ Zie bijlage IX, analyseschema 61

¹¹⁶ Zie bijlage X, analyseschema 63

¹¹⁷ Zie bijlage X, analyseschema 66

¹¹⁸ Zie bijlage X, analyseschema 67

¹¹⁹ Zie bijlage X, analyseschema 70

¹²⁰ Zie bijlage X, analyseschema 74

¹²¹ Zie bijlage X, analyseschema 76

Instrumentele waarden

De klanten vinden de waarden *eerlijk*, *betrouwbaar* en *behulpzaam* het meest bij het bedrijf passen. Zij vinden dat het bedrijf eerlijk advies geeft,¹²² betrouwbare producten in zijn assortiment heeft,¹²³ goed uitlegt en snel achter zaken aangaat.¹²⁴ Klanten vinden het belangrijk dat een tussenpersoon *onafhankelijk* is en zijn eigen koers vaart. Zij denken echter niet dat het bedrijf onafhankelijk is, omdat het als tussenpersoon altijd tussen partijen in staat. De waarde onafhankelijk wordt ook nauwelijks met de bedrijfsnaam Independent Duinrand geassocieerd.¹²⁵ Daarnaast vinden klanten de waarde *ruimdenkend* belangrijk, zij vinden het belangrijk dat het bedrijf met hen meedenkt. Veel klanten hebben dit ook zo ervaren.¹²⁶ Bij de waarde *moedig* valt het op dat klanten die langer dan vijf jaar klant zijn, meer op de hoogte zijn van de ontwikkelingen van het bedrijf. Zij vinden Independent Duinrand heel moedig omdat het een eigen koers vaart in deze moeilijke tijd. Andere klanten zeggen hier geen zicht op te hebben.¹²⁷ De waarde *creatief* associëren klanten ook met Independent Duinrand. Zij vinden het bedrijf creatief op marketinggebied en in het vinden van oplossingen. Zij waarschuwen echter wel dat het bedrijf de klant niet mag vergeten in de digitalisering.¹²⁸ Klanten vinden dat Independent Duinrand goed naar hen luistert. Maar zij vinden het ook belangrijk dat het bedrijf soms wat tegengas geeft en duidelijk en transparant communiceert dat de klant niet gelijk heeft en dat het nu eenmaal zo in de formulieren staat.¹²⁹ Klanten vinden het belangrijk dat Independent Duinrand *ambitieuw* blijft. Zij merken dat het bedrijf ambitie heeft door de nieuwe ontwikkelingen die het bedrijf doormaakt. De klanten die langer dan vijf jaar klant zijn, zijn meer op de hoogte van de ontwikkelingen van het bedrijf en associëren de waarde ambitie meer met het bedrijf dan de rest van de klanten.¹³⁰

Samenvatting waarden

Uit de resultaten blijkt dat de klanten *zekerheid voor het gezin* heel belangrijk vinden. Zij vinden dit echter geen unique selling point omdat elke tussenpersoon dit biedt. Daarnaast vinden zij het belangrijk om de *vrijheid* te hebben om zelf te kiezen voor een verzekering ondanks het advies. De klanten die langer dan vijf jaar klant zijn vinden een *vriendschap* met het bedrijf ook belangrijk. Zij vinden ook dat het bedrijf bijdraagt aan een *comfortabel leven* omdat het bedrijf in de basisbehoeften van de klant voorziet, zo vinden zij. De klanten vinden dat het bedrijf deze terminale waarden biedt door middel van de instrumentele waarden; *eerlijk*, *betrouwbaar*, *behulpzaam*, *ruimdenkend*, *moedig*, *creatief*, *ambitieuw* en *gehoorzaam*. Deze waarden komen overeen met de volgende kernwaarden van het bedrijf: *eerlijk*, *betrouwbaar*, *meedenkend* en *vooruitstrevend*.¹³¹ Daarnaast valt het op dat klanten die langer dan vijf jaar klant zijn het bedrijf moediger en ambitieuzer vinden, omdat zij meer op de hoogte zijn van de ontwikkelingen van het bedrijf. Klanten vinden echter wel dat het bedrijf de klant niet mag vergeten in al hun creativiteit en de digitalisering. Ook vinden zij dat het bedrijf soms tegengas mag geven als de klant niet gelijk heeft door duidelijk en transparant te zijn.

Sfeer en karaktertrekken

Alle geïnterviewde klanten hebben het kantoor van Independent Duinrand wel eens bezocht. Zij vinden dat er op kantoor een warme, open, gezellige en ons-kent-ons-sfeer hangt. Ze vinden dat het kantoor een huiskamergevoel uitstraalt. Ook merken de klanten op dat er geen sprake is van hiërarchie op kantoor en dit ervaren zij als prettig.¹³² Klanten beschrijven het karakter van Independent Duinrand als vooruitstrevend, pittig, een echte vechter, doorzettend en trots. Maar ook als een oprecht, eerlijk, nuchter, innemend en vriendelijk persoon.¹³³ Klanten vinden dat Independent Duinrand vooral eerlijk en open moet blijven. Hierdoor behouden zij hun betrouwbaarheid en dit stimuleert mond-tot-mond reclame volgens klanten. Ook vinden zij dat het bedrijf het wij-gevoel moet behouden, het warme gevoel waardoor klanten steeds op kantoor komen. Anders stappen de klanten over naar het ik-gevoel op internet.¹³⁴ Klanten vinden dat de communicatie via de antwoordcentrale persoonlijker kan, dat er nog te veel verleden in het bedrijf zit en dat het bedrijf duidelijk moet zijn over de veranderingen die plaatsvinden binnen het bedrijf.¹³⁵ Klanten geven het bedrijf een leeftijd van tussen de 25 en 40 omdat een persoon van die leeftijd midden in het leven staat, weet wat hij wil en

¹²² Zie bijlage X, analyseschema 80

¹²³ Zie bijlage X, analyseschema 81

¹²⁴ Zie bijlage X, analyseschema 82

¹²⁵ Zie bijlage X, analyseschema 85

¹²⁶ Zie bijlage X, analyseschema 86

¹²⁷ Zie bijlage X, analyseschema 90

¹²⁸ Zie bijlage X, analyseschema 91

¹²⁹ Zie bijlage X, analyseschema 93

¹³⁰ Zie bijlage X, analyseschema 95

¹³¹ Independent Insurances, 2015a

¹³² Zie bijlage X, analyseschema 103

¹³³ Zie bijlage X, analyseschema 104

¹³⁴ Zie bijlage X, analyseschema 105

¹³⁵ Zie bijlage X, Analyseschema 106

klaar is voor de strijd. Een enkeling geeft een leeftijd van achttien jaar, hij vindt dat het bedrijf nog volop in ontwikkeling is.¹³⁶

Samenvatting persoonlijkheid

Uit de resultaten blijkt dat de klanten de persoonlijkheid van het bedrijf omschrijven als eerlijk, betrouwbaar, behulpzaam, ruimdenkend, ambitieus, moedig, gehoorzaam en nuchter. Deze waarden komen overeen met de volgende kernwaarden van het bedrijf: eerlijk, betrouwbaar, behulpzaam, meedenkend en vooruitstrevend.¹³⁷ Daarnaast vinden de klanten dat er een warme, open en gezellige ons-kent-ons-sfeer hangt op kantoor. Klanten vinden dat het bedrijf zijn eerlijkheid, openheid en het wij-gevoel moet behouden. Dit biedt het internet namelijk niet volgens hen. Klanten vinden dat de antwoordcentrale persoonlijker kan en dat er nog te veel verleden in het bedrijf zit. Daarnaast vinden zij dat het bedrijf duidelijk moet zijn over de veranderingen die er binnen het bedrijf plaatsvinden.

Concurrentie

De onderzoeker heeft tijdens de interviews met de klanten ook gevraagd naar de concurrentie van Independent Duinrand. De onderzoeker heeft gevraagd wat de concurrentie beter doet en waar ze nog wat van Independent Duinrand kan leren.

De klanten noemen andere vergelijkingssites en fysieke assurantiekantoren als concurrenten. Ook noemen zij een aantal grote verzekeraars als concurrenten. De klant weet niet precies met welk van zijn diensten het bedrijf nu precies concurreert.¹³⁸ Klanten stellen het vooral op prijs dat Independent Duinrand open en eerlijk communiceert, en een persoonlijke aanpak heeft. Iets wat zij bij andere kantoren en op internet niet vinden.¹³⁹ Volgens een klant heeft de concurrentie meer naamsbekendheid en staan zij meer als prijsvechter in de markt. Volgens hem zijn de prijzen van concurrentie namelijk onderling niet vergelijkbaar. Hij vindt dat het bedrijf hier nog wat van kan leren.¹⁴⁰

Samenvatting concurrentie

Er is sprake van een diffuus concurrentiebeeld, de klant weet niet precies met welk van zijn diensten het bedrijf nu precies concurreert. Klanten stellen de open en eerlijke communicatie en de persoonlijke aanpak op prijs. Dit vinden zij niet bij andere kantoren of op het internet. Een klant vindt ook dat de concurrentie meer naamsbekendheid heeft en dat zij meer als prijsvechter in de markt staan. Hij vindt dat het bedrijf hier nog aan kan werken.

Symboliek

Tijdens de interviews is er ook gevraagd wat de klanten van de vier belangrijkste symbolische uitingen van het bedrijf vinden. Namelijk: de mascotte Leon de kameleon, de website, het logo en de locatie. Het toonmateriaal dat tijdens dit interview aan de klanten is voorgelegd is te vinden in bijlage XIII.

De mascotte

Klanten vinden de mascotte er over het algemeen wel leuk uitzien, vooral de kleuren spreken aan. De link tussen de mascotte en het bedrijf leggen zij echter niet. Zij associëren een kameleon niet met een financieel dienstverlener. Ze vinden het verwarrend dat de kameleon zich door de kleuren op de voorgrond bevindt, een kameleon hoort zich immers aan te passen aan de omgeving. Sommigen vinden de mascotte zelfs af doen aan de betrouwbaarheid van het bedrijf. Zij snappen niet waarom het bedrijf überhaupt een mascotte heeft.¹⁴¹

De website & het logo

De klanten die de website hebben bezocht vinden deze duidelijk en overzichtelijk. Zij geven aan dat de website steeds beter wordt. In het begin waren sommige stukken tekst nog wat kinderachtig, maar dit is steeds professioneler geworden, vinden zij. Klanten vinden het daarnaast belangrijk dat de website niet te ingewikkeld wordt, iedereen moet het kunnen begrijpen.¹⁴² Klanten vinden het logo van Independent Duinrand een strak en kleurrijk logo. Een klant geeft aan dat het duidelijk is dat het

¹³⁶ Zie bijlage X, analyseschema 107

¹³⁷ Independent Insurances, 2015a

¹³⁸ Zie bijlage X, analyseschema 100

¹³⁹ Zie bijlage X, analyseschema 101

¹⁴⁰ Zie bijlage X, analyseschema 102

¹⁴¹ Zie bijlage X, analyseschema 108

¹⁴² Zie bijlage X, analyseschema 109

kantoor Duinrand heet en Independent de groep is waar Duinrand deel van uit maakt. Een andere klant vindt dat het logo wel de aandacht trekt, maar dat het niet uit het logo is op te maken wat het bedrijf doet. De boodschap dat het bedrijf verzekeringen vergelijkt, mist.¹⁴³

De locatie

Klanten vinden de locatie van het kantoor van Independent Duinrand prima omdat het makkelijk bereikbaar is, vlakbij een centrum zit en het een karakteristiek pand is. Zij vinden de locatie dan ook perfect en vinden vooral niet dat het kantoor moet verhuizen. Het adres is bij vele klanten bekend en een kantoor op een bedrijventerrein past niet bij de persoonlijke en informele werkwijze die Independent Duinrand heeft. Ook geven klanten aan dat het bedrijf in hun ervaring veel verhuisd is in de afgelopen jaren, dit vinden zij zeer storend. Er zat hierdoor namelijk ook veel verloop in het personeel volgens de klanten, zij waren dan hun contactpersoon kwijt.¹⁴⁴ In de 25 jaar dat het bedrijf bestaat is het onder verschillende namen drie keer verhuisd.¹⁴⁵

Samenvatting symboliek

Er is sprake van verwarring en onduidelijkheid over de mascotte bij de klanten. Zij leggen de link niet tussen een kameleon en een financieel dienstverlener. Sommigen vinden de mascotte zelfs aan de betrouwbaarheid van het bedrijf afdoen. Daarnaast vinden zij het verwarrend dat de kameleon zich door de kleuren op de voorgrond bevindt, hij hoort zich immers aan te passen aan de omgeving. Klanten vinden de website duidelijk en overzichtelijk en steeds professioneler worden. Zij vinden het daarnaast belangrijk dat de website voor iedereen te begrijpen blijft. Klanten vinden dat het logo duidelijk aangeeft dat Duinrand onderdeel is van de groep Independent. De boodschap dat het bedrijf vergelijkt, mist echter in het logo vinden zij. Klanten vinden de locatie perfect voor het kantoor. Zij vinden dat een kantoor op een bedrijventerrein niet past bij de informele werkwijze van het bedrijf. Klanten geven aan dat het bedrijf in hun beleving vaak verhuisd is in de afgelopen jaren. Dit vinden zij zeer storend omdat er daardoor ook veel verloop in het personeel zit en zij daardoor hun contactpersoon steeds kwijtraken.

Communicatie

Tijdens het interview is er gevraagd naar hoe de klanten de communicatie vinden verlopen via de verschillende communicatiemiddelen van Independent Duinrand.

Doelgroep, boodschap & tone of voice

Klanten vinden de doelgroep van het bedrijf heel breed; iedereen die een hypotheek of verzekering nodig heeft. Sommigen vinden dertigers de doelgroep omdat zij starters zijn. Anderen vinden dat het bedrijf zich op jongeren moet richten, omdat zij nieuwe technieken sneller door hebben. Ouderen stappen niet zo snel meer over, denken zij. Anderen merken op dat ouderen veel moeite hebben met de nieuwe werkwijze en dat het bedrijf op moet passen dat het de ouderen niet in de steek laat, maar hen juist helpt.¹⁴⁶ Over de boodschap van het bedrijf zijn de meningen verdeeld, de een vindt dat het bedrijf alles makkelijk voor je regelt, terwijl de ander zegt dat ze je stimuleren om via de website alles zelf te regelen en zo min mogelijk te bellen. Hieruit valt op te maken dat het bedrijf geen eenduidige boodschap of belofte naar zijn klanten communiceert.¹⁴⁷ Klanten vinden de informele tone of voice in e-mails en gesprekken prettig, maar zij vinden wel dat de brieven nog te formeel zijn. Dit vinden sommige klanten verwarrend omdat zij soms formeel en soms informeel worden aangesproken. Een klant vindt de brief over de nieuwe werkwijze van het bedrijf erg onduidelijk, omdat hij de franchiseformule niet kent en de aan de telefoon iets had gehoord over een rechtszaak. Dit vond hij erg verwarrend.¹⁴⁸

Service, schade & contactmomenten

Klanten vinden de service over het algemeen erg goed. Alles wordt tot in de puntjes uitgezocht, er wordt goed meegedacht en gekeken wat het voordeligst is en welke dekking het beste past. Ook vinden klanten dat problemen snel en adequaat worden opgelost, dit waarderen zij erg. Een klant vond wel dat zij erg veel e-mails kreeg over het opzeggen van haar oude verzekering. Dat vond zij erg storend. Een andere klant geeft als tip mee om klanten niet door te verwijzen naar de website maar ze uit te nodigen op kantoor voor een face-to-face gesprek.¹⁴⁹ Degenen die schade hebben gemeld bij

¹⁴³ Zie bijlage X, analyseschema 110

¹⁴⁴ Zie bijlage X, analyseschema 111

¹⁴⁵ Independent Insurances, 2014a)

¹⁴⁶ Zie bijlage X, analyseschema 112

¹⁴⁷ Zie bijlage X, analyseschema 113

¹⁴⁸ Zie bijlage X, analyseschema 114

¹⁴⁹ Zie bijlage X, analyseschema 115

het bedrijf gaven aan dat de afhandeling keurig verliep en dat ze er geen omkijken meer naar hadden. Bij een enkeling ging het even mis met het online schadeformulier maar dit werd snel weer opgelost.¹⁵⁰ Klanten geven aan dat zij niet zoveel contactmomenten met het bedrijf hebben, maar dat zij ook niet de behoefte hebben aan meer contactmomenten. Anders wordt het irritant vinden ze, net als bij de Postcode Loterij. Sommige klanten vinden dat er misschien wat meer aan promotie kan worden gedaan, vooral als het ook voor de klant van belang is. Een ander vindt het leuk om op de hoogte te blijven, maar krijgt wel voldoende informatie.¹⁵¹

Website, e-mail & social media

De klanten vinden de website overzichtelijk en duidelijk. Ze kunnen goed de weg vinden en er staan genoeg informatie en links op. Een paar klanten zijn nog nooit op de website geweest. Zij verkiezen persoonlijk en face-to-face contact boven de website.¹⁵² Klanten geven aan dat er meestal genoeg informatie in de e-mails staat, zo niet dan bellen ze voor extra uitleg. Dit vinden de klanten belangrijk, omdat een e-mail met uitleg vaak moeilijker te begrijpen is dan dat de klant de uitleg via de telefoon of face-to-face krijgt. De responstijd op e-mails vinden de klanten keurig.¹⁵³ Het merendeel van de klanten volgt Independent Duinrand niet op social media. Dit komt omdat een deel van de klanten zelf niet actief is op social media. Het andere deel wil liever op de hoogte worden gehouden door middel van e-mails. De enkeling die het bedrijf wel op social media volgt, volgt Independent Duinrand via Facebook. Ze vindt het goed dat ze daar ook de links van de televisie-uitzendingen op posten, verder heeft ze er niets op aan te merken.¹⁵⁴

Online polismap & mobiele polismap app

De klanten vinden de digitale polismap op de website erg handig. Ze vinden de polismap erg gebruiksvriendelijk omdat alles makkelijk te vinden is en er genoeg informatie op staat. Zo vinden sommigen dat er ook niet te veel informatie in de polismap moet staan, alleen de informatie die voor de klant van belang is. De volledige polisvoorwaarden lezen zij niet; dat is iets wat het bedrijf voor ze uit moet zoeken, vinden zij. Sommigen geven aan alleen de mobiele polismap app te gebruiken, niet via de website.¹⁵⁵ Degenen die de mobiele polismap gebruiken geven aan dat alle informatie erop staat en dat de app super handig is in gebruik. Zij vinden het prettig dat ze gelijk zien welke verzekeringen ze hebben lopen en wat ze daarvoor betalen. Ook vindt een klant het handig dat je geen groene kaart meer nodig hebt voor je autoverzekering maar dat je dit allemaal via de app kunt regelen.¹⁵⁶

Chatfunctie

Een deel van de klanten heeft nog nooit gechat via de website, zij weten niet waar ze over zouden moeten chatten en bellen liever. Degenen die de chatfunctie wel gebruikt hebben geven aan dat de chat wat persoonlijker kan. Zo geven klanten aan dat zij pas begroet werden als zij heel hun verhaal hadden gedaan, dat vinden ze raar. Ook geven klanten aan dat de chat wat helpdeskachtig overkomt. Ze hebben het idee dat het een klantenservice is van een overkoepelende organisatie en dat ze niet met iemand van het Independent Duinrand kantoor chatten. Dit kan persoonlijker vinden ze.¹⁵⁷

Voorkeur medium

Klanten geven aan dat zij via de e-mail benaderd willen worden, omdat ze dan kunnen reageren wanneer het hen uitkomt en het dan gelijk zwart op wit staat. Anderen geven aan dat zij het liefst via de telefoon benaderd willen worden. Dit vinden zij toch persoonlijker, de uitleg is ook vaak duidelijker dan in de mail vinden ze. Een enkeling geeft aan dat hij graag benaderd wil worden via brieven omdat hij nog ouderwets is en hij documenten liever afdrukt omdat hij er anders geen rechten aan kan ontleen.¹⁵⁸

Samenvatting communicatie

De meningen over de doelgroep van het bedrijf zijn verdeeld. Sommigen vinden de doelgroep heel breed omdat iedereen een verzekering nodig heeft. Anderen noemen dertigers of jongeren. Wat opvalt is dat klanten waarschuwen dat het bedrijf de oudere doelgroep niet in de steek moet laten door de digitalisering, maar dat het bedrijf hen moet helpen. Het bedrijf communiceert geen eenduidige boodschap of belofte naar zijn klanten. Zo heeft de ene klant te horen gekregen dat het

¹⁵⁰ Zie bijlage X, analyseschema 116

¹⁵¹ Zie bijlage X, analyseschema 117

¹⁵² Zie bijlage X, analyseschema 118

¹⁵³ Zie bijlage X, analyseschema 119

¹⁵⁴ Zie bijlage X, analyseschema 120

¹⁵⁵ Zie bijlage X, analyseschema 121

¹⁵⁶ Zie bijlage X, analyseschema 122

¹⁵⁷ Zie bijlage X, analyseschema 123

¹⁵⁸ Zie bijlage X, analyseschema 124

bedrijf alles makkelijk voor je regelt. Terwijl de ander te horen heeft gekregen dat zij alles via de website moet regelen en zo min mogelijk moet bellen. Er zit een verschil in de tone of voice tussen e-mails en brieven, dit zorgt voor verwarring bij klanten. Daarnaast vinden sommige klanten de brief over de nieuwe werkwijze erg onduidelijk, omdat zij niet op de hoogte waren van de nieuwe franchiseformule. Klanten vinden de service van het bedrijf over het algemeen erg goed. Alles wordt goed uitgezocht, er wordt goed meegedacht en problemen worden snel en adequaat opgelost. Degenen die schade hebben gemeld bij het bedrijf gaven aan dat dit keurig afgehandeld werd en dat zij daar geen omkijken meer naar hadden. Klanten hebben niet zoveel contactmomenten met het bedrijf. Zij vinden dit ook niet nodig, anders wordt het irritant. Wel zouden zij wat vaker persoonlijke aanbiedingen ontvangen of meer op de hoogte blijven.

De klanten die de website bezocht hebben, kunnen goed hun weg vinden en vinden dat er genoeg informatie op staat. De klanten die nog nooit op de website zijn geweest verkiezen face-to-face contact boven de website. Klanten vinden het belangrijk dat zij kunnen bellen over extra uitleg van de e-mails die zij ontvangen. De klanten volgen het bedrijf nauwelijks via social media omdat zij zelf niet actief zijn op social media of omdat zij liever op de hoogte gehouden worden door middel van e-mails. Klanten vinden de online polismap op de website erg handig en gebruiksvriendelijk. Degenen die de mobiele polismap app gebruiken vinden deze ook erg handig. Zij vinden vooral het overzicht van al hun verzekeringen prettig. Klanten die de chatfunctie niet gebruiken zien hier het nut niet van in en bellen liever. Degenen die dit wel doen vinden dat de chatfunctie persoonlijker kan. Het verschilt per klant door welk medium zij het liefst benaderd willen worden. Sommigen willen per e-mail benaderd worden omdat ze dan kunnen reageren wanneer het hen uitkomt. Anderen geven de voorkeur aan telefonisch contact omdat zij dit persoonlijker vinden en de informatie vaak duidelijker overkomt dan via de e-mail. Een ander geeft de voorkeur aan brieven omdat hij er dan rechten aan kan ontleen.

Gedrag

Tijdens het interview is er aan de klanten gevraagd wat zij van het gedrag van het bedrijf vinden. Zo is er gevraagd hoe het contact met de adviseur verliep en hoe zij vinden dat de verandering plaatsvindt van de analoge naar de digitale werkwijze en hoe dit beter kan.

Mentaliteit & contact adviseur

De mentaliteit van Independent Duinrand wordt door klanten omschreven als een no-nonsens mentaliteit en een vechtersmentaliteit. Volgens klanten is het bedrijf recht door zee en timmert het ambitieus aan de weg.¹⁵⁹ Vrijwel alle klanten hebben direct contact gehad met een adviseur. De ervaringen die klanten daarmee hebben zijn erg positief. Zo vinden klanten dat ze netjes en beleefd geholpen werden en dat alles goed en deskundig werd uitgelegd. Dat was voor een klant ook de doorslag om direct bij het bedrijf een verzekering af te sluiten.¹⁶⁰

Verandering van analoog naar digitaal

De meningen over het verloop van de verandering van de analoge naar de digitale werkwijze zijn verdeeld. Sommige klanten vinden het nou eenmaal logisch dat het bedrijf met zijn tijd meegaat. Ook vinden zij dat deze verandering duidelijk naar hen gecommuniceerd is. Anderen hebben niks van de verandering gemerkt omdat zij kort geleden klant zijn geworden en de analoge werkwijze niet of nauwelijks hebben meegemaakt. Andere klanten vonden het wel even wennen maar zijn er nu aan gewend. Een enkeling vond de communicatie onduidelijk. De brief over de nieuwe werkwijze riep veel verwarring bij hem op en hij snapte niet meer wat er aan de hand was. Als tips geven de klanten mee dat het bedrijf zich niet moet verliezen in de digitale wereld en zijn klanten vooral persoonlijk moet blijven benaderen, dat waarderen zij op dit moment zeer.¹⁶¹

Samenvatting gedrag

Klanten vinden dat het bedrijf een no-nonsens- en vechtersmentaliteit heeft. Het directe contact met de adviseurs van het bedrijf verloopt goed. Klanten zijn erg positief over hoe zij geholpen worden. De meningen over het verloop van de verandering van de analoge naar de digitale werkwijze zijn verdeeld. Sommigen vinden de verandering logisch en duidelijk naar hen gecommuniceerd. Anderen hebben niks van de verandering gemerkt, omdat zij net klant zijn en de analoge werkwijze niet hebben meegemaakt. Klanten die de verandering wel hebben meegemaakt vonden het wel wennen, maar zijn er inmiddels aan gewend. Een enkeling vond de communicatie onduidelijk. Vooral de brief over de nieuwe werkwijze riep veel verwarring bij hem op. De klanten geven mee dat het bedrijf zich niet moet verliezen in de digitale wereld en zijn klanten vooral persoonlijk moet blijven benaderen.

¹⁵⁹ Zie bijlage X, analyseschema 125

¹⁶⁰ Zie bijlage X, analyseschema 126

¹⁶¹ Zie bijlage X, analyseschema 127

7. Conclusies

In dit hoofdstuk bespreekt de onderzoekster de conclusies. Deze conclusies zijn gebaseerd op de verkregen resultaten. In de eerste paragraaf verwerpt of neemt de onderzoekster de hypothesen aan. In de tweede en derde paragraaf geeft de onderzoekster antwoord op de twee deelvragen. Tenslotte geeft de onderzoekster in de eindconclusie antwoord op de probleemstelling. Het imago van Independent Duinrand en hoe dit eventueel verbeterd kan worden is onderzocht met de volgende probleemstelling:

“Wat is het imago, bestaande uit de reflectie van de communicatie, symboliek en het gedrag van Independent Duinrand en hoe kan dit imago eventueel verbeterd worden?”

7.1. Hypothesen

De eerste hypothese bevestigen de medewerkers. Het beeld dat zij van het bedrijf hebben komt echter niet volledig overeen met de identiteit van het bedrijf. Zo hebben zij wel een goed beeld van de kernwaarden en de symboliek van het bedrijf. Maar het beeld dat zij van de communicatie hebben, komt niet overeen met de identiteit. Zo kunnen de medewerkers geen duidelijke doelgroep noemen. Ditzelfde geldt voor de boodschap of belofte van het bedrijf. Daarnaast zijn zij in hun dagelijkse werkzaamheden nauwelijks met social media bezig, terwijl dit wel zo in de identiteit is vastgelegd. Het beeld dat de medewerkers van de communicatiemiddelen van het bedrijf hebben, komt wel overeen met de identiteit. Het zelfbeeld dat de medewerkers van het bedrijf hebben moet dus aangepast worden op het gebied van communicatie.

Deskresearch en interviews met de medewerkers bevestigen de tweede hypothese. De huidige identiteit komt namelijk niet overeen met de gewenste identiteit. Het bedrijf heeft nog plannen om de identiteit verder te ontwikkelen. Deze plannen zijn vastgelegd in verschillende documenten van het bedrijf en worden bevestigd door de manager en andere medewerkers. Deze plannen moeten dus nog worden uitgevoerd zodat de identiteit overeen komt met de gewenste identiteit.

Klanten bevestigen de derde hypothese, het imago van het bedrijf komt namelijk niet overeen met de identiteit van het bedrijf. Vooral de symboliek en de communicatie komen niet goed over op de klanten. Zo leggen zij de link niet tussen de mascotte en het bedrijf en vinden zij dat in het logo de boodschap mist dat het bedrijf verzekeringen vergelijkt. Daarnaast weten de klanten niet op welke doelgroep het bedrijf zich precies richt en ontvangen de klanten verschillende boodschappen en beloften van het bedrijf. De klanten die de website niet bezocht hebben geven ook aan dat zij face-to-face contact verkiezen boven de website. Daarnaast bellen klanten liever dan dat zij chatten. Zij zien daar namelijk het nut niet van in. Klanten bevinden zich ook nauwelijks op social media, terwijl het bedrijf hen wel via deze weg wil bereiken.

7.2. Hoe dragen de medewerkers van Independent Duinrand de identiteit uit?

De medewerkers van het bedrijf dragen de identiteit van het bedrijf niet volledig uit zoals deze bedoeld is. Zij dragen vooral de communicatie van het bedrijf niet uit zoals deze bedoeld is. Zo is het de medewerkers niet duidelijk wat precies de doelgroep van het bedrijf is, terwijl er in het formulehandboek wel een duidelijk doelgroep wordt genoemd. Daarnaast is het de medewerkers niet duidelijk wat precies de boodschap of belofte van het bedrijf naar zijn klanten toe is. Sommige medewerkers communiceren dat het bedrijf alles voor de klant regelt, terwijl de manager nog niet zoveel belooft. Hij wil eerst wachten tot de vergelijker op de website klaar is. De medewerkers gebruiken de meeste communicatiemiddelen zoals die bedoeld zijn. Zo gebruiken zij e-mail als standaard correspondentiemiddel en verwijzen zij naar andere communicatiemiddelen zoals de online polismap, de chatfunctie, de website en het Youtube-kanaal. Deze communicatiemiddelen staan ook als belangrijkste communicatiemiddelen omschreven in het formulehandboek. Social media wordt echter niet ingezet door de medewerkers zoals dit bedoeld is. Medewerkers gebruiken nauwelijks social media in hun communicatie met de klant. Terwijl er is vastgelegd dat Facebook en Twitter vooral dienen als plek waar klanten hun vragen kwijt kunnen. Daarnaast vinden zij dat het bedrijf een vechtersmentaliteit heeft. Over de verandering van de analoge naar de digitale werkwijze leggen de medewerkers aan de klanten uit dat het voor hen ook allemaal nieuw en wennen is. Zij vinden ook dat deze verandering chaotisch verloopt, de manager is het daar mee eens. Hij geeft aan dat als hij meer

tijd het gehad, hij de verandering relaxter had doorgevoerd. Over de mentaliteit en de wijze waarop de communicatie over de verandering moet worden gecommuniceerd aan de klanten is niets vastgelegd in de identiteit van het bedrijf. De onderzoekster kan dus niet concluderen of het zelfbeeld dat de medewerkers van het gedrag van het bedrijf hebben, klopt met de identiteit van het bedrijf.

7.3. Welk beeld hebben de klanten van Independent Duinrand van het bedrijf?

Over het algemeen hebben klanten een positief beeld van het bedrijf. Er is echter wel sprake van verwarring, irritatie en onduidelijkheid bij klanten over de communicatie en een deel van de symboliek van het bedrijf. Zo weten de klanten niet precies op welke doelgroep het bedrijf zich richt. Klanten bevestigen dat het bedrijf geen eenduidige boodschap communiceert. Zij krijgen namelijk tegenstrijdige dingen van het bedrijf te horen. Er is ook sprake van een diffuus concurrentiebeeld. Klanten weten niet met welk van zijn diensten het bedrijf concurreert. Daarnaast vinden klanten het verschil in de tone of voice tussen de brieven en de e-mails storend. De website vinden de klanten duidelijk en overzichtelijk. Degenen die de website niet bezocht hebben verkiezen face-to-face contact boven de website. Ook vinden zij het belangrijk dat zij naast e-mailen, ook kunnen bellen voor extra uitleg. De klanten volgen het bedrijf nauwelijks via social media, omdat zij zelf niet actief zijn op dit medium of omdat zij liever op de hoogte worden gehouden via de e-mail. Ook blijkt dat klanten liever niet chatten. Zij bellen liever, omdat zij het nut van het chatten niet inzien. Het liefst worden zij via de e-mail benaderd, zij kunnen dan zelf kiezen wanneer zij reageren en hebben alles gelijk zwart op wit.

Qua symboliek is er vooral sprake van verwarring over de mascotte. Klanten leggen de link niet tussen een kameleon en een financieel dienstverlener. Zij missen ook de boodschap in het logo dat het bedrijf verzekeringen vergelijkt. Over het kantoor zijn de klanten erg te spreken, zowel de locatie als de sfeer op het kantoor vinden zij goed bij het bedrijf passen. Klanten vinden daarnaast dat het bedrijf zekerheid voor het gezin en vrijheid biedt door middel van de waarden: eerlijk, betrouwbaar, behulpzaam, ruimdenkend, moedig, creatief, ambitieus en gehoorzaam. Deze waarden komen voor een deel overeen met de kernwaarden van het bedrijf.

Over de service en het gedrag van het bedrijf zijn de klanten erg te spreken. Zij vinden dat alles snel wordt uitgezocht, er goed wordt meegedacht en dat problemen snel en adequaat worden opgelost. Daarnaast vinden de klanten dat het bedrijf een no-nonsens- en een vechtersmentaliteit heeft. Over het verloop van de verandering van de analoge naar de digitale werkwijze zijn de meningen verdeeld. Sommigen vinden de verandering logisch en duidelijk gecommuniceerd, anderen vinden het wennen. Anderen vinden het wennen maar zijn inmiddels gewend. Een enkeling vond de communicatie onduidelijk, vooral de brief over de nieuwe werkwijze riep verwarring bij hem op.

7.4 Eindconclusie

Uit de resultaten blijkt dat Independent Duinrand een imagoprobleem heeft. Dit komt doordat de medewerkers geen eenduidig beeld van het bedrijf communiceren, omdat het beeld wat zij van het bedrijf hebben niet overeen komt met de identiteit. De huidige identiteit komt daarnaast niet overeen met de gewenste identiteit. Om de huidige en de gewenste identiteit overeen te laten komen moet het bedrijf de identiteit nog verder ontwikkelen door de plannen voor de website, het kantoor, de klantenservice, de promotie en het personeel uit te voeren. Doordat het bedrijf geen eenduidig beeld uitdraagt, hebben de klanten geen goed beeld van de doelgroep en de precieze belofte of boodschap van het bedrijf. Er is ook sprake van een diffuus concurrentiebeeld. Klanten weten niet met welk van zijn diensten het bedrijf concurreert: met de vergelijkingssite of met zijn diensten als traditioneel assurantiëkantoor. Daarnaast blijken sommige communicatiemiddelen die het bedrijf nu gebruikt niet gewenst bij de doelgroep. Het bedrijf wil de chatfunctie en social media inzetten op klanten te bereiken. Terwijl klanten het bedrijf nauwelijks via social media volgen en liever bellen en e-mailen dan chatten. Ook is er nog enige onduidelijkheid over de verandering van de analoge naar de digitale werkwijze onder sommige klanten. Klanten leggen de link tussen de mascotte en het bedrijf niet en begrijpen niet uit het logo dat het bedrijf verzekeringen vergelijkt. Over de service zijn de klanten wel erg te spreken.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk bespreekt de onderzoekster de aanbevelingen op basis van de verkregen resultaten en conclusies, aangevuld met de inzichten van de onderzoekster. Deze aanbevelingen komen voort uit de beantwoording van de hypothesen en de tips en opmerkingen van klanten en medewerkers. In hoofdstuk negen beschrijft de onderzoekster hoe het bedrijf deze aanbevelingen kan implementeren. De aanbevelingen geven antwoord op de doelstelling:

“Het in kaart brengen van het huidige imago van Independent Duinrand en onderzoeken hoe dit imago verbeterd kan worden, ten einde een advies uit te brengen aan Independent Duinrand in de vorm van een communicatieplan over hoe het imago verbeterd kan worden.”

8.1 Hypothesen

Stel het zelfbeeld wat de medewerkers van het bedrijf hebben bij. Uit de resultaten blijkt dat het zelfbeeld dat de medewerkers hebben niet overeen komt met de identiteit van het bedrijf. Het beeld dat zij hebben van de concurrentie, de symboliek, de doelgroep, de boodschap en het socialmediagebruik komt niet overeen met de identiteit van het bedrijf. Hierdoor dragen zij de identiteit op de verkeerde manier uit. Volgens Vos en Schoemaker (2011) moet het zelfbeeld dat de medewerkers van het bedrijf hebben, worden bijgesteld. De onderzoekster raadt dit dan ook aan. Dit kan volgens Vos en Schoemaker (2011) door in te gaan op veronderstellingen die in de organisatie leven en door tegelijkertijd het zelfbeeld aan te vullen met actuele informatie over het feitelijke functioneren en de prestaties van de organisatie.

De onderzoekster raadt aan om het zelfbeeld van de medewerkers bij te stellen door de bekende veronderstellingen van de medewerkers aan te scherpen door hier verder op in te gaan. Deze veronderstellingen zijn immers een aantal maanden geleden door medewerkers gedaan en kunnen in de loop der tijd veranderd zijn. Daarnaast raadt de onderzoekster aan om het zelfbeeld dat de medewerkers hebben aan te vullen met actuele informatie over het feitelijke functioneren en de huidige identiteit van het bedrijf. Uit de resultaten blijkt namelijk dat de medewerkers wel op de hoogte zijn van prestaties van de organisatie.

Pas de huidige identiteit aan aan de gewenste identiteit. Uit de resultaten blijkt dat de huidige identiteit niet overeen komt met de gewenste identiteit. Dit komt omdat er nog plannen zijn voor de communicatie, de symboliek en het gedrag van het bedrijf. Zo zijn er nog plannen voor de website, de uitstraling van het kantoor, een eigen klantenservice, de uitbreiding van de promotiemiddelen en voor het personeelsbeleid. De onderzoekster raadt dan ook aan deze plannen te realiseren. Sommige plannen moet het bedrijf eerst verder uitwerken voordat het de plannen kan uitvoeren. Andere plannen zoals de uitstraling van het kantoor kunnen eenvoudig worden aangepast.

Zet het instrument communicatie in om het imago bij te stellen. Uit de resultaten blijkt dat het beeld dat de klanten van het bedrijf hebben niet overeen komt met de identiteit van het bedrijf. Zo komt het beeld dat de klanten hebben van de concurrentie, de mascotte, de doelgroep, de boodschap, de tone of voice en de communicatiemiddelen zoals de chat en social media niet overeen met de identiteit van het bedrijf. Er is dus sprake van een imagoprobleem. Volgens Vos en Schoemaker (2011) is men dan niet op de hoogte van vernieuwingen in de organisatie. Het is dan niet genoeg de organisatie te verbeteren, de publiekgroepen moeten dat ook waarnemen. Dit probleem kan het bedrijf volgens Vos en Schoemaker (2011) oplossen door het instrument communicatie in te zetten. De onderzoekster raadt daarom ook aan om het instrument communicatie in te zetten om het imago van het bedrijf bij te stellen. Hierbij is het erg belangrijk dat het bedrijf goed naar de wensen en behoeften van de klant luistert. Hun mening vormt immers het imago van het bedrijf. Zo moet het bedrijf duidelijk communiceren met welk van zijn diensten het bedrijf precies concurreert. Daarnaast moet het bedrijf met een eenduidige tone of voice naar zijn klanten toe communiceren op welke doelgroep zij zich richten en welke boodschap of belofte zij over willen dragen aan klanten. De gedachte achter de mascotte kan het bedrijf ook duidelijker communiceren naar klanten. Daarbij moeten de communicatiemiddelen beter aangepast worden aan de wensen van de klant. Op die manier kan het bedrijf zijn klanten beter aanspreken.

8.2 Overige aanbevelingen

Behoud de persoonlijke aanpak en het wij-gevoel. Uit de resultaten blijkt dat klanten de persoonlijke aanpak, de eerlijkheid en de openheid van het bedrijf vooral erg waarderen. Zij vinden dat het bedrijf hierdoor zijn betrouwbaarheid behoudt, dit stimuleert mond-tot-mond reclame volgen hen. Ook vinden zij dat het bedrijf het wij-gevoel moet behouden, het warme gevoel waardoor klanten steeds op kantoor komen. Anders stappen zij over naar het ik-gevoel op internet. Zij waarschuwen het bedrijf dat het zijn klanten niet moet verliezen in de digitale wereld en hen vooral dus persoonlijk moet blijven benaderen.

De onderzoekster raadt daarom aan om vooral de persoonlijke aanpak en het wij-gevoel te behouden waardoor het bedrijf zijn betrouwbaarheid behoudt en klanten blijven terugkomen. Dit kan het bedrijf doen door middel van persoonlijke aanbiedingen via de e-mail. Uit de resultaten blijkt namelijk ook dat klanten graag door middel van e-mails benaderd willen worden met informatie die vooral voor hen persoonlijk van belang is. Daarnaast kan het bedrijf het wij-gevoel behouden en versterken door de klant de mogelijkheid te blijven geven om op kantoor langs te komen voor een persoonlijk advies. Sommige klanten geven namelijk aan dat zij face-to-face contact prettiger vinden en dit de relatie met het bedrijf bevordert. De onderzoekster raadt ook aan om klanten vooral te blijven begeleiden in het vergelijken en het afsluiten van verzekeringen en daarbij mee te denken met de klant. Klanten geven namelijk aan dat zij het erg op prijs stellen als er met hen wordt meegedacht bij het kiezen van de juiste verzekering.

Laat de oudere klanten niet in de steek. Klanten geven aan dat zij kunnen wennen aan de verandering van de analoge naar de digitale werkwijze. Maar zij merken ook dat ouderen in hun omgeving die klant zij bij het bedrijf hier erg veel moeite mee hebben. Volgens de klanten zijn zij minder op de digitale werkwijze ingesteld en ontvangen zij nog liever brieven. Dit bevestigt een klant, hij geeft aan liever brieven te ontvangen dan e-mails omdat hij nog van de 'oude stempel' is. De klant geeft ook aan face-to-face contact prettiger te vinden dan contact via de e-mail of de website. De onderzoekster beveelt dan ook aan om de oudere klanten niet in de steek te laten maar om hen juist te helpen bij de overgang van de analoge naar de digitale werkwijze. Dit kan het bedrijf doen door een inloopdag op kantoor te organiseren om zo ouderen te helpen en hen wegwijs te maken in de nieuwe digitale werkwijze. De oudere klanten geven namelijk aan dat zij de voorkeur geven aan face-to-face contact boven contact via de e-mail of de website. Het is aan te raden om de oudere klanten uit te nodigen door middel van een brief. Zij geven namelijk aan dat zij liever brieven ontvangen dan e-mails. Naast het organiseren van een inloopdag kan het bedrijf de oudere klanten ook uitnodigen op kantoor voor een-op-een gesprek om de nieuwe digitale werkwijze uit te leggen. Daarbij is het belangrijk dat ze niet gepusht worden om over te stappen naar de digitale werkwijze. Als de klant niet wil dan wil hij niet, zo vinden de medewerkers van het bedrijf.

Laat het kantoor op de huidige locatie gevestigd blijven. Uit de resultaten blijkt dat klanten de locatie van het kantoor perfect vinden, zij vinden daarom vooral niet dat het kantoor moet verhuizen. Het adres is namelijk bij velen bekend en zij vinden het kantoor ook goed passen bij de persoonlijke en informele werkwijze van het bedrijf. Het kantoor heeft een warme, open, gezellige en een ons-kent-ons-sfeer en het straalt een huiskamergevoel uit zo vinden zij. Een kantoor op bijvoorbeeld een bedrijventerrein vinden zij dan ook niet passen bij het bedrijf. Daar zijn de medewerkers het mee eens. Zij vinden dat als het bedrijf op een bedrijventerrein of langs de snelweg zijn kantoor vestigt, het bedrijf het gevoel en de relatie met de klanten en zijn medewerkers kwijt raakt. Ook geven klanten aan dat het kantoor in hun beleving vaak verhuisd is in de afgelopen jaren. Dit vonden zij zeer storend, omdat er daardoor ook veel verloop in het personeel zat en zij hun contactpersoon dan kwijt waren. Uit deskresearch blijkt dat het kantoor in de afgelopen 25 jaar onder verschillende namen inderdaad een paar keer is verhuisd.

De onderzoekster raadt het bedrijf dan ook aan om vooral niet te verhuizen, omdat klanten aangeven dat zij de locatie en sfeer van het kantoor erg prettig vinden en goed bij het bedrijf vinden passen. Mocht het toch zo lopen dat het kantoor verhuisd, dan raadt de onderzoekster aan om het kantoor vooral niet naar een bedrijventerrein of een pand langs te snelweg te verhuizen. Zowel klanten als medewerkers geven aan dit niet prettig te vinden, omdat zij denken dat zij dan het gevoel en de relatie met elkaar en het bedrijf kwijtraken.

9. Implementatie

Op basis van de aanbevelingen volgt nu een communicatieplan om deze aanbevelingen te implementeren. Daarbij is het belangrijk te melden dat dit plan niet alleen door het huidige personeel kan worden uitgevoerd, maar dat hier externe partijen voor nodig zijn.

Uit de conclusies en de aanbevelingen blijkt dat het bedrijf verschillende problemen heeft op het gebied van imago. Vos en Schoemaker (2011) stellen dat als er sprake is van meerdere problemen op het gebied van imago de interne communicatie vooraf gaat aan de externe communicatie. Volgens hen moet eerst het zelfbeeld opgelost worden. Nadat het zelfbeeld overeen komt met de identiteit van het bedrijf stellen zij dat de identiteit en de gewenste identiteit onder de loep moeten worden genomen. Als de huidige identiteit overeen komt met de gewenste identiteit kan het imago worden bijgesteld. De onderzoekster raadt dan ook aan om de aanbevelingen in deze volgorde te implementeren.

9.1 Zelfbeeld medewerkers bijstellen

Alvorens de identiteit of het imago aangepast wordt, moet het bedrijf eerst het zelfbeeld dat de medewerkers van het bedrijf hebben, bijstellen. Dit kan het bedrijf doen door middel van interne communicatie in de vorm van interne trainingen voor de medewerkers. Het management kan dan verschillende trainingdagen inplannen. In deze trainingen moet het management eerst het zelfbeeld dat de medewerkers hebben aanscherpen. Het zelfbeeld kan immers veranderd zijn, omdat de interviews met de medewerkers maanden geleden zijn afgenomen. Daarna moet het management de concurrentie, de symboliek, de doelgroep, de boodschap en het socialmediagebruik duidelijk met de medewerkers communiceren. De planning en kosten zijn te vinden in bijlage XI. Tabel 2.

Veranderingsstrategie

Als het management een verandering wil doorvoeren, kan het management verschillende strategieën toepassen. Zo kan het management in de beginfase inspelen op feiten en argumenten om de medewerkers te overtuigen. Om de achterblijvers over te halen kan het management in een latere fase macht aanwenden. Faciliteren is belangrijk voor zowel de medewerkers die de verandering snel overnemen als voor de achterblijvers die dit pas in een later stadium doen. (Vos & Schoemaker, 2011)

Benaderingswijze

De verandering betreft onder andere een verandering van de werkwijze van de werknemers, omdat ze op dit moment de identiteit op de verkeerde manier uitdragen. Bij deze verandering is het aan te raden om voor een middenweg van bottom-up- en top-downcommunicatie te kiezen. Zoals al eerder genoemd in de externe analyse maakt de verzekeringsbranche moeilijke tijden door, door dit aan te kaarten en toe te lichten, verheldert het management de situatie voor de medewerkers. Het bedrijf kan daarnaast een mensgerichte benadering gebruiken. Deze benadering biedt veel ruimte voor bottom-upcommunicatie. Bij deze benadering wordt de aanpak van de veranderingen in overleg met de betrokken medewerkers ontwikkeld en uitgevoerd. Een nadeel van deze aanpak is dat er in de beginfase nog geen duidelijk eindplaatje is van de nagestreefde situatie. Wel is het belangrijk dat de richting duidelijk is en dat het management de medewerkers gaandeweg regelmatig informeert over de vorderingen. (Vos & Schoemaker, 2011)

Communicatieactiviteiten

In het veranderingsproces zal het management de volgende communicatieactiviteiten moeten uitvoeren: veranderingen aankondigen, betrokkenheid bij de organisatie handhaven en het veranderingsproces bevorderen. Bij het aankondigen van veranderingen is het belangrijk om te zorgen voor voldoende uitleg over de achtergrond van de verandering. Ook is het belangrijk om als management de betrokkenheid bij de verandering groot te houden in de organisatie. Het management kan dit doen door de vorderingen van het veranderingsproces aan te kaarten op het wekelijkse werkoverleg. Om het veranderingsproces te bevorderen moet de communicatie inspelen op de behoeften van de medewerkers. (Vos & Schoemaker, 2011) Zo moet het management rekening houden met het feit dat medewerkers aangeven dat zij liever niet gepusht willen worden in hun werk.

9.2 Aanpassen huidige identiteit aan gewenste identiteit

Uit de resultaten blijkt dat de huidige identiteit niet overeen komt met de gewenste identiteit. Het bedrijf heeft nog plannen voor de website, de uitstraling van het kantoor, een eigen klantenservice, de uitbreiding van de promotiemiddelen en voor het personeelsbeleid. De onderzoekster raadt dan ook aan om deze plannen te realiseren. De plannen voor het personeelsbeleid bestaan vooral uit het afstemmen van de huidige werkwijze van de medewerkers op het Independent commitment dat is opgesteld door het management. Het afstemmen van de werkwijze kan gerealiseerd worden door middel van interne trainingen zoals beschreven in paragraaf 9.1.

Website

De medewerkers en de manager geven aan dat de puntjes nog op de i moeten qua vormgeving op de website. De manager geeft in de interviews aan dat de vormgever hier al mee bezig is. Naast het vormgeven van de website staat er in het formulehandboek (Independent Insurances, 2015a) omschreven dat het bedrijf plannen heeft om verzekeringen van meerdere maatschappijen aan te bieden in de vergelijker op de website, de manager bevestigt dit. Er staat echter niet omschreven hoe het bedrijf dit wil bereiken. Wel is de manager op dit moment bezig met het voeren van gesprekken met een aantal grote verzekeraars. (http://www.twitter.com/Insurances_Care) Het management moet dit plan dus verder uitwerken, voordat het dit plan kan uitvoeren.

Uitstraling kantoor

Het bedrijf heeft plannen om aan de buitenkant van het kantoor aan te geven dat het een Independent kantoor is door middel van raamstickers met het logo en de Independent kleuren. Aan de binnenkant van het kantoor wil het bedrijf de mascotte van steigerhout neerzetten (Independent Insurances, 2015a). Op dit moment is de marketingmanager er mee bezig om deze plannen te realiseren (J. van Maanen, Persoonlijke communicatie, 1 juli 2015). Het plan om een openbare pc in het kantoor te plaatsen waar klanten hun schade digitaal kunnen invoeren en eventueel een vergelijking kunnen maken moet nog worden uitgevoerd. De kosten voor het realiseren van dit plan staan beschreven in bijlage XI. Tabel 3.

Klantenservice

In het formulehandboek (Independent Insurances, 2015a) staat omschreven dat het bedrijf een centraal webcare team en een service center voor telefoonacquisitie wil opzetten. Er staat echter niet omschreven hoe en wanneer het bedrijf dit wil realiseren. Het management moet deze plannen dus nog verder uitwerken voordat het deze plannen uit kan voeren.

Uitbreiding promotiemiddelen

Het bedrijf heeft plannen om zijn reclameactiviteiten uit te breiden met autobeledding en reclame op festivals. De marketingmanager draagt verantwoording om deze plannen te realiseren (Independent Insurances, 2015a). De marketingmanager zal contact op moeten nemen met een bedrijf dat autobeledding verzorgt en een bedrijf dat de digitale reclame op festivals verzorgt om een offerte op te vragen en alles verder te regelen. Het is echter niet duidelijk wanneer het bedrijf deze plannen wil realiseren en op welke festivals het bedrijf reclame wil maken (Independent Insurances, 2015a). Desondanks heeft de onderzoekster de kosten en de planning van de autobeledding in kaart gebracht. Deze zijn te vinden in bijlage XI. Tabel 4.

9.3 Imago bijstellen door middel van communicatie

Uit de resultaten blijkt dat het imago van het bedrijf moet worden bijgesteld. Dit kan het management doen door het instrument communicatie in te zetten. Hierbij is het erg belangrijk dat het bedrijf goed naar de wensen en behoeften van de klant luistert. Hun mening vormt immers het imago van het bedrijf (Birkigt & Stadler, 1986).

Concurrentie, doelgroep, boodschap en mascotte

Uit de resultaten blijkt dat de grootste concurrenten, de doelgroep, de boodschap en de mascotte niet goed overkomen op de doelgroep. Het bedrijf kan deze elementen van zijn identiteit communiceren naar de klant door middel van een sustainable corporate story. Volgens Van Riel (2007) communiceert een corporate story de essentie van het bedrijf naar alle stakeholders, helpt het de banden met de medewerkers te versterken en het bedrijf te positioneren tegenover zijn concurrenten. Van der Jagt (2004) stelt dat een goed verhaal mensen vertrouwd maakt met het bedrijf, een verhaal is immers geschikter bij uitstek als drager van emotie. Het spreekt meer tot de verbeelding en is gemakkelijker te onthouden dan droge feiten. Een verhaal is bovendien veel lastiger door andere ondernemingen te kopiëren, het draagt bij aan het onderscheidend vermogen van het bedrijf. Naar buiten vormt het verhaal de inhoudelijke rode draad, letterlijk de 'verhaallijn' voor alle communicatie. Een corporate story is een zeer geschikt middel om consistent en eenduidig sturing te geven aan het

'totaalbeeld' van een onderneming. Het imago is immers de totaalindruk en de corporate story is daarom uiterst geschikt als expressieve brug tussen identiteit en imago (van der Jagt, 2004). De onderzoekster raadt dan ook aan om de grootste concurrenten, de doelgroep, de boodschap en de mascotte te communiceren door middel van een corporate story. Een voorbeeld van een mogelijke corporate story voor het bedrijf is te vinden in bijlage XII. Deze corporate story is geschreven aan de hand van de theorieën van Van Riel (2007), Bouma (2010), Brokken (2006), Hendriks (2012) en het beoordelingsformulier van het vak creatief schrijven 2015-2015 opgesteld door Tienhoven & Paalvast (2015).

Mascotte

Uit de resultaten blijkt dat klanten het idee van de mascotte niet snappen, daarnaast missen zij de boodschap in het logo dat het bedrijf verzekeringen vergelijkt. De onderzoekster raadt daarom aan om de kameleon terug te laten komen in het logo. Zo wordt het beeld van de mascotte ook verspreid onder de klanten die bijvoorbeeld de website niet bezoeken maar e-mails ontvangen. De planning en kosten voor het aanpassen van het logo zijn te vinden in bijlage XI. Tabel 6. Daarnaast kan het bedrijf bijvoorbeeld autosleutelhangers in de vorm van de kameleon weggeven als klanten via het bedrijf een autoverzekering afsluiten. Zo wordt de klant persoonlijk benaderd en blijft het beeld van de mascotte ook hangen bij klanten. De kosten en planning van deze aanbevelingen zijn terug te vinden in bijlage XI. Tabel 7.

Tone of voice & schrijfstijl

Uit de resultaten blijkt dat het bedrijf een verschillende tone of voice gebruikt voor brieven, e-mails en de website. De brieven zijn volgens klanten veel formeler dan de e-mails of de tekst op de website, dit vinden ze storend. Zij willen liever alleen informeel aangesproken worden. Daarnaast is het belangrijk dat vooral de website van het bedrijf voor iedereen te begrijpen blijft. De onderzoekster raadt daarom aan om de tone of voice meer op de wensen van de klant af te stemmen. Het bedrijf moet zijn tone of voice in de brieven dus aanpassen dezelfde toegankelijke Jip-en-Janneketaal toepassen die zij ook in al hun andere communicatie gebruiken (Independent Insurances, 2015a).

Communicatiemiddelen

Het bedrijf kan zijn communicatiemiddelen beter op de klant afstemmen door klanten niet te dwingen tot chatten middels een beltarief. Sommige klanten geven namelijk aan dat zij juist willen bellen om extra uitleg te verkrijgen bij de e-mails die zij ontvangen van het bedrijf. Zij zien het nut van chatten niet in. Daarnaast kan het bedrijf de chatfunctie op de website verder personaliseren door duidelijk te communiceren op de chat met wie de klant te maken heeft. Dit kan bijvoorbeeld door een foto naast de profielnaam van de medewerker te laten zien. Het bedrijf kan de chat ook zo instellen dat bij het openen van de chat, de klant gelijk een automatische begroeting van de medewerker achter de chat krijgt. Bijvoorbeeld: "Hoi ik ben Desiré, hoe kan ik je van dienst zijn?". Klanten geven aan dat zij het onpersoonlijk vinden als zij eerst hun vraag stellen en daarna pas een begroeting krijgen van de medewerker achter de chat. De kosten en planning voor het personaliseren van de chat zijn terug te vinden in bijlage XI. Tabel 5.

Naast klanten de mogelijkheid te geven om te bellen zonder kosten en de chat te personaliseren, is het erg belangrijk dat het bedrijf klanten de mogelijkheid blijft bieden tot face-to-face contact met de medewerkers. Klanten die de website niet bezoeken verkiezen namelijk face-to-face contact boven de website. Daarnaast moet het bedrijf de klanten niet alleen via social media op de hoogte houden van de vorderingen van het bedrijf maar ook via andere media zoals e-mail en berichten op de website. De klanten worden nu vooral op de hoogte gehouden via social media over de veranderingen binnen het bedrijf, maar uit de resultaten blijkt dat klanten het bedrijf nauwelijks via social media volgen. Dit komt omdat zij zelf niet online zijn op social media of liever op de hoogte gehouden worden via de e-mail (http://www.twitter.com/Insurances_Care) (<http://www.facebook.com/IndependentInsurances>).

9.4 Persoonlijke aanpak en wij-gevoel behouden

Uit de resultaten blijkt dat klanten de persoonlijke aanpak en het wij-gevoel van het bedrijf erg waarderen. De onderzoekster raadt daarom aan om deze persoonlijke aanpak en het wij-gevoel te behouden, waardoor het bedrijf de betrouwbaarheid behoudt en klanten blijven terugkomen.

Persoonlijke aanbiedingen via e-mail

Naast het personaliseren van de chatfunctie kan het bedrijf zijn communicatie met de klant verder personaliseren door middel van persoonlijke aanbiedingen via de e-mail. Uit de resultaten blijkt namelijk dat klanten graag door middel van e-mails benaderd willen worden met informatie die vooral voor hen persoonlijk van belang is.

Personeelspagina op website

Klanten geven aan dat zij behoefte hebben aan een vast contactpersoon binnen het bedrijf en dat zij graag willen weten met wie zij te maken hebben. Daarom raadt de onderzoekster aan om een personeelspagina op de website aan te maken, waarop het personeel van het bedrijf wordt voorgesteld inclusief foto's. Zo'n pagina staat namelijk nog niet op de website (Independent Duinrand, 2015c). Op deze manier laat het bedrijf letterlijk zijn gezicht zien en weten klanten met wie zij te maken hebben. De kosten en planning voor het realiseren van een personeelspagina zijn te vinden in bijlage XI. Tabel 8.

Face-to-face contact

Daarnaast kan het bedrijf het wij-gevoel behouden en versterken door de klant de mogelijkheid te blijven geven om op kantoor langs te komen voor een persoonlijk advies. Sommige klanten geven namelijk aan dat zij face-to-face contact prettiger vinden en dat dit de relatie met het bedrijf bevordert. De onderzoekster raadt ook aan om klanten vooral te blijven begeleiden in het vergelijken en het afsluiten van verzekeringen en daarbij mee te denken met de klant. Klanten geven namelijk aan dat zij het erg op prijs stellen als er met hen wordt meegedacht bij het kiezen van de juiste verzekering.

9.5 Ouderen niet in de steek laten

De onderzoekster raadt aan om de oudere klanten niet in de steek te laten in de digitalisering van het bedrijf. Klanten geven namelijk aan dat zij merken dat oudere klanten veel moeite hebben met de digitalisering en waarschuwen het bedrijf hiervoor. De onderzoekster raadt daarom aan om de ouderen vooral te helpen in de digitale werkwijze en ze hierin ook wegwijs te maken door bijvoorbeeld een inloopdag voor ouderen te organiseren. De kosten en planning voor deze inloopdag zijn te vinden in bijlage XI. Tabel 9.

Ouderen & digitalisering

Onderzoek van het Centraal bureau voor de Statistiek wijst namelijk uit dat ouderen digitaler aanwezig zijn dan gedacht. Zo is het aantal dagelijkse internetgebruikers onder de 65-tot-75-jarigen in Nederland sinds 2004 verviervoudigd. In 2005 was dit nog 15 procent, in 2013 meer dan 55 procent. Het gaat hierin met name over de toename in bellen, winkelen en bankieren via het internet. Daarnaast is er een forse stijging in het e-mailgebruik onder ouderen. In 2005 gebruikten nog zo'n 30 procent van de 65-to-75-jarigen e-mail, in 2013 is dit toegenomen naar ruim 70 procent (Akkermans, 2013). Ander onderzoek wijst uit dat als ouderen eenmaal de voordelen van met name e-mail hebben ontdekt, zij de digitale kloof over durven steken. De computer of Ipad wordt dan onderdeel van hun leven. Voor de meeste 65-plussers is dit inmiddels realiteit. Ouderen boven de 75 hebben wat meer moeite met het overbruggen van de digitale kloof. Vooral tijd en geduld, persoonlijke aandacht, herhaling en bemoediging zijn nodig om hen computer- en internetvaardigheden te laten leren (Berkum, 2014).

Benaderingswijze

Het is aan te raden om de oudere klanten uit te nodigen voor de inloopdag door middel van een brief. Zij geven namelijk aan dat zij liever brieven ontvangen dan e-mails. Het bedrijf kan de oudere klanten ook uitnodigen op kantoor voor een één-op-één-gesprek op een ander geschikt moment, om de digitale werkwijze aan hen aan te leggen. Bij het uitleggen van de digitale werkwijze is het vooral belangrijk om de ouderen niet te pushen om over te stappen naar de nieuwe werkwijze. Medewerkers merken namelijk dat als klanten echt niet willen, het toch niet helpt om hen te pushen.

10. Discussie

In dit hoofdstuk evalueert de onderzoekster kritisch haar eigen onderzoek. Dit doet zij aan de hand van de sterke en de zwakke punten van het onderzoek.

10.1 Sterke punten

Inzicht imago

Doordat de onderzoekster gebruik heeft gemaakt van kwalitatief onderzoek om het imago van het bedrijf in kaart te brengen, heeft de onderzoekster een goed inzicht verkregen in het beeld dat medewerkers en klanten van het bedrijf hebben. De onderzoekster heeft zich tijdens de interviews opgesteld als onpartijdige onderzoekster, terwijl zij wel bij het bedrijf stage liep in de onderzoeksperiode. Dit had een positief effect op klanten, het viel op dat zij erg eerlijk en zonder belemmeringen antwoord gaven. De medewerkers wisten natuurlijk wel dat de onderzoekster stagiaire was bij het bedrijf. Desalniettemin gaven zij ook erg eerlijk en open hun meningen. Omdat het kwalitatief onderzoek betrof, kon de onderzoekster ook doorvragen waar dat nodig was en kon de onderzoekster dieper ingaan op het onderwerp.

Tips & opmerkingen

Naast de antwoorden op de vragen gaven zowel de medewerkers als de klanten veel tips en opmerkingen over hoe het bedrijf verschillende zaken kon verbeteren, of wat zij graag veranderd zouden zien. Zo heeft de onderzoekster naar aanleiding van deze tips en opmerkingen drie extra aanbevelingen kunnen doen aan het bedrijf. Ook hierbij speelde de kwalitatieve onderzoeksmethode een grote rol. Deze opmerkingen en tips had de onderzoekster wellicht niet kunnen verkrijgen door middel van kwantitatief onderzoek.

Waarden Rokeach

Doordat de onderzoekster naast de reguliere vragen ook gebruik heeft gemaakt van de waarden van Rokeach, heeft de onderzoekster een gedetailleerder inzicht verkregen in het beeld dat de medewerkers en de klanten hebben van de persoonlijkheid van het bedrijf. Ook kon de onderzoekster hierdoor achterhalen welke terminale waarden zij het belangrijkste vinden voor het bedrijf en met welke instrumentele waarden het bedrijf de terminale waarden biedt.

10.2 Zwakke punten

Uitleg waarden Rokeach

Tijdens het afnemen van de interviews merkte de onderzoekster dat de respondenten soms moeite hadden met het invullen van de waardenlijsten van Rokeach. De onderzoekster heeft de methode bij elk interview hetzelfde uitgelegd. Sommige respondenten begrepen de methode echter verkeerd. Zij vulden de eerste lijst niet met betrekking tot het bedrijf in maar met betrekking tot zichzelf. Dit gaven zij aan bij het invullen van de tweede lijst wanneer de onderzoekster opnieuw de methode uitlegde. Hierdoor waren de lijsten met de instrumentele waarden van de klanten van respondent 9 en 10 niet bruikbaar en bij de medewerkers bij respondent 3. Achteraf gezien had de onderzoekster de methode nog beter moeten uitleggen om te voorkomen dat respondenten de methode verkeerd toe zouden passen.

Interview via de webcam

Zoals de onderzoekster in de methodologie beschrijft, heeft de manager tijdens de screening- en interviewperiode aangegeven dat hij graag wilde dat klanten ook de mogelijkheid kregen om het interview via de webcam te doen. De onderzoekster heeft toen midden in het screening- en interviewproces besloten om de klanten die mogelijkheid te geven. De onderzoekster heeft uiteindelijk bij één klant het interview via de webcam afgenomen. Dit was echter geen succes. Door de trage internetverbinding van de respondent zat er vertraging in het gesprek waardoor het waardenonderzoek stroef verliep en er minder informatie is verkregen dan met de face-to-face interviews.

Tijdsduur onderzoek

Doordat de onderzoeksperiode zes maanden besloeg kan het zijn dat de resultaten die verkregen zijn door middel van interviews achterhaald zijn. Daarnaast is respondent 1 van de werknemers niet meer werkzaam bij het bedrijf.

Literatuurlijst

- Akkermans, M. (2013, december 13). *Internetgebruik ouderen fors toegenomen*. Geraadpleegd op 17 juli via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-4005-wm.htm>
- AM. (2013, april, 5). *Omzet vergelijkingssites gestegen tot boven €50 mln*. Assurantiemagazine, Nummer 6, Jaargang 53. P. 3.
- Baarda, D.B. & Goede de, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bellers, M. (2015, februari). *Nieuws van het waarborgfonds – Zorgregisseurs*. [PDF]
- Berkum, J. (2014, juni). *Digitaal contact is ook contact*. Geron, Volume 16, Issue 2. P. 51
- Birkigt, F., & Stadler, M.M. (1986). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Landsberg am Lech*. Verlag Moderne Industrie: München. P.
- Bouma, M. (2010). *Storytelling in 12 stappen, Op reis met de held*. Amsterdam: Augustus. P 31.
- Brokken, J. (2006). *De wil en de weg, over het schrijven van romans en verhalen*. Amsterdam: Augustus. 88-96.
- Carter, D.E. (1982). *Designing Corporate Identity Programs for small Corporations*. Art Direction Company: New York.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication – A Guide to Theory and Practise*. 3rd ed., Sage: Londen. P. 62-64, 69-70, 77.
- Finn, A., & Louviere, J.J. (1992). *Determining the appropriate evidence of public concern: the case of food safety*. Journal of Public Policy and Marketing, Volume 11, Issue 2. P. 12-25
- Gibbins, K., & Walker, I. (1993). *Multiple interpretations of the Rokeach value survey*. The Journal of social psychology, Volume 133, Issue 6. P. 797-805.
- Hatch, M.J., & Schultz, J. (2000). *Scaling the Tower of Babel - Relational differences between Identity, Image and Culture in Organizations*. European Journal of Marketing 31: 365 – 365.
- Hendriks, T. (2012). *No story, no glory. Echte leiders vertellen een verhaal*. Utrecht: Bruna. P.91.
- Hulsof, M. (2007). *Leren Interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Independent Duinrand (2015c). *Homepage*. Geraadpleegd op 13 juli 2015 via <https://www.independent.nl/kantoren/duinrand/>
- Independent Duinrand (2015b). *Klantenbestand*. [Excel bestand]
- Independent Duinrand (2015d). *Personeelsgids*. [PDF]
- Independent Duinrand (2015a). *Wie zijn wij*. Geraadpleegd op 23 februari 2015 via <https://www.independent-duinrand.nl/>
- Independent Insurances (2014). *Businessplan*. [PDF]
- Independent Insurances (2015a). *Formulehandboek*. [PDF]
- Independent Insurances (2015c). *Huisstijlgids*. [PDF]

- Independent Insurances (2015d). *Independent commitment*. [PDF]
- Independent Insurances (2015b). *Social media-plannen*. [PDF]
- ING Economisch Bureau (2014, november, 26). *Jaarbericht assurantiepersonen: Einde omzetkrimp tussenpersonen*. Geraadpleegd op 14 juli via https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_einde-omzetkrimp-tussenpersonen_tcm162-74378.pdf
- Jagt, van der R. (2004). *Corporate reputatiemanagement – Bouwen aan vertrouwen in het transparantietijdperk*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Lee, J.A., Soutar, G.N., Louviere, J. (2008). *An Alternative approach to measuring Schwartz's values: The best-worst scaling approach*. Journal of Personality Assessment. Volume 90, Issue 4, 335-347
- Mediamarkt.nl (2015). *Desktops*. Geraadpleegd op 12 augustus 2015 via http://www.mediamarkt.nl/mcs/productlist/_Desktops,10259,482729.html?langId=-11
- Mediamarkt.nl (2015). *Monitoren*. Geraadpleegd op 12 augustus 2015 via http://www.mediamarkt.nl/mcs/productlist/_Monitoren,10259,482730.html?langId=-11
- Mediamarkt.nl (2015). *Muizen*. Geraadpleegd op 12 augustus 2015 via http://www.mediamarkt.nl/mcs/productlist/_Muizen,10259,482747.html?langId=-11
- Mediamarkt.nl (2015). *Toetsenborden*. Geraadpleegd op 12 augustus 2015 via http://www.mediamarkt.nl/mcs/productlist/_Toetsenborden,10259,482746.html?langId=-11
- Meier, U. & Mandemakers, M. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek; Opzoek naar voorkeuren en oordelen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2010). *Communicatiehandboek: Identiteit, Imago, Merk, Media*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Olins, W. (1979). *Corporate Identity – the myth and the reality*. Journal of the Royal Society of Arts. Volume 127, Number 5272. P. 208-223.
- Riel, C.B.M. van (2010). *Identiteit en Imago*. Schoonhoven: Academic Service. P. 38-43,86-87
- Riel, C.B.M. van & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communications*. Routledge: Oxon. P. 144
- Rabobank. (2014). *Cijfers en Trends, branche-informatie – Assurantietussenpersonen*. Geraadpleegd op 15 juli 2015 via <http://www.cf-support.nl/kennisbank/Branchedocumentatie/Assurantie-hypotheke/2014-04-00,%20Rabo,%20C&T,%20Assurantie-tussenpersonen.pdf>
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press: New York.
- Schwartz, S.H. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. Advances in experimental psychology, Volume 25. P. 16-17
- Signdirect (2015). *Autobelettering personenauto*. Geraadpleegd op 12 augustus 2015 via <http://signdirect.nl/autobelettering/personenauto>
- Tienhoven, J & Paalvast, M. (2015). *Beoordelingsmodel portfolio creatief schrijven 2014-2015*. [PDF]
- Trompenaars, F., Coebergh, P.H. (2014). *100+ Management Models*. Infinite Ideas Limited: Oxford, United Kingdom.
- Verbond van Verzekeraars. (2014b). *CVS consumentenmonitor, Elfde editie*. [PDF]
- Verbond van Verzekeraars. (2014a). *Verzekerd van Cijfers – 2014*. [PDF]

- Vistaprint (2015). *Sleutelhangers*. Geraadpleegd op 12 augustus 2015 via http://www.vistaprint.nl/sleutelhangers.aspx?xnav=swsProductOnly_GetStarted
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2011). *Geïntegreerde Communicatie: Concern-, interne en marketingcommunicatie*. 9^e druk. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Wathen, M. (1986). *Logomotion, corporate identity makes its move into the realm of strategic planning*. Public Relations Journal. Volume 5, Issue 4.
- Zee, F. van der (2004). *Kenniswerving in de Empirische Wetenschappen*. Groningen: BMOO. P. 60

