



De gevolgen van het **PROVISIEVERBOD**

Hoe kan de organisatie Brand New Day hier op inspelen?



Nikki Mullenders
Studentennummer: 1565716
24 mei 2013

GEGEVENS OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER:

Opdrachtgever:

Brand New Day
Hoogoorddreef 15
1101 BA Amsterdam ZO
T +31 (0)20 7585300
F +31 (0)20 7585339
www.brandnewday.nl

Contactpersoon:

Teamleider intermediair
Simon Noyons
T +31 (0)20 7585330
snoyons@brandnewday.nl

Opdrachtnemer:

Nikki Mullenders
T 06 50 23 29 59
nmullenders@gmail.com

Stakeholder:

Hogeschool Utrecht
Padualaan 101
Utrecht
T (088) 481 64 33

Contactpersonen:

Eerste examiner
André Ras
andre.ras@hu.nl

Tweede examiner

Fred Schaaf
fred.schaaf@hu.nl

VOORWOORD

Voor u ligt mijn bachelor thesis. Deze is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding commerciële bedrijfskunde (MER) in opdracht van Brand New Day. Dit rapport bestaat uit een onderzoek naar de gevolgen van het provisieverbod voor de financieel adviseur en hoe Brand New Day hierop kan inspelen.

Ik heb met ontzettend veel plezier gewerkt aan dit onderzoek bij Brand New Day. Om deze reden wil ik het team, dat ten alle tijden bereid is geweest mijn vragen te beantwoorden, heel hartelijk danken. Iedereen heeft meegewerkt om zowel dit rapport als mijn afstudeerstage tot een succes te maken. Daarbij heeft iedereen mij op haar/zijn eigen manier mij iets meegegeven zodat ik vol zelfvertrouwen de arbeidsmarkt op kan.

In het bijzonder wil ik Simon Noyons, mijn bedrijfsmentor, bedanken. Dit voor al zijn tijd en moeite die hij heeft gestoken in mijn persoonlijke begeleiding.

Daarbij wil ik ook graag mijn afstudeerbegeleider vanuit de Hogeschool Utrecht, André Ras, bedanken voor zijn begeleiding en advies.

Als laatste wil ik grafisch ontwerper Gusta Wynans bedanken voor de tijd en moeite die ze heeft gestoken in de lay-out van mijn rapport.

Ik wens u als lezer veel plezier met het doorlezen van mijn bachelor thesis. Als u na het lezen van mijn thesis nog vragen heeft, kunt u altijd contact met mij opnemen.

Nikki Mullenders,

1 mei 2013

3

MANAGEMENTSAMENVATTING

Dit rapport is geschreven met het doel antwoord te geven op de hoofdvraag: 'Hoe kan Brand New Day de productie van aangesloten financieel adviseurs laten stijgen naar 250 actieve kantoren per maand in 2013 en wat betekent dit voor de bedrijfsvoering van Brand New Day?'

Het advies dat wordt gegeven is gebaseerd op twee verschillende vakgebieden, namelijk: organisatie en marketing. Daarnaast worden de kosten en baten in kaart gebracht. Om de hoofdvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van triangulatie bestaande uit deskresearch, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek.

Brand New Day streeft naar operational excellence. De verkoopstrategie van de afdeling intermediair berust op het contact met de financieel adviseur. Dit omdat de financieel adviseur zorgt voor de productie van de afdeling.

In vergelijking met 2012 is in het eerste kwartaal van 2013 de productie van de afdeling intermediair met 80% afgenomen. De afname van productie heeft te maken met; het provisieverbod, de economische crisis, het lage consumenten vertrouwen en de daling in het aantal financieel adviseurs in Nederland.

De afdeling intermediair kan weinig tot geen invloed uitoefenen op bovenstaande factoren. Wel kan er invloed worden uitgeoefend op de financieel adviseurs. Om te onderzoeken hoe dit kan worden gerealiseerd is een afnemersanalyse uitgevoerd.

Na de invoering van het provisieverbod is het van belang dat er efficiënt en effectief wordt gewerkt (Rabobank, 2012). Uit de afnemersanalyse is gebleken dat aangesloten financieel adviseurs hier al rekening mee hebben gehouden. Vanwege efficiëntie en besparingen wordt er steeds meer op kantoor geadviseerd in plaats van bij de klant thuis.

Ook is uit de afnemersanalyse gebleken dat de doorslaggevende factor om samen te werken met een aanbieder de prijs is. De prijs is ook belangrijk bij het adviseren van een aanbieder en het niet meer samenwerken met een aanbieder.

De financieel adviseurs hebben aangegeven dat er 'geen' verwachtingen zijn van aanbieders. Op de tweede plek wordt een partnership met de aanbieder verwacht. Hierna zijn het de lage kosten die worden verwacht.

In de afnemersanalyse is ook gevraagd naar de mening over Brand New Day. Er is gevraagd naar de producten, de tool en de service. Hoewel alle drie de onderdelen voldoende scores, geeft één derde van de respondenten aan dat er producten ontbreken. De ontbrekende producten

die het vaakst zijn genoemd zijn garantieproducten (14,2%), spaarrekening (5,5%) en uitkerende lijfrente (3,8%). Dat er meer vraag is naar deze producten blijkt ook uit de meso-analyse. De dreiging voor substituten is groot, mede door het lage consumentenvertrouwen wordt extra geld liever veilig op een spaarrekening gezet dan dat er in beleggingen wordt geïnvesteerd (ING, 2012).

Bij 9% van de respondenten is aangegeven dat er applicaties in de tool missen. Over de intermediair service waren de financieel adviseurs 'tevreden'.

Op basis van de strategische opties die voort zijn gekomen uit de confrontatiematrix is een advies geschreven. Dit advies is gebaseerd op de waarde strategieën van Treacy & Wiersema. Brand New Day wordt geadviseerd naar Operational Excellence te blijven streven. Dit vanwege het grote belang van de prijs.

Volgens Treacy & Wiersema kan pas concurrentievoordeel worden behaald wanneer alle drie de waard strategieën ontwikkeld zijn binnen een organisatie. Om deze reden wordt Brand New Day geadviseerd haar productenpallet te verbreden en gevoel van partnership bij de financieel adviseurs versterken.

Tot slot zijn de kosten en de baten van het advies inzichtelijk gemaakt. Naar verwachting zal het advies € 937.616,- opleveren.



INHOUDSOPGAVE:

VOORWOORD	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	4
1. AANLEIDING ONDERZOEK	8
1.1 Doel opdracht	8
1.2 Afbakening, randvoorwaarden, eisen en beperkingen	9
1.3 Hoofdvraag	9
1.4 Deelvragen	9
1.5 Onderzoeksmethoden	10
2. ORGANISATIE	11
2.1 Brand New Day	11
2.2 Vóór de invoering van het provisieverbod	12
2.3 Sinds het provisieverbod	12
2.4 gewenste situatie	12
2.5 Sterkten en zwakten uit interne analyse	13
3. MARKETING	14
3.1 Trends en ontwikkelingen in macro-omgeving	14
3.2 Kansen en bedreigingen uit macro-analyse	16
3.3 Trends en ontwikkelingen in de meso-omgeving	16
3.4 Sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen uit meso-analyse	18
4 AFNEMERSANALYSE	19
4.1 Provisieverbod	19
4.2 Verwachtingen aanbieders	20
4.3 Tevredenheid Brand New Day	21
4.4 Sterkten, zwakten en kansen uit meso-analyse	21
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	22
5.1 Conclusie	22
5.2 SWOT-analyse	23
5.3 Strategische opties	24
5.4 Advies	25
5.5 aanbevelingen	26
5.6 Implementatie	27
6. ECONOMIE	28
6.1 Kosten en baten	28
6.2 Forecast aantal actieve kantoren	29
7. LITERATUURLIJST	30

1. AANLEIDING ONDERZOEK

Vóór het provisieverbod bestond er bij Brand New Day (en andere aanbieders van levensproducten) de mogelijkheid om een adviesvergoeding te onttrekken uit een overkomende (polis) waarde. De geldstroom bestond tussen verstrekker van levensproducten en financieel adviseur.

Vanaf 1 januari 2013 is het provisieverbod ingevoerd. Dit beoogt de sturingsmogelijkheden die aanbieders via geldstromen hebben, weg te nemen. Hierdoor komt de financieel adviseur naast de consument te staan. Daarnaast draagt het provisieverbod bij aan een zuiver marktmodel waarbij de consument netto financiële producten verkrijgt en los van het product betaalt voor advies en bemiddeling (Autoriteit Financiële Middelen [AFM], 2012).

Omdat de gevolgen van het provisieverbod voor financieel adviseur nog niet duidelijk zijn, wordt dit onderzocht. Wanneer deze in kaart zijn gebracht kan Brand New Day hierop inspelen. Hiermee hoopt Brand New Day te groeien naar 250 actieve kantoren per maand.

1.1 Doel opdracht

Doel

Het doel van dit onderzoek is het geven van een advies waardoor er een toename van productie van aangesloten financieel adviseurs ontstaat.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het geven van een advies waarmee de productie van aangesloten financieel adviseurs stijgt naar 250 actieve kantoren per maand in 2013.

Gewenst eindresultaat

Het gewenste eindresultaat is een advies dat aangeeft hoe Brand New Day de productie van de aangesloten financieel adviseurs zal laten toenemen naar 250 actieve kantoren per maand in 2013. Het advies is gebaseerd op drie bedrijfskundige vakgebieden:

1. Advies op gebied van organisatie: hier wordt Brand New Day geadviseerd wat er moet worden aangepast in de dagelijkse bedrijfsvoering.
2. Advies op het gebied van marketing: Brand New Day wordt geadviseerd hoe het marketingbeleid moet worden aangepast.
3. Advies op economisch gebied: de kosten van het advies worden inzichtelijk gemaakt.

1.2 Afbakening, randvoorwaarden, eisen en beperkingen

Het onderzoek zal plaatsvinden binnen de afdeling intermediair. Een voorwaarde vanuit Brand New Day is dat de informatie op een vertrouwelijke manier wordt behandeld. Door de opdrachtgever zijn er geen beperkingen gesteld aan het onderzoek.

1.3 Hoofdvraag

Hoe kan Brand New Day de productie van aangesloten financieel adviseurs laten stijgen naar 250 actieve kantoren per maand in 2013? En wat betekent dit voor de bedrijfsvoering van Brand New Day?

1.4 Deelvragen

1. Organisatie

- 1.1 Wat zijn de missie, visie, strategie en bedrijfsdoelstellingen van Brand New Day?
- 1.2 Wat was de situatie voor de invoering van het provisieverbod?
- 1.3 Wat is de huidige situatie?
- 1.4 Wat is de gewenste situatie ten opzichte van het provisieverbod?

2. Marketing

- 2.1 Welke trends en ontwikkelingen vinden plaats in de macro-omgeving?
- 2.2 Welke trends en ontwikkelingen vinden plaats in de meso-omgeving?

3. Afnemersanalyse

4. Conclusies en aanbevelingen

- 4.1 Wat zijn de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes met betrekking tot het provisieverbod?
- 4.2 Welke strategische opties komen naar voren uit de confrontatiematrix?
- 4.3 Met welke aanbevelingen wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag?

5. Economie

- 5.1 Wat zijn de kosten en baten voor het opgestelde advies?
- 5.2 Wat is de forecast van het aantal actieve kantoren wanneer het advies wordt aangenomen?

1.5 Onderzoeksmethoden

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is gebruik gemaakt van verschillende manieren van onderzoek. Definities van begrippen die zijn gebruikt in dit onderzoek zijn te vinden in bijlage 1.

Organisatie

Door middel van triangulatie, zowel deskresearch als interviews, is de organisatie inzichtelijk gemaakt. Hierbij is gefocust op de situatie voor en sinds de invoering van het provisieverbod.

Marketing

Om de macro- en meso-omgeving in kaart te brengen is gebruikt gemaakt van de DESTEP-analyse en het vijf krachten model van Porter.

Afnemersanalyse

De afnemersanalyse is tot stand gekomen door middel van een enquête. De enquête is geanalyseerd met het statistische analyse programma SPSS. Om verder in te gaan op de bevonden resultaten zijn een aantal interviews gehouden.

Advies

Uit de SWOT-analyse en een confrontatiematrix zijn een aantal strategische opties naar voren gekomen. Deze opties worden tevens gebruikt als ondersteuning bij het geven van advies.

Economie

De kosten en baten analyse voor het gegeven advies is kaart gebracht. Hierbij is gebruik gemaakt van interne documentatie.

Ook wordt een forecast weergegeven van het aantal verwachte actieve kantoren per maand per aanbeveling. Deze schatting is gemaakt op basis van interne documentatie.

2. ORGANISATIE

Door middel van triangulatie is Brand New Day in kaart gebracht. De interviews zijn te vinden in bijlage 5 en 6. De enquête en de analyses hiervan zijn te vinden in bijlage 11, 12, 13 en 14.

2.1 Brand New Day

Om een duidelijker beeld te krijgen van de organisatie zijn de missie, visie, de bedrijfsdoelstellingen en de strategie in kaart gebracht.

De missie	‘De goedkoopste Nederlandse pensioenaanbieder voor consumenten en het MKB’
De visie	‘Op lange termijn zullen alleen financials die écht het belang van de klant voorop stellen, succesvol zijn’
Bedrijfsdoelstelling	‘De goedkoopste pensioenaanbieder van Nederland met op termijn een marktaandeel van 10%-20%’
Strategie	Zéér lage kosten, innovatief en klantgericht product (eenvoudig te begrijpen, transparant, eerlijke handel), verbazingwekkende service (snel en direct in contact staan met de medewerker, afspraken worden nagekomen, een klacht is een kans, proactief meedenken met de klant) (Brand New Day, 2013).

Wanneer er naar bovenstaande kernwaarden wordt gekeken valt op dat Brand New Day streeft naar de beste prijs. Volgens Treacy & Wiersema (1995) hanteert Brand New Day om deze reden de strategie operational excellence. Zie bijlage 4 voor een uitgebreide uitleg over de waarde strategieën van Treacy & Wiersema.

Marketingmix

Product: Brand New Day maakt het mogelijk om via beleggingsrekeningen vermogen op te bouwen. Het vermogen kan zowel gewoon als fiscaalvriendelijk worden opgebouwd. Ook biedt Brand New Day sinds kort ook de mogelijkheid om een overlijdensrisicoverzekering af te sluiten.

De producten zijn; ontastbaar, productie en consumptie zijn tegelijkertijd, heterogeen en niet op voorraad. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat Brand New Day een dienst levert.

Plaats: De producten van Brand New Day kunnen enkel online worden aangeschaft. De consument kan dit zowel direct als via een financieel adviseur doen.

Voor de afdeling intermediair geldt dat producten enkel bij financieel adviseurs kunnen worden afgesloten.

Promotie: De afdeling intermediair promoot haar producten door middel van mailingen. Directe consumenten worden bereikt door middel van advertenties in kranten.

Verkoopstrategie

De afdeling intermediair geeft geen advies aan consumenten, producten worden dus niet direct verkocht. De financieel adviseur geeft het advies aan de consument en verkoopt, wanneer het bij de klant past, de producten van Brand New Day.

Accountmanagers worden ingezet voor de acquisitie en ondersteuning van financieel adviseurs. De interne accountmanagers doen dit op basis van outbound telefoongesprekken. De directeur van de afdeling intermediair gaat, wanneer dit nodig is, naar de financieel adviseur toe.

2.2 Vóór de invoering van het provisieverbod

Toen Brand New Day in 2010 werd opgericht, is er voor gekozen in eerste instantie alleen klanten direct te bedienen. Op korte termijn is er voor gekozen producten ook via financieel adviseurs te verkopen. Om de financieel adviseur tegemoet te komen heeft Brand New Day de mogelijkheid gefaciliteerd om fee te onttrekken uit de overkomende polis van de klant (Bart Graafland, Ed Pabis & Paul Rijns, persoonlijke communicatie, 2013).

2.3 Sinds het provisieverbod

Door de invoering van het provisieverbod is de fee die Brand New Day voorheen faciliteerde afgeschaft. Gevolgen hiervan zijn ICT-technisch, de financiële administratie is aangepast en het personeel is ingelicht (Simon Noyons, persoonlijke communicatie, 26 maart 2013).

Wanneer de productie van de afdeling intermediair in het eerste kwartaal van 2013 wordt vergeleken met de productie van het eerste kwartaal in 2012 is een afname in productie van 80% te zien.

Deze daling van productie, zie bijlage 7, heeft ervoor gezorgd dat er bij verschillende afdelingen van Brand New Day is bezuinigd op kosten van personeel. Ook op de afdeling intermediair is er bezuinigd (Bart Graafland, Ed Pabis & Paul Rijns, persoonlijke communicatie, 2013).

2.4 Gewenste situatie

De gewenste situatie met betrekking tot het provisieverbod is gelijk aan het doel van dit onderzoek. De gewenste situatie is dan ook dat de afdeling intermediair groeit naar 250 actieve kantoren per maand in 2013.

2.5 Sterkten en zwakten uit interne analyse

Sterkten	Zwakten
Brand New Day streeft naar de laagste prijs.	Verkoop van producten bij de afdeling intermediair is afhankelijk van financieel tussenpersonen.
Brand New Day is een platte organisatie.	



3. MARKETING

Het hoofdstuk marketing geeft een beeld van de macro- en meso-omgeving.

3.1 Trends en ontwikkelingen in macro-omgeving

Aan de hand van de DESTEP-analyse is de macro-omgeving van Brand New Day in kaart gebracht. De volledige DESTEP-analyse is te vinden in bijlage 8.

Demografie

De belangrijkste ontwikkeling in de Nederlandse demografie voor Brand New Day is de afname van financieel adviseurs. Zoals in tabel 1 is te zien, daalt het aantal financieel adviseurs sinds 2007.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aantal tussen- personen	6395	6145	5995	5715	5470	5380

Tabel 1: Aantal ondernemingen (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2012)

Verder kan worden gekeken naar de groeiende Nederlandse bevolking. Met de groei van de bevolking groeit ook het aantal potentiële klanten van Brand New Day (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2013).

Economie

De Nederlandse economie bevindt zich nog steeds in een crisis. In de eerste helft van 2013 wordt een economische krimp van 0,25% verwacht. Deze krimp is onder andere een gevolg van het geringe vertrouwen in de bezuinigen die in 2012 bekend zijn gemaakt. Het eerste, voorzichtige, herstel komt waarschijnlijk tegen het einde van het jaar (Centraal Plan Bureau [CPB], 2013).

Naast de economische recessie moet er ook rekening worden gehouden met de verzadiging van de verzekeringsmarkt. De verzekeringsmarkt wordt verzadigd genoemd omdat er de laatste jaren amper omzetgroei is gerealiseerd. De oorzaak hiervan is de nasleep van de ophef over beleggingsverzekeringen, slechte beursresultaten en toenemende concurrentie van banksparen. Daarnaast zijn levensverzekeringen vaak gekoppeld aan hypotheek, terwijl door de economische crisis nog steeds weinig huizen worden verkocht. Hoewel de verzekeringsmarkt verzadigd is zijn verzekeringen nog altijd convenience producten, hiermee wordt bedoeld dat niet alleen de prijs maar ook de dienstverlening een belangrijke keuzefactor is voor de consument (Rabobank, 2012).

Sociaal-cultureel

Door de grote druk die het provisieverbod op de financieel adviseur legt is het van belang dat er effectief en efficiënt wordt gewerkt (Rabobank, 2012). Dit kan worden gerealiseerd door de focus te leggen op een totaaladvies voor de klant. Vanwege de beloningstransparantie en de vernieuwde vergoedingsafspraken zullen ook klanten meer producten bij één tussenpersoon afsluiten (Rabobank, 2012).

Wanneer de focus van de adviseur vooral op particulieren ligt, moet er door de adviseur rekening worden gehouden met kritische klanten. Consumenten letten namelijk steeds meer op de prijs en de kwaliteit van het advies. Een goed voorbeeld van het feit dat klanten steeds kritischer worden is het steeds grotere aanbod van vergelijkingssites zoals de website www.adviestariefvergelijker.nl (Baken adviesgroep, 2013).

Technologie

Een technologische ontwikkeling is de verkoop van online-verzekeringen. Het verkopen van online-verzekeringen is naar de tweede plaats gestegen in de ranglijst van internetverkoop (Rabobank, 2012).

Wanneer er tussen aanbieders onderscheid wordt gemaakt op het gebied van kwaliteit en service speelt de inzet van ICT-toepassingen een grote rol (Rabobank, 2012).

Ecologie

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn geen trends meer maar een randvoorwaarde. Het duurzaamheidsbesef wordt bij organisaties en consument steeds groter (Extend limits, 2010).

Politiek

Vanaf 1 januari 2013 is het provisieverbod ingevoerd. Dit beoogt de sturingsmogelijkheden die aanbieders via geldstromen hebben, weg te nemen. Hierdoor komt de financieel adviseur nog meer naast de consument te staan. Daarnaast draagt het provisieverbod bij aan een zuiver marktmodel waarbij de consument netto financiële producten verkrijgt en los van het product betaalt voor advies en bemiddeling (Autoriteit Financiële Middelen [AFM], 2012).

3.2 Kansen en bedreigingen uit macro-analyse

Kansen	Bedreigingen
Door groei van Nederlandse bevolking groeit ook het aantal potentiële klanten van Brand New Day.	Het aantal financieel adviseurs is de afgelopen jaren afgenomen.
Verzekeringen staan in de ranglijst van internetverkopen op de tweede plek.	De economie in het Eurogebied blijft krimpen.
Volgens onderzoek van de Rabobank is goede inzet van ICT-toepassingen een onderscheidend vermogen wanneer wordt vergeleken op basis van service en kwaliteit.	Consumentenvertrouwen is laag, nog maar 4% van de consumenten geeft aan extra geld te willen beleggen.
	Er is de laatste jaren amper groei geweest in de verzekeringsmarkt. Om deze reden mag worden gesteld dat de verzekeringsmarkt is verzadigd.
	De afdeling intermediair is afhankelijk van financieel tussenpersonen. Het provisieverbod heeft invloed op de tussenpersonen.

3.3 Trends en ontwikkelingen in de meso-omgeving

De meso-omgeving is in kaart gebracht door middel van het vijfkrachten model van Porter. Dit model bestaat uit een analyse van de onderhandelingsmacht van de leveranciers en de afnemers, de mate van rivaliteit van de concurrenten, de dreiging van nieuwe toetreders op de markt en de dreiging van substituten op de markt. De volledige analyse bevindt zich in bijlage 9.

Onderhandelingsmacht leveranciers - laag

Brand New Day biedt een dienst aan waarbij weinig gebruik wordt gemaakt van leveranciers. De belangrijkste leverancier van Brand New Day is Vanguard, dit bedrijf beheert de beleggingsfondsen van Brand New Day.

Onderhandelingsmacht afnemers - hoog

De financieel adviseur draagt een zorgplicht over de consument. Hierbij is het van belang dat de consument een passend product koopt.

Mate rivaliteit concurrenten - gemiddeld

De mate van rivaliteit van de concurrenten is gemiddeld, maar wordt steeds sterker. In 2005 is een onderzoek door het Centraal Plan Bureau uitgevoerd; dit geeft aan dat de concurrentie

voor verzekeraars erg laag is (Centraal Plan Bureau [CPB], 2005). In 2008 is de Wet Banksparen geïntroduceerd, deze wet heeft de mate van concurrentie tussen banken en verzekeraars vergroot (De Nederlandse Bank [DNB], 2010). Sinds het provisieverbod is geïntroduceerd is de concurrentie toegenomen op de verzekeringsmarkt. Door het provisieverbod zijn de kosten voor financiële producten transparanter geworden en zal er door de consument zowel bij de financieel adviseur als bij de aanbieder meer worden gelet op de prijs/kwaliteit verhouding (Baken adviesgroep, 2013).

Uit de concurrentiematrix, zie bijlage 10, is gebleken dat Brand New Day in vergelijking met concurrenten een relatief kleine partij is. Dit is onder andere te zien aan het aantal medewerkers en de omzet. Wat betreft het assortiment aan producten, heeft Brand New Day minder te bieden dan de concurrentie. Dit komt onder andere doordat Brand New Day pas sinds maart 2013 in het bezit is van een vergunning om verzekeringsmaatschappij te zijn. Ook heeft Brand New Day nog geen bankvergunning, het uitbreiden naar spaarproducten is voorlopig dus nog niet mogelijk.



Toch scoort Brand New Day een 7,5 in de concurrentiematrix. Dit is mede te danken aan de lage prijs, goede service en een goede tool. De twee belangrijkste concurrenten zijn volgens deze matrix a.s.r. en Aegon.

Dreiging nieuwe toetreders - laag

Het aantal levensverzekeraars in Nederland is sinds het jaar 2000 erg afgenomen. In 2000 waren er nog 94 levensverzekeraars in Nederland, dit getal is afgenomen naar 39 levensverzekeraars in 2011 (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2012).

Dreiging substituten op de markt - hoog

Het vertrouwen in de beleggingswereld is gekrompen. Consumenten zetten hun extra spaargeld liever veilig op een spaarrekening dan dat ze deze op een beleggingsrekening zouden plaatsen. Uit recent onderzoek van de ING blijkt dat maar 4% van de consumenten hun extra spaargeld in de beurs investeert. Dit terwijl 81% van de consumenten kiest voor zekerheid door middel van een spaarrekening (ING, 2012).

3.4 Sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen uit meso-analyse

Sterkten	Zwakten
Brand New Day is vrijwel onafhankelijk van leveranciers.	Brand New Day heeft enkel beleggingsproducten.
Brand New Day heeft in vergelijking met concurrentie een lage prijs.	
Brand New Day heeft in vergelijking met concurrentie een goede service.	
Brand New Day heeft in vergelijking met concurrentie een goede tool.	
Kansen	Bedreigingen
De macht van de leveranciers is laag.	Onderhandelingskracht van de consumenten is hoog.
De bedreiging van nieuwe toetreders is laag.	Dreiging van substituten is hoog, consumenten verkiezen sparen boven beleggen.
	De mate van rivaliteit van de concurrenten groeit.
	Uit de concurrentiematrix is gebleken dat de grootste concurrenten a.s.r. en Aegon zijn.

4. AFNEMERSANALYSE

Om de afnemersanalyse in kaart te brengen is gebruik gemaakt van een enquête. In de enquête is gevraagd naar de gevolgen van het provisieverbod. Daarnaast is er gevraagd naar verwachtingen van aanbieders en de tevredenheid over Brand New Day. De enquête en de analyses hiervan zijn terug te vinden in bijlage 11 tot en met 14. Na het analyseren van de enquête zijn een aantal korte interviews gehouden. Deze zijn te vinden in bijlage 5 en 6.

4.1 Provisieverbod

Een grote meerderheid, namelijk 70,8% van de respondenten, geeft aan dat het provisieverbod invloed heeft gehad op de bedrijfsvoering.

De invloed van het provisieverbod op de bedrijfsvoering is gemiddeld genomen neutraal. Alleen bij omzet van de financieel adviseur en de houding van de consument wordt over een negatieve invloed gesproken. Dit betekent dat het provisieverbod niet de enige factor is die invloed heeft op de daling in productie bij de afdeling intermediair.

Er is geen significant verband dat aantoonst dat financieel adviseurs die pas sinds 1 januari 2013 zonder provisie werken meer of minder last hebben van het provisieverbod.

Ook kan er niet significant worden aangetoond dat een bepaalde beloningswijze beter is dan de andere. Wel kan er naar de frequentietabellen worden gekeken. Hieruit blijkt dat een combinatie van verschillende beloningswijze (39,9%) het meeste wordt gebruikt door de financieel adviseurs. Op de tweede plek staat een fixed price (27,5%).



Vóór het provisieverbod is ingevoerd werd op twee verschillende manieren geadviseerd, namelijk: bij de klant thuis en vanaf kantoor. Hierbij adviseerde een meerderheid van 62,4% bij de klant thuis. Sinds het provisieverbod is ingevoerd is de manier van adviseren veranderd. Ten eerste wordt er nu evenveel op kantoor als thuis bij de klant geadviseerd. Ten tweede wordt er steeds meer via de moderne technologie geadviseerd. Hierbij kan worden gedacht aan; de telefoon, email, webcams en webinars. Wanneer naar de twee manieren van adviseren ‘bij de klant thuis’ en ‘op kantoor’ wordt gekeken is er een significant verschil gemeten. Dit betekent dat dit verschil in de manier van adviseren voor de gehele populatie geldt.

Respondenten hebben ook aangegeven waarom de wijze van adviseren wel of niet is aangepast. De belangrijkste redenen om de werkwijze aan te passen zijn; efficiëntie, besparing en ‘het advies staat centraal’.

De belangrijkste redenen waarom de werkwijze niet is aangepast zijn: ‘werkwijze blijft het zelfde’, ‘niet nodig’ en ‘nooit met provisie gewerkt’.

Financieel adviseurs hebben aangegeven dat de focus op de bestaande portefeuille ligt. Er is een significant verband geconstateerd tussen de manier van klandizie verwerven voor en na het provisieverbod. In beide gevallen geven de respondenten aan zich vooral te focussen op de bestaande portefeuille. Sinds het provisieverbod is hier een lichte stijging in te zien.

Zowel voor als na de invoering van het provisieverbod ligt de grootste focus op de doelgroep particulieren. Ook blijft het MKB in beide gevallen op de tweede plek staan. Wat opvalt is dat sinds het provisieverbod is ingevoerd er meer focus ligt op DGA. Wanneer enkel naar de variabele particulieren wordt gekeken is er een statistisch verband gemeten.

4.2 Verwachtingen aanbieders

De gewenste situatie van de financieel adviseurs is gebaseerd op de wensen en behoeften die naar voren zijn gekomen naar aanleiding van de enquête.

In de enquête is gevraagd naar de verwachtingen die financieel adviseurs hebben van aanbieders. Het grootste gedeelte respondenten heeft aangegeven ‘geen’ verwachtingen te hebben van aanbieders. Op de tweede plek verwachten financieel tussenpersonen een partnership met de aanbieder. Op de derde plek wordt aangegeven dat lage kosten van belang zijn. Omdat dit een open vraag is kan er geen statistische uitspraak over worden gedaan. Vanwege deze reden zijn zes financieel adviseurs gevraagd naar hun verwachtingen van aanbieders. Er is met name gevraagd wat wordt bedoeld met ‘partnership’.

Uit deze interviews is gebleken dat bij het begrip partnership moet worden gedacht aan; respect voor financieel adviseurs, een efficiënt systeem, kwaliteit van medewerkers, uitleg en discussie over producten en hulp bij fee.

Doorslaggevende factoren voor financieel adviseurs om een aanbieder aan de klant te adviseren zijn: prijs/kwaliteit, behoeften van de klant, betrouwbaarheid/eerlijkheid/snelheid en prijs/voorwaarden. Wat opvalt is dat deze factoren aansluiten bij de missie, visie, bedrijfsdoelstellingen en strategie van Brand New Day.

De factor prijs is belangrijk bij zowel het samenwerken met- als het adviseren van een aanbieder. Dit sluit gedeeltelijk aan bij de verwachtingen van financieel adviseurs.

4.3 Tevredenheid Brand New Day

In de enquête is ook gevraagd naar wensen en behoeften van de financieel adviseurs met betrekking tot Brand New Day. Gemiddeld genomen is de mening van financieel adviseurs over de producten neutraal. Het gemiddelde cijfer dat de producten van Brand New Day hebben gescoord is een 7,4. Meer dan een derde van de financieel adviseurs (35,5%) geeft aan dat er producten ontbreken. Dit zijn garantieproducten (14,2%), spaarrekening (5,5%) en uitkerende lijfrente (3,8%).

Gemiddeld genomen is de mening over de tool neutraal. Het cijfer dat de tool heeft gescoord is een 7,5. Daarbij heeft 9% van de financieel adviseurs aangegeven dat er een applicatie ontbreekt in de tool. De belangrijkste ontbrekende applicatie is de mogelijkheid om de kosten van de financieel adviseur in de offerte in te brengen.

Gemiddeld genomen is de mening over de intermediairservice ‘tevreden’. Als tip krijgt de service enkel ‘ga zo door’ mee.

4.4 Sterkten, zwakten en kansen uit afnemersanalyse

Sterkten	Zwakten
Financieel adviseurs hebben aangegeven tevreden te zijn over de service van de afdeling intermediair.	Financieel adviseurs hebben aangegeven dat er producten ontbreken in het productenpallet van Brand New Day.
	Financieel adviseurs hebben aangegeven dat een applicatie ontbreekt in de tool van Brand New Day.
Kansen	Bedreigingen
De prijs de belangrijkste factor bij zowel het samenwerken met- als het adviseren van een aanbieder.	
Er is bij adviseurs vraag naar ‘partnership’.	

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Brand New Day heeft een platte organisatiestructuur en streeft naar de laagste prijs. Dit sluit aan bij de operational excellence strategie van Treacy & Wiersema. De verkoopstrategie van de afdeling intermediair berust op het contact met de financieel adviseur. Dit omdat de financieel adviseur zorgt voor de productie van de afdeling.

In vergelijking met 2012 is in het eerste kwartaal van 2013 de productie van de afdeling intermediair met 80% afgenomen. Omdat het provisieverbod sinds 1 januari 2013 is ingevoerd, kan worden aangenomen dat dit de oorzaak is van deze afgenomen productie. Uit de enquête is gebleken dat de invloed van het provisieverbod op de financieel adviseur neutraal is. Om deze reden kan worden vastgesteld dat andere factoren invloed uitoefenen op de dalende productie bij de afdeling intermediair. De overige factoren zijn; de economische crisis, een laag consumentenvertrouwen, dreiging van substituten en daling in het aantal financieel adviseurs in Nederland.

Op bovenstaande factoren kan de afdeling intermediair weinig tot geen invloed op uitoefenen. Om toch 250 actieve kantoren per maand te behalen kan worden gekeken naar de mening van de aangesloten financieel adviseurs.

Voor financieel adviseurs is de doorslaggevende factor om samen te werken met een aanbieder de prijs. De prijs is ook belangrijk bij het adviseren van een aanbieder.

De verwachtingen van de financieel adviseurs sluiten hier gedeeltelijk bij aan. In eerste instantie is aangegeven dat er 'geen' verwachtingen zijn van aanbieders. Op de tweede plek verwachten financieel adviseurs een partnership met de aanbieder. Op de derde plek wordt aangegeven dat lage kosten belangrijk zijn.

Om te controleren waar Brand New Day en de afdeling intermediair zich kunnen ontwikkelen is er gevraagd naar de producten, de tool en de service. Hoewel alle drie voldoende scoren geeft een derde van de financieel adviseurs aan dat er producten ontbreken. De ontbrekende producten die het vaakst zijn aangegeven zijn garantieproducten (14,2%), spaarrekening (5,5%) en uitkerende lijfrente (3,8%). Door 9% van de financieel adviseurs wordt aangegeven dat een applicatie in de tool ontbreekt.

Er kan worden geconcludeerd dat de oorzaak van de afname van productie op de afdeling intermediair te maken heeft met een aantal verschillende factoren. Op het grootste gedeelte van deze factoren kan Brand New Day niet inspelen. Waar wel invloed op kan worden uitgeoefend is de tevredenheid van de aangesloten financieel adviseurs.

5.2 SWOT-analyse

De SWOT-analyse geeft de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen weer.

Voor de uitleg van de SWOT-analyse, de confrontatiematrix en de strategische opties die uit deze analyse voortkomen zie bijlage 16.

Sterkten	Zwakten
Brand New Day heeft in vergelijking met concurrentie een lage prijs.	Brand New Day heeft enkel beleggingsproducten.
Brand New Day heeft in vergelijking met concurrentie een goede tool.	Verkoop van producten bij de afdeling intermediair is afhankelijk van financieel tussenpersonen
Financieel adviseurs hebben aangegeven tevreden te zijn over de service van de afdeling intermediair.	Financieel adviseurs hebben aangegeven dat er producten ontbreken in het productenpallet van Brand New Day.
Brand New Day is vrijwel onafhankelijk van leveranciers	Financieel adviseurs hebben aangegeven dat er applicaties ontbreken in de tool van Brand New Day.
Platte organisatie	
Kansen	Bedreigingen
Door groei van Nederlandse bevolking groeit ook het aantal potentiële afnemers van Brand New Day	Het aantal financieel adviseurs is de afgelopen jaren afgenomen.
Verzekeringen staan in de ranglijst van internetverkopen op de tweede plek.	De economie in het Eurogebied blijft krimpen.
Volgens onderzoek van de Rabobank is goede inzet van ICT-toepassingen een onderscheidend vermogen wanneer wordt vergeleken op basis van service en kwaliteit.	Consumentenvertrouwen is laag, nog maar 4% van de consumenten geeft aan extra geld te willen beleggen.
De bedreiging van nieuwe toetreders is laag.	Er is de laatste jaren amper groei geweest in de verzekeringsmarkt. Om deze reden mag worden gesteld dat de verzekeringsmarkt is verzadigd.
Prijs de belangrijkste factor bij zowel het samenwerken met- als het adviseren van een aanbieder.	Onderhandelingskracht consumenten is groot.
Er is bij adviseurs vraag naar 'partnership'	Dreiging van substituten hoog consumenten verkiezen sparen boven beleggen
	De mate van rivaliteit van de concurrenten groeit
	Uit de concurrentiematrix is gebleken dat de grootste concurrenten a.s.r. en Aegon zijn.

Tabel 2: SWOT-analyse

Voor nadere uitleg van de SWOT-analyse en de uitgewerkte confrontatiematrix zie bijlage 15.

Op basis van de SWOT-analyse is een confrontatiematrix gemaakt. Uit deze confrontatiematrix komen een aantal strategische opties naar voren.

5.3 Strategische opties

Uit de confrontatiematrix, zie bijlage 15, komen drie strategische opties naar voren.

Strategische optie 1: Prijs en economische crisis

Vakgebied: **organisatorisch**

De strategie van Brand New Day is zo ingericht dat er wordt gestreefd naar de laagste prijs. Uit de enquête is gebleken dat de prijs een doorslaggevende factor blijft. Deze factor is doorslaggevend om zowel met een aanbieder samen te gaan werken als een aanbieder te adviseren. Hiermee wordt bevestigd dat de huidige koers van de strategie past bij de wensen en behoeften van de consument.

Strategische optie 2: Enkel beleggingsproducten en dreiging substituten hoog

Vakgebied: **organisatorisch**

Op het moment bedient Brand New Day enkel de consument die wil beleggen. Dit omdat het productenpallet van Brand New Day enkel bestaat uit beleggingsproducten.

In de enquête heeft ongeveer een derde van de financieel adviseurs aangegeven behoefte te hebben aan meer producten. Naar garantieproducten, sparen en uitkerende lijfrente is de meeste vraag. Daarbij is uit de meso-analyse gebleken dat maar 4% van de consumenten ervoor kiest hun extra spaargeld op een beleggingsrekening te zetten. Dit ten opzichte van 81% van de consumenten die hun extra geld op een spaarrekening plaatsen (ING, 2012).

Om op een groter aantal actieve kantoren per maand te realiseren wordt geadviseerd een groter gedeelte van de verzekeringsmarkt te bedienen. Dit kan door het productenpallet te verbreden.

Strategische optie 3: Partnership en service

Vakgebied: **marketing**

In de enquête is naar de verwachtingen van financieel adviseurs gevraagd. De grootste groep financieel adviseurs heeft aangegeven ☐geen☐ verwachtingen te hebben van aanbieders. Op de tweede plek verwachten financieel tussenpersonen een partnership met de aanbieder. Op de derde plaats worden lage kosten verlangd.

Bij het begrip partnership moet worden gedacht aan; respect voor financieel adviseurs, een

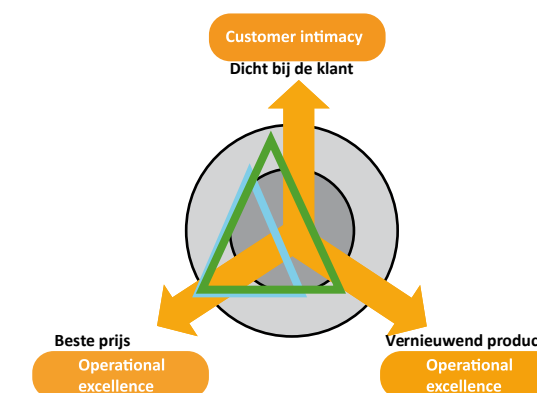
efficiënt systeem, kwaliteit van medewerkers, uitleg en discussie over producten en hulp bij het in rekening brengen van een vergoeding. Deze begrippen moeten in acht worden genomen bij het inspelen op de wensen en behoeften van de financieel adviseur.



5.4 Advies

Volgens Treacy & Wiersema focust een organisatie op één waarde strategie. Bij Brand New Day ligt deze focus op operational excellence. Om een concurrentievoordeel te behalen moet er op alle drie de strategieën goed worden gescoord.

Brand New Day wordt geadviseerd naar operational excellence te blijven streven. Maar hierbij moeten de overige strategieën verder worden uitgebreid. Op deze manier kan een groter concurrentie voordeel worden behaald. In figuur 1 is te zien hoe de strategie van Brand New Day kan worden aangepast. Hierbij is de blauwe lijn de huidige situatie en de groene lijn de geadviseerde situatie. Dit kan worden gerealiseerd met behulp van onderstaande aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de strategische opties.



Figuur 1: Waarde strategieën Treacy & Wiersema

5.5 Aanbevelingen

- Blijven streven naar de laagste prijs
- Producten pallet verbreden. Hierbij wordt geadviseerd te beginnen met garantieproducten en een uitkerende lijfrente. Omdat een bankvergunning verplicht is bij het aanbieden van spaarproducten is het zeer waarschijnlijk dat spaar producten op korte termijn kunnen worden ontwikkeld.
- Een partnership aangaan met financieel adviseurs. Bij partnership kan worden gedacht aan; respect voor de financieel adviseur, een efficiënt systeem, kwaliteit van de medewerkers, uitleg en discussie over producten en hulp bij het in rekening brengen van de vergoeding.

Respect voor financieel adviseurs en kwaliteit van medewerkers

Respect en kwaliteit van de medewerkers wordt getoond door interactieve marketing. Het contactpersoneel en de technologie zijn hiervoor de belangrijkste aanspreekpunten.

Het contactpersoneel kan financieel adviseurs het gevoel geven dat ze serieus worden genomen en dat er wederzijds respect is. Dit kan worden gerealiseerd door processen bij de afdeling intermediair zo veel mogelijk te standaardiseren en te evalueren.

Respect kan ook op andere wijze worden getoond, dit kan door bijvoorbeeld een kerstkaart naar alle aangesloten financieel adviseurs te sturen.

Verder kan Brand New Day via de website aangeven te streven naar een partnership.

Een efficiënt systeem

Om de financieel adviseur zo efficiënt mogelijk te laten werken is het belangrijk dat het systeem goed werkt en altijd up-to-date is.

De financieel adviseurs kunnen nu alleen op werkdagen vragen stellen over de tool. Om deze beschikbaarheid uit te breiden, kan Brand New Day een instructiefilmpje met betrekking tot het gebruik van de tool maken. Op deze manier worden financieel adviseurs op een audiovisuele manier getriggerd om met de tool te werken.

Wanneer wordt aangegeven dat dit prettig is, kan dit worden uitgebreid. Hierbij kan worden gedacht aan FAQ, het openen van verschillende rekeningen en vergelijkingen maken.

Uitleg en discussie over producten

Financieel adviseurs hebben aangegeven te verlangen naar uitleg over producten en de ruimte om hierover te discussiëren. Dit kan met behulp van webinars. Webinars zorgen voor flexibiliteit; adviseurs kunnen online de video live kijken en direct discussiëren.

De video kan ook later worden gekeken.

Het onderwerp van de verschillende webinars kan variëren en naar keuze van de financieel adviseurs worden ingedeeld.

Hulp bij het in rekening brengen van een vergoeding

Ook is gevraagd naar hulp bij fee, hiervoor kan een hoog/laag constructie worden ingebouwd in de tool. Hier vraagt 9% van de respondenten naar in de enquête.

5.6 Implementatie

Om alle bovenstaande aanbevelingen op een juiste manier uit te voeren moeten een aantal kritische punten in acht worden genomen.

Één medewerker wordt verantwoordelijk gesteld voor de uitvoering van de aanbevelingen. Hierbij is het belangrijk dat wanneer de aanbevelingen zijn doorgevoerd er wordt geëvalueerd.

De evaluatie is van belang om het gewenste resultaat van de aanbevelingen te behouden. Deze evaluatie kan verlopen via de Deming cirkel. De Deming cirkel is een tool om kwaliteit te waarborgen en bestaat uit vier stappen; Plan, Do, Check, Act.



6. Economie

Het hoofdstuk economie bevat een overzicht van de kosten en baten van het gegeven advies. Daarbij is er ook een forecast weergegeven van het verwachte aantal actieve kantoren.

6.1 Kosten en baten

Er zijn een aantal aanbevelingen die extra kosten met zich mee brengen. Onderstaand is een beknopt overzicht van deze extra kosten. In bijlage 17 staat een uitgebreid overzicht met betrekking tot de kosten.

Opbrengsten		Soort		Totaal jaarlijks
250 actieve kantoren per maand		Maandelijks	79.500	954.000
Kosten		Soort		Totaal jaarlijks
Hoog/laagconstructie in tool		Eenmalig	5.000	5.000
Kerstkaarten sturen naar alle aangesloten adviseurs	Kosten kaart en verzenden	Jaarlijks	3.384	3.384
Instructiefilm		Eenmalig	2.000	2.000
Webinars	Software	Maandelijks	500	6.000
Totaal opbrengsten				954.000
Totaal kosten				16.384
Resultaat				937.616

Tabel 3: Overzicht kosten en baten in Euro's

6.2 Forecast aantal actieve kantoren

Aanbeveling	Percentage	Schatting aantal actieve kantoren	Duur invoeren aanbeveling
Garantieproducten	14,2%	213	Niet inzichtelijk
Uitkerende lijfrente	3,8%	57	Niet inzichtelijk
Partnership (respect, efficiënt systeem, webinars)	11,8%	177	Per direct
Tool	9%	135	14 werkdagen

Tabel 4: forecast aantal geopende rekeningen

Wanneer de aanbevelingen worden opgevolgd mag worden aangenomen dat het doel, 250 actieve kantoren per maand, wordt behaald. Deze schatting is berekend op basis van de percentages die naar voren zijn gekomen uit de enquête, zie bijlage 17.

7. Literatuurlijst

Internet

- Aegon (2013). *Aegon Particulier*. Geraadpleegd op 2 april 2013 via: <http://www.aegon.nl/particulier/>
- Alles over Marktonderzoek (2012). *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 13 februari 2013 via: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator>
- Autoriteit Financiële Markten [AFM] (2012). *AFM uit zorg over execution only by complexe financiële producten*. Geraadpleegd op 20 maart 2013 via: <http://www.afm.nl/nl/nieuws/2012/juli/execution-only.aspx>
- Autoriteit Financiële Markten [AFM] (2012). *Provisieverbod per 1 januari 2013*. Geraadpleegd op 20 maart 2013 via: <http://www.afm.nl/nl/professionals/afm-voor/adviseurs-bemiddelaars/provisieverbod.aspx>
- Autoriteit Financiële Markten [AFM] (2012). *Zorgplicht*. Geraadpleegd op 25 maart 2013 via: <http://www.afm.nl/nl/professionals/diensten/veelgestelde-vragen/fd-doorlopend-toezicht/zorgplicht.aspx>
- ASR (2013). *Over ASR*. Geraadpleegd op 2 april 2013 via: <https://www.asr.nl/over-asr/Paginas/default.aspx>
- Baken Adviesgroep (2013). *5 belangrijke trends voor de verzekeringsmarkt 2013*. Geraadpleegd op 26 maart 2013 via: <http://www.bakenadviesgroep.nl/5-belangrijke-trends-voor-de-verzekeringsmarkt-2013#more-4136>
- Banksparen Vergelijken (2012). *Begrippenlijst*. Geraadpleegd op 28 mei 2013 via: <http://www.banksparenvergelijken.net/informatie/begrippenlijst.html>
- Brand New Day (2013). *BND Duurzaam Wereld Indexfonds Factsheet 31 januari 2013*. Geraadpleegd op 1 maart 2013 via: <http://www.brandnewday.nl/content/app/pdf/documentencentrum/Factsheets/BND-Duurzaam-Wereld-Indexfonds.pdf>
- Brinks D. (2013). *ReclameReview: Diergaarde Blijdorp*. Geraadpleegd op 2 april 2013 via: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/reclamereview-diergaarde-blijdorp>
- Centraal Plan Bureau (2012). *Economie krimpt, begrotingstekort naar 3,3% in 2013*. Geraadpleegd op 27 februari 2013 via: <http://www.cpb.nl/persbericht/3212680/economie-krimpt-begrotingstekort-naar-3-3-in-2013>
- Centraal Plan Bureau (2013). *Uitgebreide kerngegevens: meest recente ramingen 2010-2013*. Geraadpleegd op 27 februari 2013 via: <http://www.cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-december-2012>
- Centraal Plan Bureau (2005). *Competition in markets for life insurance*. Geraadpleegd op 25 maart 2013 via: <http://www.cpb.nl/publicatie/mededinging-markten-voor-levensverzekeringen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Verzekeraars; aantal verzekeringsmaatschappijen einde jaar*. Geraadpleegd op 25 maart 2013 via: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71276ned&LA=NL>

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Bevolking; Kerncijfers*. Geraadpleegd op 27 februari 2013 via: [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,\(I-1\)-I&HD=130227-1113&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,(I-1)-I&HD=130227-1113&HDR=G1&STB=T)
- Delta Lloyd (2013). *Over Delta Lloyd*. Geraadpleegd op 4 april 2013 via: <http://www.deltalloyd.nl/over-ons/index.jsp>
- De Nederlandse Bank [DNB] (2010). *DNB Publiceert Kwartaalbericht september 2012*. Geraadpleegd op 26 maart 2013 via: <http://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/persberichten-2010/dnb239272.jsp>
- Encyclo (2013). *Portefeuillerecht*. Geraadpleegd op 19 maart 2013 via: <http://www.encyclo.nl/begrip/Portefeuillerecht>
- Extend limits (2010). *Trend: duurzaamheid als overlevingskit*. Geraadpleegd op 18 maart 2013 via: http://www.extendlimits.nl/trends/trend/duurzaamheid_als_overlevingskit
- ING (2012). *Vaker sparen, minder vaak beleggen*. Geraadpleegd op 18 maart 2013 via: http://www.ing.nl/Images/ING%20Weekoverzicht%20sparen%20Beleggen_tcm14-111920.pdf?id=20120622102934
- Legal & General (2013). *Over Legal & General*. Geraadpleegd op 2 april 2013 via: <http://www.landg.nl/over+legal+%26+general/over+legal+en+general.html>
- Nederlandse Omroep Stichting [NOS] (januari 2013). *Consumenten iets minder somber*. Geraadpleegd op 18 maart 2013 via: <http://nos.nl/artikel/464342-consumenten-iets-minder-somber.html>
- Nederlandse Omroep Stichting (maart 2013). *Consumentenvertrouwen gedaald*. Geraadpleegd op 18 maart 2013 via: <http://nos.nl/artikel/353417-consumentenvertrouwen-gedaald.html>
- Rijksoverheid (2012). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Geraadpleegd op 4 maart 2013 via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>
- Rabobank (2012). *Cijfers & Trends branche-informatie assurantietussenpersonen*. Geraadpleegd op 19 maart 2013 via: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=42265a6a-a777-410d-9843-da0406b14b77>



Literatuur

Biemans, W. (2008). *Business Marketing Management*. Nederland, Groningen: Noordhoff uitgevers

b.v. vierde druk.

Brouwers, M.P. (2008). *Basisboek bedrijfseconomie*. Nederland, Groningen: Noordhoff uitgevers b.v. vijfde druk.

Mulders, M.(2010). *101 management modellen*. Nederland, Groningen: Noordhoff uitgevers b.v. tweede druk.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Nederland, Den Haag: Boom Lemma uitgevers, vierde druk.

Persoonlijke communicatie

Graafland, Bart. Persoonlijke communicatie d.m.v. een interview, 5 maart 2013.

Pabis, Ed. Persoonlijke communicatie, 6 maart 2013.

Rijns, Paul. Persoonlijke communicatie d.m.v. een interview, 15 maart 2013.



