



De eerste stap naar een markgerichte onderneming

Van inside-out naar outside-in

Wie ophoudt met beter worden, houdt op met goed te zijn.
Jos Burgers

*Hogeschool van Utrecht
Instituut voor communicatie
Communicatiemanagement*

*Student Melissa van Beek
Studentennummer 1593424
Stagebedrijf Syntrus Achmea
Bedrijfsbegeleidster Wendy de
Gelder
Bedrijfsbegeleider Herman van
der Meulen
Stagebegeleider Dries Verwaaijen*

Inleverdatum 3 juni 2013

Voor u ligt het adviesrapport dat ik heb geschreven voor de afdeling Corporate Communications & Brandmanagement van Syntrus Achmea. Tijdens mijn stage van zes maanden heb ik onderzoek gedaan naar de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea. Ik heb tijdens mijn stageperiode de mogelijkheid gehad om kennis te maken met de praktijk en mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. Ik wil graag Herman van der Meulen bedanken voor de kans die hij mij heeft gegeven om als stagiaire bij Syntrus Achmea aan de slag te gaan. Daarnaast wil ik Wendy de Gelder, Dries Verwaaijen, mijn mede-intervisieleden, Jelmer Joustra en Sybille Joustra- Vogels bedanken voor de helpende hand en het luisterend oor die zij mij geboden hebben tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Mocht u nog vragen en/of op- aanmerkingen hebben dan kunt u me bereiken op melissa.vanbeek@student.hu.nl

Maandag 3 juni, 2013

Managementsamenvatting

Ik heb dit adviesrapport geschreven voor de afdeling Corporate Communications & Brandmanagement van Syntrus Achmea (SA). Syntrus Achmea is een pensioenuitvoerder met diverse pensioenfondsen als klant. Syntrus Achmea biedt verschillende diensten aan zoals Vermogensbeheer, Pensioenbeheer, Vastgoed en Strategisch Pensioenmanagement. Met deze diensten ondersteunt Syntrus Achmea hun klanten op een breed gebied, van strategisch pensioenadvies tot de dagelijkse uitvoering van de pensioenadministratie en de pensioenuitkering.

Vanuit de afdeling Corporate Communications & Brandmanagement zijn er ernstige twijfels ontstaan over de slagvaardigheid van Syntrus Achmea. SA bedenkt regelmatig een nieuwe dienst vanuit de veilige organisatie zonder eerst te onderzoeken wat er in de markt gebeurt dan wel waar de klant behoefte aan heeft. Omdat het bedrijf al een tijdje kampt met rode cijfers is achterlopen of achterstand in welke vorm dan ook een potentieel gevaar voor het voortbestaan van de organisatie. Hierdoor heeft mijn opdrachtgever de vraag gesteld hoe de marktgerichtheid van Syntrus Achmea vergroot kan worden.

In dit rapport is er antwoord gegeven op de vraag 'Hoe kan de afdeling CC& BM door communicatie activiteiten in te zetten bijdragen aan het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea?'. Deze vraag heb ik omgezet in een onderzoeksvraag namelijk 'Hoe marktgericht zijn de medewerkers van Syntrus Achmea in de huidige situatie?'. Aan de hand van de theorie en interviews met vier marktgerichtheidsprofessionals heb ik zeven indicatoren opgesteld. Hiermee heb ik gemeten hoe marktgericht de organisatie momenteel is. De indicatoren zijn als volgt:

- De markt en de klant staan in de bedrijfsmissie centraal
- Betrokken topmanagement
- Beloningsystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid
- Focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften
- Concurrentie wordt geanalyseerd
- Medewerkers zijn enthousiast als het om marktgerichtheid gaat.
- Ontwikkelingen in de markt worden regelmatig gevolgd en bijgehouden.

Met behulp van verschillende onderzoeksmethoden, zoals een digitale enquête en interviews met medewerkers van de organisatie, heb ik de zeven indicatoren binnen Syntrus Achmea getoetst. Hiermee heb ik antwoord kunnen geven op bovenstaande onderzoeks- en adviesvraag.

Uit mijn onderzoek zijn de volgende bevindingen naar voren gekomen:

- Marktgerichtheid is het bijhouden van ontwikkelingen in de markt ten behoeve van de huidige en toekomstige behoeften van de klant.
- De afnemer en zijn behoefte staan nog niet altijd centraal
- De concurrent wordt nog niet voldoende geanalyseerd en besproken
- De medewerkers zijn nog te weinig met de ontwikkelingen in de markt bezig
- De directie neemt te weinig de voorbeeldrol aan als het gaat om klant- en marktgerichtheid
- De medewerkers zien marktgerichtheid als een onmisbaar element in het voortbestaan van Syntrus Achmea.

Aan de hand van bevindingen heb ik een passend advies geformuleerd. Ik adviseer om twee strategieën in te zetten. De eerste strategie is informeren:

- In deze eerste fase zullen de medewerkers van Syntrus Achmea geïnformeerd worden over marktgerichtheid: wat houdt marktgerichtheid in en wat wil de communicatieafdeling er mee bereiken. Beschikbare interne communicatiemiddelen kunnen ingezet worden om informatie over het onderwerp te geven aan de medewerkers.

- In de tweede fase adviseer ik om de 'strategie vertalen' operationeel te maken. Er moet draagvlak gecreëerd worden onder de medewerkers om de strategie ten uitvoer te brengen. Wat betekent marktgericht werken en welk voordeel kan het hen opleveren? Het is belangrijk om de vertaalslag te maken naar de praktijk. Wat zullen de medewerkers moeten doen om hier aan mee te werken en wat is hun rol hierin.

Aan de hand van deze adviezen heb ik een actieplan opgesteld waarin duidelijk beschreven wordt welke stappen ik adviseer om te nemen. Een interne campagne rondom marktgerichtheid staat hierin centraal. Alle in te zetten middelen kunnen hier aan worden opgehangen en door middel van een bedrijfsmotto kan er een uniforme boodschap worden uitgedragen.

Inhoudsopgave

INLEIDING	8
VERKLARENDE WOORDENLIJST	9
1. OPDRACHTGEVER	10
1.1 GESCHIEDENIS	10
1.2 HET BEDRIJF	10
1.3 IDENTITEIT/VISIE	10
2. PROBLEEMANALYSE	12
2.1 AANLEIDING ONDERZOEK	12
2.2 ACHTERLIGGEND PROBLEEM	12
2.2.1 ORGANISATIEPROBLEEM	12
2.2.2 COMMUNICATIEPROBLEEM	13
2.3 COMMERCEEL BELANG VAN HET ONDERZOEK	13
3. ONDERZOEKSOPZET EN VERANTWOORDING	14
3.1 DOEL	14
3.2 ADVIESVRAAG	14
3.3 ONDERZOEKSVRAAG	14
3.4 DEELVRAGEN	14
3.5 ONDERZOEK	15
3.5.1 ONDERZOEKSMETHODEN	15
3.5.2 ONDERZOEKSVERANTWOORDING	16
4. THEORETISCH KADER	17
5. INDICATOREN MARKTGERICHTHEID	23
5.1 DE MARKT EN DE KLANT STAAN IN DE BEDRIJFSMISSIE CENTRAAL	23
5.1.1 INDICATOR TOESPITST OP SYNTRUS ACHMEA	23
5.2 BETROKKEN TOPMANAGEMENT	23
5.2.1 INDICATOR TOESPITST OP SYNTRUS ACHMEA	24
5.3 BELONINGSSYSTEMEN ZIJN AFGESTEMD OP MARKTGERICHTHEID	24
5.3.1 INDICATOR TOEGESPITST OP SYNTRUS ACHMEA	24
5.4 FOCUS LIGT BIJ DE AFNEMER EN ZIJN BEHOEFTE	24
5.4.1 INDICATOR TOEGESPITST OP SYNTRUS ACHMEA	24
5.5 CONCURRENTIE WORDT GEANALYSEERD	24
5.5.1 INDICATOR TOEGESPITST OP SYNTRUS ACHMEA	24
5.6 MEDEWERKERS ZIJN ENTHOUSIAST ALS HET OM MARKTGERICHTHEID GAAT	24
5.6.1 INDICATOR TOEGESPITST OP SYNTRUS ACHMEA	24
5.7 ONTWIKKELINGEN IN DE MARKT WORDEN REGELMATIG GEVOLGD EN BIJGEHOUDEN.	25
5.7.1 INDICATOR TOEGESPITST OP SYNTRUS ACHMEA	25

6. RESULTATEN ONDERZOEK.....	26
6.1 KORT OVERZICHT RESULTATEN ENQUÊTE.....	26
6.2 RESULTATEN VAN DE GEHELE ORGANISATIE PER INDICATOR.....	26
6.2.1 VERSCHILLEN TUSSEN DE BEDRIJFSONDERDELEN	28
6.3 RESULTATEN GEWENSTE SITUATIE SYNTRUS ACHMEA.....	29
6.3.1 HUIDIGE SITUATIE (ENQUÊTE) AFGEZET TEGEN GEWENSTE SITUATIE	30
6.4 RESULTATEN REEDS INGEZETTE COMMUNICATIEACTIVITEITEN CC& BM OMTRENT MARKTGERICHTHEID	30
6.5 DESKRESEARCH	32
7. CONCLUSIE	33
8. ADVIES	35
9. ACTIEPLAN.....	38
9.1 INLEIDING.....	38
9.2 DOELSTELLINGEN	38
9.3 DOELGROEP	38
9.4 STRATEGIE	38
9.5 MIDDELENMIX	39
9.6 PLANNING.....	44
9.7 BUDGETOVERZICHT.....	45
9.8 EVALUATIE	45

Inleiding

De afdeling Corporate Communications & Brandmanagement (CC&BM) van Syntrus Achmea heeft aan mij de vraag gesteld hoe zij kunnen bijdragen aan het vergroten van de externe oriëntatie van Syntrus Achmea. De afdeling CC& BM kampt al enige tijd met het idee dat de externe oriëntatie van de organisatie te wensen overlaat. Om die reden wilden ze graag achterhalen waar Syntrus Achmea staat als het om hun externe oriëntatie gaat en advies over hoe zij dit kunnen vergroten.

Externe oriëntatie is ook wel te omschrijven als marktgerichtheid. Dit houdt in dat je als organisatie in staat bent om in te spelen op de huidige en toekomstige behoeften van de klant door de ontwikkelingen in de markt nauwlettend in de gaten te houden.

Aan de hand van vooronderzoek ben ik tot de volgende adviesvraag gekomen: ***Hoe kan de afdeling Corporate Communications & Brandmanagement door communicatie-activiteiten in te zetten bijdragen aan het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea?*** Door het beantwoorden van deze adviesvraag ga ik ervan uit in staat te zijn om een duidelijk antwoord te kunnen geven op de vraag van mijn opdrachtgever.

In mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van verscheidene onderzoeksmethoden. Ik ben begonnen met deskresearch, waarbij ik gebruik heb gemaakt van bestaande artikelen en boeken over marktgerichtheid. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea door middel van een digitale enquête en interviews.

Dit rapport begint met het uiteenzetten van mijn onderzoeksopzet waarna er vervolgens een duidelijk beeld van marktgerichtheid wordt gegeven in mijn theoretisch kader. In de daaropvolgende hoofdstukken staan de marktgerichtheidsindicatoren, de onderzoeksresultaten en de uiteindelijke conclusie beschreven. Het rapport wordt afgesloten met een advies en een actieplan waarin het advies wordt uitgewerkt. Alle bijlagen zijn in het bijgevoegde rapport te vinden.

Verklarende woordenlijst

SA: Syntrus Achmea

Visievierluik: De opgestelde visie van Syntrus Achmea met als hoger doel: 'een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later'. - zie *bijlage 4 voor de uitwerking*

CC&BM: Afdeling Corporate Communications & Brandmanagement

Strategisch pensioenadvies: Strategisch pensioenadvies is advies dat wordt gegeven over alle onderwerpen die aan de bestuurstafel van de pensioenfondsen ter sprake komen, zoals risicomanagement en nieuwe ontwikkelingen.

Fiduciair management: Fiduciair management is een integrale benadering van vermogensbeheer, waarbij de vermogensbeheer activiteiten op elkaar zijn afgestemd. Binnen fiduciair management wordt advies gegeven over het te voeren beleid en de portefeuille van de pensioenfondsen beheerd. Ook worden er risicocontroles uitgevoerd waarbij er uitvoerig aan de opdrachtgevers (pensioenfondsen) wordt gerapporteerd.

Compas afspraken: Binnen Syntrus Achmea wordt er door middel van compas afspraken vastgesteld, wat per medewerkers zijn/ haar targets zijn en waar hij/zij (werkgerelateerd) op beoordeeld gaat worden. Binnen de compas afspraken is er een algemeen deel vastgesteld vanuit de directie en er is een deel waar de medewerker zelf invulling aan kan geven.

Actievisie: Binnen deze visie op communicatie draait het vooral om het zenden van informatie naar je doelgroep. Er is hier sprake van eenrichtingsverkeer.

Interactievisie: Binnen deze visie op communicatie draait het om de interactie tussen zender en ontvanger. Er is hier sprake van tweerichtingsverkeer.

HR: Human resource management

Fondsmanagers: Dit zijn de medewerkers bij Pensioenbeheer die regelmatig contact met de klant hebben. Zij zitten regelmatig om tafel met de bestuursleden van de pensioenfondsen om afspraken te maken en hen te ondersteunen in de te maken keuzes.

Accountmanagers: Dit zijn de medewerkers bij Vermogensbeheer die regelmatig contact met de klant hebben. Zij zitten regelmatig om tafel met de bestuursleden van de pensioenfondsen om afspraken te maken en hen te ondersteunen in de te maken keuzes.

1. Opdrachtgever

In dit hoofdstuk wordt mijn opdrachtgever beschreven van zijn geschiedenis tot en met hun dienstenaanbod. Alle informatie is afkomstig van de website van de organisatie: www.syntrusachmea.nl en hun intranet. Deze bronnen zijn terug te vinden in de literatuurlijst.

1.1 Geschiedenis

Syntrus Achmea is een onderdeel van het Achmea concern. Achmea is een verzekeringsorganisatie die uit verschillende divisies bestaat. Het bedrijf is in 1811 ontstaan. In dit jaar verbonden Friese boeren zich om in geval van nood elkaars lasten te kunnen dragen. Op deze solidariteitsgedachte bouwt Achmea ruim 200 jaar later nog altijd voort. In 2005 is Achmea samen met Interpolis gefuseerd waardoor ze momenteel de grootste verzekeringsgroep van Nederland zijn. In 2008 is SA ontstaan uit vijf samengevoegde merken, afkomstig van zowel Interpolis als Achmea. De volgende merken zijn samengevoegd: PVF Achmea, Interpolis Pensioenen, Achmea vastgoed, Interpolis vastgoed en Interpolis Pensioenen Vermogensbeheer. Genoemde merken zijn samengevoegd omdat pensioen-, vermogens- en vastgoedbeheer niet los van elkaar te zien zijn.

1.2 Het bedrijf

Binnen de organisatie zijn er vier bedrijfsonderdelen te onderscheiden:

- Strategisch pensioen management
- Vermogensbeheer
- Pensioenbeheer
- Vastgoed

SA ondersteunt pensioenfondsbesturen op een breed gebied, van strategisch advies (strategisch pensioenmanagement) tot de dagelijkse uitvoering van werkzaamheden zoals de administratie die bij het beheren van pensioenen komt kijken en pensioenuitkering (pensioenbeheer). De afdeling vermogensbeheer beheert bijna 60 miljoen euro voor pensioenfondsen en institutionele beleggers. Vermogensbeheer biedt verschillende diensten aan zoals het maatschappelijk verantwoord beleggen van het beheerde vermogen.

De verschillende werkzaamheden zijn ondergebracht in de hiervoor genoemde bedrijfsonderdelen die plek bieden aan ruim 1500 medewerkers. SA heeft voor een organisatiestructuur gekozen met directeuren, die zich elk op hun eigen specialisme kunnen richten – zie *bijlage 3 (organogram Syntrus Achmea)*.

1.3 Identiteit/visie

Ontwikkelingen in de markt hebben ertoe geleid dat SA opnieuw is gaan kijken welke koers het bedrijf zou moeten varen. Er is voor een herpositionering gekozen waarbij het accent meer op financiële dienstverlening is komen te liggen (vermogensbeheer en vastgoed) dan op de pensioenuitvoering. De herpositionering heeft invloed gehad op de totale uitstraling van het bedrijf zowel visueel als tekstueel. De missie die bij deze herpositionering hoort is dat SA 'de maat in pensioen wil zijn en blijven, de eerste keus van zowel klanten als medewerkers'. Het merk SA wordt hierbij steeds belangrijker. De overtuiging is dat alleen met een sterk merk hun ambitie kan worden waargemaakt.

In 2010 is SA begonnen met het fundament te leggen dat past bij hun nieuwe identiteit- Zie *bijlage 4 voor het visievierluik waarin de bouwstenen van de identiteit van Syntrus Achmea te vinden zijn*. Met het vaststellen van hun nieuwe identiteit hebben ze een mentaliteit met een bijbehorende campagne opgestart die hun merk verstevigt: 'Verder gaan.'

Ondanks dat het bedrijf met verschillende bedrijfsonderdelen werkt is er veel aandacht voor interne samenhang en afstemming van het merk SA. Naar buiten toe wordt er een eenzijdig beeld van het bedrijf afgegeven door de afdeling Corporate Communications &

Brandmanagement. De organisatie werkt ondanks de verschillende bedrijfsonderdelen als een monolithische identiteit met als corporate boodschap: 'Verder Gaan'.

2. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt de probleemanalyse van het onderzoek uiteengezet. Daarnaast zal het commerciële belang van mijn onderzoek worden toegelicht.

2.1 Aanleiding onderzoek

Bij de afdeling CC&BM zijn er ernstige twijfels ontstaan over de slagvaardigheid van SA. De organisatie begeeft zich in een dynamische pensioenmarkt met veel spelers en weinig ruimte voor onderscheidend vermogen. Voorheen werden er contracten gesloten voor het leven, terwijl fondsen nu kunnen op/overstappen op zeer korte termijn. Dit stelt eisen aan hoe men zich opstelt in de markt. Goed met elkaar overweg kunnen is niet meer genoeg. De dienstverlening is in een ander daglicht komen te staan. De klant verwacht kostenefficiëntie, innovatie, hoogwaardige adviezen en intelligente maar vooral ook snelle oplossingen. De concurrent is in de praktijk regelmatig eerder met het uitbrengen van een dienst of product dat aansluit op relevante marktontwikkelingen of ze hebben net iets eerder een goede oplossing bedacht op een voor pensioenfondsbesteders belangrijk vraagstuk.

SA bedenkt regelmatig een nieuwe dienst vanuit de veilige organisatie zonder eerst te onderzoeken wat er in de markt gebeurt, dan wel waar de klant behoefte aan heeft. De directie krijgt de 'blik naar buiten' al steeds meer, maar ze weten eigenlijk niet hoe ver de medewerkers hier in zijn. Kijkt SA eigenlijk wel genoeg om zich heen? Weten ze wel voldoende wat er buiten gebeurt? Omdat SA al een tijdje kampt met rode cijfers, is achterlopen of achterstand in welke vorm dan ook een potentieel gevaar voor het voortbestaan van het bedrijf. De feitelijke vraag vanuit de afdeling CC&BM is: *'Hoe marktgericht is SA en hoe kan vanuit communicatie een bijdrage worden geleverd aan het mogelijke probleem?'*

2.2 Achterliggend probleem

Het achterliggende probleem komt voort uit twee ontwikkelingen die zich in de loop der tijd bij SA hebben voorgedaan. De eerste ontwikkeling is een aantal opeenvolgende fusies tussen pensioenbedrijven. Hierdoor bestaat het bedrijf SA uit verschillende groepen mensen die uit verscheidene bedrijfstakken zijn samengevoegd. Doordat deze groepen plots moesten gaan samenwerken is in deze periode de focus voornamelijk intern komen te liggen. Dit met als doel het samenwerkingsproces zo soepel mogelijk te laten verlopen. De interne gerichtheid van het bedrijf is daarna niet meer verdwenen, aldus de manager Corporate Communications & Brandmanagement zie *bijlage 5 (vooronderzoek) voor het uitgewerkte interview*.

De tweede ontwikkeling die achter het probleem schuil gaat, is het feit dat een aantal jaren geleden SA bijna ten onder is gegaan. Klanten vertrokken en de organisatie kon het hoofd bijna niet meer boven water houden. Door deze ontwikkeling in het bestaansrecht van de organisatie is alle focus gericht op het opbouwen van een nieuw en sterk SA. Terwijl ze hier mee bezig zijn gegaan is de markt enorm gaan veranderen ten opzichte van een aantal jaren terug. In deze nieuwe markt is het erg belangrijk om bij te blijven met alle ontwikkelingen zodat je niet achter de feiten aan loopt en kansen mist.

2.2.1 Organisatieprobleem

Vanuit de afdeling CC& BM is de aannahme gedaan dat de organisatie nog te intern gericht is, in plaats van dat het vizier naar buiten staat. Hierdoor mist SA kansen en sluit hun dienstverlening niet altijd aan bij de behoeften van de klant. Het risico dat hierdoor ontstaat is dat klanten overstappen naar de concurrent. Hierdoor bestaat de kans dat SA omzet misloopt. SA heeft namelijk maar een beperkt aantal klanten. Deze klanten staan garant voor miljoenen euro's. Indien er een klant vertrekt heeft dit een enorme impact op de omzet.

2.2.2 Communicatieprobleem

Het gaat hier om een organisatieprobleem. Marktgerichtheid gaat over je hele organisatie en logischerwijs kan je met communicatie niet het hele probleem oplossen. Ik heb gekeken welk deel van het probleem door communicatie kan worden opgelost. De afdeling CC&BM kan een bijdrage leveren aan het probleem oplossen door communicatie in te zetten als hulpmiddel. Het vraagstuk voor de communicatieafdeling is in feite: 'Hoe kan de afdeling CC&BM de medewerkers van Syntrus Achmea markgericht (er) krijgen door communicatie-activiteiten in te zetten'?

2.3 Commercieel belang van het onderzoek

Het is moeilijk om in de huidige pensioenmarkt innovatief te zijn. SA bevindt zich in een core business waarin er weinig ruimte is voor onderscheidend vermogen als het gaat om het ontwikkelen van producten en diensten. Daar komt bij dat door de digitalisering, opkomst van het internet en sociale media ontwikkelingen veel sneller plaatsvinden. SA is er op dit moment nog niet op ingericht om deze ontwikkelingen te kunnen bijhouden.

Door je focus te richten op de externe omgeving van de organisatie: welke ontwikkelingen er gaande zijn in de pensioensector en wat zijn de huidige en toekomstige behoeften van de klant, is het aannemelijk dat je als organisatie eerder in staat bent om hier op in te spelen. Met een markgerichte (re) houding creëert SA mogelijk concurrentievoordeel en een grotere klanttevredenheid. Je bent als organisatie namelijk beter in staat om te luisteren naar wat de klant wil, maar ook om zijn of haar behoeften af te wegen tegen ontwikkelingen in de markt.

3. Onderzoekopzet en verantwoording

In dit hoofdstuk worden de stappen die ik in mijn onderzoek heb gezet uitgelegd en verantwoord. Daarnaast beschrijf ik welke advies, hoofdvraag en deelvragen ik heb opgesteld om de vraag van de opdrachtgever te kunnen beantwoorden.

3.1 Doel

Het doel van de opdracht is geweest om te achterhalen in hoeverre SA momenteel marktgericht werkt en hoe dit eventueel verbeterd kan worden. Hier wil de afdeling CC&BM op inspelen door bij te dragen aan het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers. Mijn persoonlijke doel is geweest om met mijn onderzoek, mogelijkheden en aanbevelingen aan te dragen die hun hierbij kunnen helpen.

3.2 Adviesvraag

Aan de hand van mijn afstudeeropdracht heb ik de volgende adviesvraag opgesteld.

Hoe kan de afdeling CC&BM door communicatie activiteiten in te zetten bijdragen aan het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea?

3.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag is de hoofdvraag van mijn onderzoek waarmee ik uiteindelijk antwoord kan geven op de centrale vraagstelling die hiervoor beschreven staat.

Hoe marktgericht zijn de medewerkers van Syntrus Achmea in de huidige situatie?

3.4 Deelvragen

Deelvraag	Beantwoording	Onderzoeksmethoden
1. Wat is marktgerichtheid?	Hoofdstuk 4: Theoretisch kader	Deskresearch
2. Wat is de toegevoegde waarde van marktgerichtheid?	Hoofdstuk 4: Theoretisch kader	Deskresearch
3. Welke indicatoren geven aan of een organisatie marktgericht is?	Hoofdstuk 5: Indicatoren marktgerichtheid	Interviews met professionals en deskresearch
4. Welke communicatie-activiteiten zet de afdeling CC&BM momenteel al in om bij te dragen aan het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea?	Hoofdstuk 6: Resultaten	Interviews met twee medewerkers Corporate Communications & Brandmanagement
5. Hoe scoren de medewerkers van Syntrus Achmea op de vooraf opgestelde indicatoren?	Hoofdstuk 6: Resultaten	Enquête en interviews met medewerkers Syntrus Achmea
6. Wat is de gewenste situatie als het om marktgerichtheid gaat?	Hoofdstuk 6: Resultaten	Interviews met vier leden van de commerciële afdeling

3.5 Onderzoek

Het eerste deel van het onderzoek is explorierend. Hiermee heb ik beoogd te onderzoeken wat marktgerichtheid inhoudt. Daarnaast heb ik door middel van deskresearch en interviews met marktgerichtheidsprofessionals indicatoren opgesteld waarmee je kunt meten of je als organisatie marktgericht bent. Vervolgens ben ik op een toetsend onderzoek overgegaan. Ik heb aan de hand van de opgestelde indicatoren gemeten of de werknemers van SA hier positief of negatief op scoren.

3.5.1 Onderzoeksmethoden

- **Deskresearch**

Wat zijn de 'richtlijnen' om marktgericht te werken? Welke voorbeelden zijn er te noemen als het gaat om 'best practices'? Ook heb ik aan de hand van mijn deskresearch een theoretisch kader opgesteld waar binnen ik mijn onderzoek ga uitvoeren.

- **Interviews**

- Met professionals uit het vak

Om een duidelijk inzicht te krijgen in hoe je als organisatie het best marktgericht kan werken heb ik korte interviews afgenomen bij organisaties die in de praktijk marktgerichtheidsonderzoeken uitvoeren. Mijn doel is om erachter te komen welke indicatoren aangeven of je wel of niet marktgericht te werk gaat.

- Met medewerkers van Syntrus Achmea

Om een verdiepingsslag te maken en achter het 'waarom' achter de resultaten uit mijn enquête te komen heb ik interviews gehouden met medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie.

- Met medewerkers afdeling CC&BM

Om te achterhalen welke communicatiemiddelen de afdeling CC&BM momenteel al in zet om de externe oriëntatie (lees: marktgerichtheid) van Syntrus Achmea te vergroten, neem ik twee korte interviews af met twee medewerkers van de communicatieafdeling die gespecialiseerd zijn in interne communicatie.

- Met leden commerciële afdeling

Ik heb de gewenste situatie vastgesteld door korte interviews bij vier leden van de commerciële afdeling af te nemen. Ik heb ervoor gekozen om dit met de commercieel directeur, marketingmanager, communicatiemanager en een salesmanager te doen zodat de hele commerciële afdeling gedekt is.

- **Enquêtes**

Aan de hand van de opgestelde indicatoren neem ik een online enquête af onder de medewerkers, die meet in hoeverre de medewerkers marktgericht te werk gaan. De enquête is een 0-meting, er is voorafgaand aan dit onderzoek nog nooit onderzoek gedaan naar de marktgerichtheid van de medewerkers.

3.5.2 Onderzoeksverantwoording

Ik ben met mijn onderzoek begonnen door de theorie over marktgerichtheid te bestuderen. Daarnaast heb ik vier interviews met marktgerichtheidprofessionals afgenomen om nog meer informatie over marktgerichtheid te verkrijgen. Aan de hand van de theorie en de interviews heb ik zeven indicatoren opgesteld waarmee er gemeten kan worden of een organisatie marktgericht werkt. Deze indicatoren heb ik binnen de organisatie getoetst door middel van een digitale enquête.

Mijn enquête heb ik naar alle medewerkers van SA gestuurd omdat ik een totaal beeld van de organisatie wilde verkrijgen. Door zoveel mogelijk mensen te benaderen heb ik naar een zo hoog mogelijke respons gestreefd. Om de kans op een zo hoog mogelijke respons nog een extra te vergroten heb ik de enquête anoniem afgenomen. Ik heb hiermee geprobeerd om de drempel om de enquête in te vullen zo laag mogelijk te houden.

Je kan marktgerichtheid vanuit meerdere invalshoeken bekijken. Een marktgerichte organisatie heeft namelijk niet alleen marktgerichte medewerkers maar ook een ondersteunende cultuur, strategie en visie nodig. Aangezien de medewerkers de drijvende kracht van de organisatie zijn heb ik er tijdens dit onderzoek voor gekozen om de marktgerichtheid van SA vanuit de medewerkers te meten. Om de eerste stap naar een marktgerichte organisatie te zetten is het voornamelijk van belang om de medewerkers enthousiast te krijgen over het onderwerp en er concreet mee aan de slag gaan.

Dit adviesrapport bevat niet alleen een toetsend onderzoek naar de marktgerichtheid van de gehele organisatie maar ook een korte analyse van de bedrijfsonderdelen. Ik kijk hier apart naar om te onderzoeken of er grote verschillen tussen zitten. Ik heb hierbij bewust gekozen om Staven & Diensten niet als een apart onderdeel mee te nemen, aangezien zij als ondersteuning van de bedrijfsonderdelen fungeren en niet direct voor de klant werken.

Daarnaast heb ik het bedrijfsonderdeel Vastgoed ook niet meegenomen in de aparte analyse van de bedrijfsonderdelen. Zij werken in de praktijk praktisch als een eigen organisatie met hun eigen communicatie-afdeling. Hierdoor kan mijn opdrachtgever weinig invloed op de medewerkers van Vastgoed uitoefenen. Het zou onnodig veel tijd kosten om dit bedrijfsonderdeel apart mee te nemen in mijn analyse aangezien er (indien er een apart advies zou uitrollen) weinig aan gedaan kan worden.

Ter verdieping van de antwoorden uit de enquête heb ik vijf interviews bij verschillende medewerkers uit de organisatie afgenomen. Ik heb hiervoor willekeurig vijf mensen uit het bedrijf gekozen. Ik heb er wel op gelet dat zij mijn enquête ingevuld hadden en dat het medewerkers waren met verschillende functies. Hier heb ik voor gekozen om een duidelijk beeld te kunnen geven van de organisatie aangezien deze niet alleen maar bestaat uit dezelfde soort functies.

Om een gewenste situatie te kunnen opstellen die haalbaar was voor SA heb ik bij vier leden van de commerciële afdeling interviews afgenomen. Ik heb aan de hand van de resultaten waarmee ik de huidige situatie heb vastgesteld de gewenste situatie vastgesteld. Ik schrijf mijn adviesrapport voor de afdeling CC & BM, onderdeel van de commerciële afdeling. Vandaar de keuze om de gewenste situatie met hun te bepalen. Zij hadden naar mijn mening het beste inzicht in het functioneren van de organisatie en wat haalbaar was als het om de marktgerichtheid van de medewerkers gaat.

Doordat ik ervoor heb gekozen om maar met vier leden een interview te houden kan ik niet stellen dat hun antwoorden volledig representatief zijn. Het is mijn bedoeling geweest om een indicatie van de gewenste situatie te schetsen.

4. Theoretisch kader

In mijn theoretisch kader wordt de basis gelegd voor de rest van mijn onderzoek. Hierin zal worden uitgelegd wat het verschil is tussen een intern en een extern gerichte organisatie. Daarnaast zal ik laten zien welke verschillende definities het begrip marktgerichtheid kent en hoe deze vanuit de theorie onderbouwd worden.

Intern georiënteerde organisatie versus extern georiënteerde (marktgerichte) organisatie

Organisaties kunnen algemeen bekeken twee strategische oriëntaties volgen: de zogeheten interne of externe oriëntatie. Bij de interne oriëntatie werkt een organisatie voornamelijk inside-out waarbij de organisatie centraal staat. Bij een extern georiënteerde organisatie wordt er voornamelijk outside-in gewerkt, hierbij staat de markt van de organisatie centraal. Het is wel belangrijk om te vermelden dat organisaties nooit volledig intern of extern georiënteerd werken. Hieronder staat een korte beschrijving per oriëntatie waarin wordt uitgelegd wat ze voor een organisatie kunnen betekenen.

Inside-out benadering

Organisaties die een inside-out benadering hanteren gaan bij het vaststellen van het strategisch beleid en de inrichting van de organisatie uit van de unieke kwaliteiten van de organisatie. Deze unieke kwaliteiten die concurrentievoordelen kunnen opleveren worden kerncompetenties genoemd. In een interne gerichte organisatie gaan ze uit van de kracht van de organisatie en draait het vooral om een laag kostenprofiel. Inside-out organisaties worden vaak vanuit technische redenen gedreven (Day, 1998). Zij gaan voor productleiderschap en willen daarmee de markt veroveren. In de inside-out benadering gaan bedrijven ervan uit dat consumenten niet weten wat ze willen. Hierdoor richten ze zich vooral op hun eigen product(en).

Binnen de inside-out benadering is het onderzoek van Prahalad en Hamel (1990) als toonaangevend te onderscheiden. Zij stellen zoals hierboven beschreven de kerncompetenties voorop. Dit houdt in dat jezelf profileert ten opzichte van je concurrent en probeert met deze kerncompetenties een voorkeurspositie op te bouwen bij de consument (Kleijn & Rorink, 2010, p. 12 en 13).

De outside-in benadering

De outside-in benadering houdt in dat een organisatie door haar externe omgeving wordt beïnvloed bij de vaststelling van haar strategisch beleid en de inrichting van haar structuur, cultuur en processen. Deze benadering stelt de ontwikkelingen buiten de organisatie centraal. Het uitgangspunt van deze benadering is dat een organisatie die echt succesvol wil zijn zich voortdurend aanpast aan de kansen en mogelijkheden die de markt te bieden heeft. De organisatie haar ontwikkelings- en aanpassingsvermogen kent een externe motivatie.

Binnen de outside-in benadering is Porter het meest toonaangevend. Volgens Porter (geciteerd in Koning, C, 2007) vraagt en bepaalt de markt. De organisatie legt haar oor te luister en zich richt op de markt.

Intern gerichte organisatie versus een marktgerichte organisatie

In een marktgerichte (extern gerichte) organisatie is iedereen doordrongen van het belang van de klant. De organisatie focust zich hierdoor zowel op de ontwikkelingen in de markt als op de behoefte van de klant. Doordat de hele organisatie doordrongen is van het belang van de klant, worden er producten en diensten geleverd die daadwerkelijk klanttevredenheid creëren. In een intern gerichte organisatie wordt de eigen organisatie centraal gesteld.

Zij hanteren voornamelijk het productie of productconcept zoals door Kotler en Armstrong (2009, p. 8) wordt beschreven. Lage kosten en een zo goed mogelijk product afleveren is belangrijker dan de wensen van de externe omgeving. Interne gerichte organisaties zijn

kwetsbaarder dan marktgerichte organisatie aangezien de markt zich blijft ontwikkelen en de behoeften van de klant voortdurend veranderen (Dekker, 2012)

Marktgerichtheid

In de afgelopen jaren zijn Nederlandse bedrijven in toenemende mate gedwongen om zich proactief op te stellen in de markt. In een tijd waarin de markt steeds turbulenter is geworden en de concurrentie steeds heviger wordt, is een sterke focus op de markt strategische noodzaak geworden (Day, 1999). Alleen maar reageren op veranderingen in de externe omgeving is niet voldoende om je bestaande concurrentie-positie in de markt te behouden en/of uit te bouwen (Frambach, Verhallen & Roest, 1995). Marktgerichte organisaties voorzien en anticiperen eerder op marktverschuivingen en nieuwe kansen dan hun concurrenten. Ze zijn hierdoor niet alleen marktgericht maar ook klantgericht.

De geschiedenis van marktgerichtheid loopt al vanaf de jaren '50. Vanaf de jaren '90 is er een opleving geweest om het begrip marktgerichtheid te definiëren. Verschillende Amerikaanse marketeers zoals Narver & Slater en Kohli en Jaworski hebben het concept onderzocht om deze verder uit te diepen en meer duidelijkheid te scheppen over het onderwerp.

Belang van een marktgerichte organisatie

Zoals Day (1998) beschrijft is het antwoord op de vraag of marktgerichtheid positieve invloed heeft op de organisatie: **ja**. Volgens een groot aantal onderzoeken zijn marktgerichte organisaties uiteindelijk winstgevender dan hun concurrenten die dit niet zijn.

Kohli en Jaworski (1993) beschrijven 'marktgeoriënteerde organisaties' als organisaties die klantbehoeften vaststellen en hier op inspelen. Hierdoor kunnen ze de klant beter van dienst zijn en presteren ze uiteindelijk beter. Ook zij beschrijven in hun artikel dat het voor een organisatie die zich in een veranderende omgeving bevindt erg belangrijk is om marktgericht te zijn. SA Achmea bevindt zich in een dergelijke turbulente markt. We kunnen hierbij onderscheid maken tussen drie belangrijke ontwikkelingen op het gebied van politiek, economie en pensioen.

- **politiek** Volgens het pensioenfonds voor grafische bedrijven is in het pensioenakkoord afgesproken dat de AOW-leeftijd in 2021 naar 67 jaar gaat. Ze gaan stapsgewijs beginnen met verhogen vanaf dit jaar. Daarnaast hebben ze in het pensioenakkoord nog andere (nadelige) afspraken opgenomen. Een voorbeeld hiervan is het zo veel mogelijk stabiel houden van de pensioenpremie. Zou de levensverwachting bijvoorbeeld verder stijgen, dan gaat niet de premie omhoog maar wordt de uitkering verlaagd of de pensioenleeftijd verschoven.

- **pensioen**

Pensioenfondsen hoeven geen langdurige contracten meer bij hun pensioenuitvoerder af te sluiten. Hierdoor hebben de pensioenfondsen de mogelijkheid om te switchen tussen verschillende uitvoerders. Ze moeten samen met een aantal andere pensioenuitvoerders laten zien wat ze in huis hebben voordat een pensioenfonds kiest bij welke uitvoerder hij zijn pensioenen gaat onderbrengen. Daar komt bij dat er volgens SA (z.d.) grensoverschrijdend geopereerd mag worden. De marktwerking in de pensioensector is mede hierdoor gestegen.

- **economisch**

Door de vergrijzing binnen de Nederlandse samenleving is de druk op pensioenfondsen toegenomen. Er moeten meer pensioenen worden uitbetaald met minder werkende mensen die pensioenpremie afdragen (Grift, M, 2008).

Waaruit bestaat een marktgerichte organisatie

In de theorie worden er verschillende indicatoren beschreven waaruit een marktgerichte organisatie bestaat. Het is belangrijk om te weten wanneer je marktgericht bent en waar je dan als organisatie aan voldoet. George S. Day beschrijft concreet waar een marktgerichte organisatie uit bestaat. Volgens Day (1999, P.50) is er sprake van een marktgerichte organisatie als er wordt voldaan aan de volgende vier indicatoren:

- er is sprake van een toegewijde en betrokken management top.
- er is sprake van een ondersteunende cultuur
- de doelstellingen en beloningen zijn toegespitst op de prestaties die er op het gebied van marktgerichtheid geleverd worden.
- het maken van beslissingen wordt zoveel mogelijk in samenspraak met de klant gedaan. De afstand tussen klant en organisatie is hierbij zo klein mogelijk.

De volgende indicatoren dekken naar mijn mening nog niet helemaal de lading aangezien het analyseren van de concurrent en de ontwikkelingen in de markt ook belangrijke aspecten van marktgerichtheid zijn. Daarnaast is het voor een organisatie van wezenlijk belang dat de klant en zijn behoeften centraal staan. Als een organisatie geen klanten meer heeft kan het niet bestaan. Aan de hand van de literatuur en interviews met praktijkvoorbeelden zou ik nog vier indicatoren aan onderstaand rijtje willen toe voegen. In *hoofdstuk 5 indicatoren marktgerichtheid* wordt hier nader op in gegaan.

- Focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften
- Concurrentie wordt geanalyseerd
- Ontwikkelingen in de markt worden regelmatig gevolgd en bijgehouden
- De markt en de klant staan in de bedrijfsmissie centraal

Day (1998) gaat in zijn artikel What does it mean to be Market – Driven nog een stapje verder dan alleen het noemen van indicatoren en noemt de volgende zeven voorbeelden van gedragingen van een marktgerichte organisatie:

- ze bieden superieure oplossingen en belevenissen aan.
- ze focussen zich op superieure waarde voor de klant
- omzetten van tevredenheid naar loyaliteit
- het behouden en energie geven aan medewerkers
- anticiperen op de stappen die de concurrent zet
- ze zien marketing als een investering, niet als een kostenpost
- het voeden en gebruikmaken van het merk alsof het financiële waarde vertegenwoordigt.

De gedragingen waar mijn onderzoek op gericht zal zijn: het behouden en energie geven aan medewerkers, anticiperen op de stappen die de concurrent zet en het focussen op superieure waarde voor de klant. Hierbij voeg ik zelf het bijhouden van ontwikkelingen in de markt aan toe. Deze gedragingen passen bij de indicatoren waarmee marktgerichtheid gemeten kan worden. In het volgende hoofdstuk is te lezen hoe ze logisch voort vloeien uit de opgestelde indicatoren.

Wat zegt de theorie over marktgerichtheid

In dit onderdeel bespreek ik de marketingwetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar het begrip marktgerichtheid. Er zijn twee stromingen binnen marktgerichtheid te onderscheiden: de cultuur- benadering en de gedragsbenadering.

Niet iedere wetenschapper definieert marktgerichtheid vanuit beide benaderingen. Indien er een kruisje (X) in de tabel onder het kopje gedrag of cultuur staat heeft de wetenschapper geen definitie vanuit die benadering gegeven.

De verschillende toonaangevende visies binnen marktgerichtheid maken onderscheid tussen deze twee benaderingen om het begrip uit te leggen. Voor de begrippen cultuur en gedrag gebruik in mijn onderzoek de volgende definities:

- **Cultuur:** ik ga hierbij uit van een organisatiecultuur. Schein (geciteerd in Vernhout, z.d.) stelt dat: “Een organisatiecultuur is te omschrijven als gemeenschappelijke en vanzelfsprekende veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd. Het gaat hier dan om zaken die te maken hebben met het voortbestaan en de dieper liggende veronderstellingen van de medewerkers van een organisatie”.
- **Gedrag:** gedrag bestaat voor een deel uit waarneembare (direct voor andere zichtbaar) en niet waarneembare handelingen (interne factoren). Gedrag wordt voor een deel bepaald door erfelijke factoren maar wordt ook beïnvloed door sociale, culturele, spirituele, psychische en fysieke factoren.

	Algemene definitie van marktgerichtheid	Cultuur	Gedrag
Kotler	Kotler (2009, p. 8.) spreekt nog niet van het begrip marktgerichtheid. Je kunt zijn beschrijving van het marketingconcept als de basis zien van marktgerichtheid. De definitie van het marketingconcept kan als volgt worden geformuleerd: een organisatie kan zijn organisatorische doelen alleen behalen wanneer het de behoeften en wensen van de doelgroep kan bepalen en de gewenste bevrediging hiervan doelmatiger en efficiënter levert dan de concurrent.	X	X
Kohli & Jaworski	Kohli & Jaworski (1990) zien marktgerichtheid als de implementatie van het marketingconcept van Kotler. Een bedrijf is als een marktgerichte organisatie te beschouwen als zijn acties consistent zijn met het marketingconcept (Kotler & Armstrong 2009, p. 8.)	X	Marktgerichtheid wordt volgens Kohli & Jaworski (1990, p. 6.) gedefinieerd als het organisatieveld verzamelen van marktkennis en-informatie (marketing intelligence) ten behoeve van de huidige en toekomstige behoeften van de klant. Deze informatie dient organisatieveld verspreid te worden. De gehele organisatie dient te reageren op deze informatie.

Vervolg tabel pagina 18

	Algemene definitie van marktgerichtheid	Cultuur	Gedrag
George. S. Day	Volgens George. S. Day (1999, p.18.) staat marktgerichtheid voor een superieur vermogen om klanten te begrijpen, aan te trekken en aan zich te binden.	Volgens Day (1999) bevatten marktgeoriënteerde organisaties een belangrijk cultuur- element. Medewerkers hebben overheersende overtuigingen, waarden en gedragspatronen die de nadruk leggen op superieure klantwaarden en het voortdurend zoeken naar nieuwe bronnen van voordeel.	Bedrijven dienen hun markten zodanig goed te kennen zodat ze direct kunnen herkennen welke klanten het waardevolst zijn en dat ze in kunnen spelen op hun behoeften. Een organisatie waar marktgerichtheid diep is ingebed typeert zich o.a. door de volgende gedragingen (Day, 1998): • Ze bieden superieure oplossingen en belevenissen. • Ze focussen zich op superieure waarde voor de klant • Omzetten van tevredenheid naar loyaliteit • Het behouden en energie geven aan medewerkers • Anticiperen op de stappen die de concurrent zet • Ze zien marketing als een investering, niet als een kostenpost. • Het voeden en gebruik maken van het merk alsof het een aanwinst is.
Narver & Slater	De organisatiecultuur die effectief en efficiënt het noodzakelijke gedrag schept bij medewerkers voor het creëren van superieure waarde voor kopers en dus superieure prestaties voor het bedrijf.	Zie algemene definitie.	Vanuit de gedragsbenadering zien Narver & Slater (geciteerd uit Brandmanagement, 2013) drie centrale gedragscomponenten waar een bedrijf aan moet voldoen: • Afnemers- oriëntatie: waarde-creatie voor de klant staat centraal. • Concurrentie- oriëntatie: een marktgerichte oriëntatie is zowel op de klant als op de concurrent gefocust. • Interfunctionele- coördinatie: om de focus op de klant en de concurrent te vergroten en het marktgericht denken in de organisatie te verankeren is het werken met interdisciplinaire teams van belang. Door cross functionele teams binnen de organisatie te hanteren wordt er meer informatie omtrent de klant en de markt met elkaar gedeeld.

In grote lijnen draait het bij elke theorie om hetzelfde principe, namelijk om het verkrijgen van superieure waarde voor de klant.

Het gemeenschappelijke dat ik tussen de theorieën zie is het organisatiebreed verspreiden van marktinformatie en de betrokkenheid van alle medewerkers. Waarbij de belangrijkste overeenkomst de betrokkenheid van de medewerkers is. Deze wordt zowel expliciet als impliciet in alle theorieën beschreven. De conclusie die ik uit de definities kan trekken is dat een marktgerichte organisatie alleen kan bestaan als je medewerkers hieraan mee werken.

Rol van communicatie

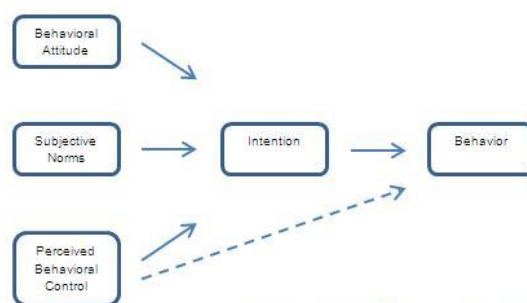
Marktgerichtheid is, zoals in de verschillende definities van de marketingwetenschappers te lezen is, een breed begrip. Mijn onderzoek wordt vanuit de gedragsbenadering van

marktgerichtheid bekeken omdat er aan mij is gevraagd hoe de afdeling Corporate Communications & Brandmanagement een bijdrage kan leveren aan het vergroten van de marktgerichtheid van SA. Kennis, houding en gedrag zijn componenten waar de afdeling communicatie het makkelijkst invloed op kan uitoefenen. Om een eerste stap in de richting van een marktgerichte organisatie te zetten zijn gedrag en de achterliggende kennis en houding van de medewerkers essentiële factoren om te beïnvloeden.

Zodra hier een stap in is gezet kan er gekeken worden hoe de bedrijfscultuur veranderd kan worden. De cultuur van de organisatie en het gedrag van de medewerkers zijn namelijk onlosmakelijk met elkaar verbonden. Mijn onderzoek is ingekaderd tot de rol van communicatie, vandaar dat ik ervoor heb gekozen om te onderzoeken hoe het gedrag van de medewerkers veranderd kan worden.

Theorie van gepland gedrag

Volgens de theorie van Azjen, Madden en Fishbein (geciteerd in Aarts & Woercum, 2010) gaat achter gedrag altijd een positieve of negatieve attitude schuil. Een attitude weerspiegelt wat iemand van het gedrag vindt en welk gedrag hij/zij vertoont. Het kan aanzetten tot gedrag of het juist afremmen. De afdeling CC&BM moet volgens deze theorie invloed gaan uitoefenen op de attitude van de medewerkers omtrent marktgerichtheid. Het gaat dan om het positief beïnvloeden van hun attitude zodat de medewerkers van SA het gewenste gedrag gaan vertonen.



Theory of Planned Behavior, Ajzen 1991

Daarnaast worden er nog twee andere wegingsfactoren door Azjen en Fishbein genoemd die achter gedrag schuil gaan.

1. "Subjectieve norm, de invloed van de mening van 'belangrijke' anderen ten aanzien van het gedrag." (geciteerd in Aarts & Woerkum, 2010, p. 19)
2. Eigen effectiviteit, dat is de persoonlijke inschatting van het gemak of de moeilijkheid waarmee het gedrag uitgevoerd kan worden.

Eenvoudigweg komt het model van gepland gedrag er op neer dat de medewerkers van SA mee gaan in het gedragsveranderingsproces wanneer:

1. Ze vanuit zichzelf positief tegenover de verandering staan.
2. De directe omgeving van de medewerkers positief tegenover de verandering staan.
3. De verandering duidelijk is uitgelegd aan de medewerkers waardoor zij het idee hebben dat het een uitvoerbaar plan is.

Deze drie wegingsfactoren zijn van invloed op het voornemen om het gedrag te vertonen. Deze intentie komt tot stand door een afweging van de attitude, subjectieve norm en eigen effectiviteit. Om het gedrag van de medewerkers van Syntrus Achmea te veranderen zal er vanuit de afdeling CC & BM invloed uitgeoefend moeten worden op deze factoren.

5. Indicatoren marktgerichtheid

In dit hoofdstuk zet ik de indicatoren op een rij waaraan je kunt zien en/of meten of een organisatie marktgericht is. Ik maak hierbij gebruik van prestatie-indicatoren. Ik hanteer hiervoor de volgende definitie: *Volgens de website Fons Vernooij (z.d.) zijn dit instrumenten die het mogelijk maken om inzicht te geven in de uitvoering van de gewenste prestaties. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om het aantal uren dat een werknemer een cursus heeft gevolgd. De prestatie-indicatoren geven een indicatie van de situatie, zonder dat zij succes garanderen.*

Ik heb de prestatie-indicatoren opgesteld aan de hand van:

- Deskresearch (zie theoretisch kader)
- Drie interviews met bedrijven (Indora marketing, Meesters in Marketing en Mindful Marketing) die zelf marktgerichtheidsonderzoeken uitvoeren binnen organisaties (zie *bijlage 5- vooronderzoek*)
- Een interview met een online marketeer van communicatieopleidingsinstituut SRM, tevens een goed voorbeeld van een marktgerichte organisatie (zie *bijlage 5- vooronderzoek*)

Ondanks het gebruik van verschillende bronnen biedt dit geen garantie dat de indicatoren het complete begrip marktgerichtheid dekken. Ik heb in dit onderzoek voor zeven indicatoren gekozen die zowel binnen de theorie als in mijn interviews het meest zijn teruggekomen. De indicatoren *de markt en de klant staan in de bedrijfsmissie centraal, beloningssystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid en een betrokken topmanagement* vormen de basis van marktgerichtheid. Zodra het met deze indicatoren goed zit dan kunnen de overige indicatoren ook uitgevoerd worden. Het is noodzakelijk om in de organisatie te prediken dat het belangrijk is om je op de externe omgeving (klant, concurrent en externe ontwikkelingen) te richten.

Hieronder staan de zeven indicatoren met hun toelichting. Ik heb hierbij algemene indicatoren geformuleerd en ze in een vragende vorm toegespitst op Syntrus Achmea.

5.1 De markt en de klant staan in de bedrijfsmissie centraal

Marktgerichtheid wordt door de experts en in de theorie omschreven als iets wat in het beleid moet zijn opgenomen. In de bedrijfsmissie dient duidelijk beschreven te staan wat marktgerichtheid voor de organisatie kan doen, zodat dit voor iedereen in de organisatie helder is. In een marktgerichte organisatie is elke medewerker doordrongen van het belang van de klant. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat dit van bovenaf in de organisatie is vastgesteld zodat het uiteindelijk in de bedrijfscultuur kan worden opgenomen.

5.1.1 Indicator toespitst op Syntrus Achmea

- Staan de markt en de klant in het opgestelde visievierluik van Syntrus Achmea (zie *bijlage 4- visievierluik*) centraal?
- Staan de markt en de klant in de bedrijfs- en afdelingsdoelen centraal?

5.2 Betrokken topmanagement

Zoals Day (1994, p.50) in zijn lijstje van indicatoren waaraan een marktgerichte organisatie moet voldoen beschrijft, is een betrokken en toegewijd topmanagement erg belangrijk. Zodra het topmanagement **geen** marktgerichte instelling heeft zullen de medewerkers dit ook niet krijgen. Zij moeten als het ware het goede voorbeeld geven. Ook moeten medewerkers het gevoel krijgen dat als ze marktgericht zijn, ze iets goed doen in de ogen van het management. Dit kan worden bewerkstelligd door je beloningssystemen hier op aan te passen.

5.2.1 Indicator toespitst op Syntrus Achmea

- Zijn de directeuren van de verschillende bedrijfsonderdelen en de senior managers betrokken bij het begrip marktgerichtheid en hoe brengen ze dit over op hun medewerkers?

5.3 Beloningssystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid.

Dirk Giethoorn (zie *bijlage 5- vooronderzoek*) stelt dat medewerkers beloond dienen te worden als ze daadwerkelijk markgericht werken. Ook in de marktgerichtheids-scan van Day (1999, p. 324-325) komt dit onderdeel terug. Dit is voornamelijk belangrijk omdat op deze manier 'goed gedrag' gestimuleerd wordt.

5.3.1 Indicator toegespitst op Syntrus Achmea

- Wordt het onderdeel marktgerichtheid meegenomen tijdens voortgangsgesprekken, compasafspraken en beoordelingen?

5.4 Focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften

Zoals in de literatuur en ook door de experts wordt benadrukt (zie *bijlage 5- vooronderzoek*) zou binnen een organisatie het belang van de klant voorop moeten staan. Dit is misschien wel het belangrijkste onderdeel van marktgerichtheid. De focus moet in het hele bedrijf op de klant en zijn behoeften liggen. Dit moet zowel in het beleid als bij de medewerkers duidelijk zijn.

5.4.1 Indicator toegespitst op Syntrus Achmea

- Staan de behoeften van de klanten te allen tijde centraal?
- Wordt er binnen Syntrus Achmea gemeten wat de klant van de organisatie en zijn dienstverlening vindt?

5.5 Concurrentie wordt geanalyseerd

Om te kunnen volgen wat je concurrent doet is het van belang om regelmatig een concurrentie analyse uit te voeren. Zowel door de verschillende marketingwetenschappers als de experts wordt het analyseren van de concurrent als een essentieel onderdeel van marktgerichtheid gezien. Op deze manier weet je waar je concurrent mee bezig is en welke producten en diensten ze jouw (potentiële) klant kunnen aanbieden.

5.5.1 Indicator toegespitst op Syntrus Achmea

- Analyseert Syntrus Achmea de concurrent door middel van een concurrentie-analyse?
- Zijn de medewerkers geabonneerd op de nieuwsbrieven van de concurrent?

5.6 Medewerkers zijn enthousiast als het om marktgerichtheid gaat.

De medewerkers zijn de drijvende kracht van een organisatie. Om een marktgerichte organisatie te kunnen worden is het van belang dat de toegevoegde waarde van marktgerichtheid voor hen duidelijk is. Dit begint bij een eenduidige definitie van het begrip marktgerichtheid, maar ook wat het voor hen in de praktijk betekent. Zoals Day in zijn boek *The Market Driven Organization* (1999, p. 81) zegt, marktgerichte organisaties zijn niet alleen gericht op de externe klant, ze besteden evenveel aandacht aan de medewerkers die waarde voor de klant leveren. Er zijn medewerkers nodig die enthousiast zijn over wat het bedrijf doet en die beloningen krijgen om te handelen in het belang van de klant.

5.6.1 Indicator toegespitst op Syntrus Achmea

- Zijn de medewerkers van Syntrus Achmea bekend met het begrip marktgerichtheid?
- Zien de medewerkers de toegevoegde waarde van marktgerichtheid voor Syntrus Achmea?

- Zijn de medewerkers bereidt om de externe omgeving mee te nemen in hun (dagelijkse) werkzaamheden?

5.7 Ontwikkelingen in de markt worden regelmatig gevolgd en bijgehouden.

Een marktgerichte organisatie wordt in de theorie en in praktijk omschreven als een organisatie waarbij de markt als uitgangspunt wordt genomen. Ontwikkelingen in de markt dienen gevolgd en bijgehouden te worden. De externe omgeving wordt als het ware naar binnen gehaald. Je hebt als organisatie een omgevingsradar nodig om zo snel en efficiënt mogelijk op veranderingen te kunnen inspelen.

5.7.1 Indicator toegespitst op Syntrus Achmea

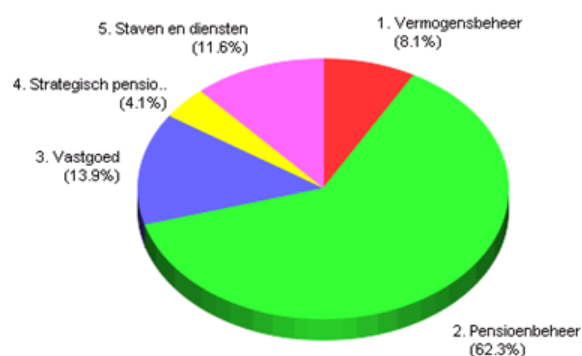
- Zijn de medewerkers van Syntrus Achmea geabonneerd op pensioenvakbladen?
- Zijn medewerkers geabonneerd op de nieuwsbrief van de pensioenfederatie?
- Wordt er regelmatig het nieuws gevolgd en de krant gelezen?

6. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk geef ik aan de hand van mijn onderzoeksresultaten antwoord op drie deelvragen. De deelvragen (die te vinden zijn in de omliggende kaders) worden door middel van de onderzoeksresultaten beantwoord. Daarnaast heb ik een apart onderdeel deskresearch opgenomen om extra informatie duidelijk te vermelden.

Hoe scoren de medewerkers van Syntrus Achmea op de vooraf opgestelde indicatoren?

Van de 1550 verstuurde enquêtes naar alle medewerkers van Syntrus Achmea hebben **640** mensen de enquête ingevuld. De respondenten komen uit verschillende disciplines van de organisatie zoals in het cirkeldiagram hiernaast te zien is. Van de respondenten gaf 86.4% aan al wel eens van het begrip marktgerichtheid gehoord te hebben. Ter verdieping van mijn onderzoek heb ik tijdens vijf interviews met medewerkers doorgevraagd op de indicatoren waar opvallend hoog of laag op gescoord werd. Zie bijlage 5 en 6 voor alle resultaten afkomstig uit de enquête en de interviews.



6.1 Kort overzicht resultaten enquête

Indicator	Score
1. De klant en de markt staan in de bedrijfsmissie centraal	Ruim voldoende (78%)
2. Betrokken topmanagement	Directie: Matig (58%) / Afdelingsmanager: Ruim voldoende (78%)
3. Beloningssystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid	Matig (50,4%)
4. Focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften	Voldoende (63%)
5. Concurrentie wordt geanalyseerd	Zwaar onvoldoende (21%)
6. Medewerkers zijn enthousiast als het om marktgerichtheid gaat	Goed (81%)
7. Ontwikkelingen in de markt worden bijgehouden	Zwak (40%)

gemiddeld percentage van de vragen per indicator

6.2 Resultaten van de gehele organisatie per indicator

1. De klant en de markt staan in de bedrijfsmissie centraal

- Volgens 75, 9% van de respondenten staan de markt en de klant in het visievierluik van Syntrus Achmea centraal.
- Daarnaast geeft het merendeel aan dat zowel de bedrijfsdoelen als de afdelingsdoelen afgestemd zijn op de ontwikkelingen en trends in de omgeving.
- 11,9% geeft aan geen idee te hebben wie er in het visievierluik centraal staat.

Aanvullend: Uit de interviews, maar ook uit de reacties die ik naar aanleiding van de enquête heb gehad kwam duidelijk naar voren dat niet iedereen het visievierluik kent. Sommige geïnterviewde kenden het helemaal niet en andere weten niet precies wat erin staat. Uit de interviews komt naar voren dat de manager vastrentende waarden het visievierluik ook niet tot in de detail kent. Hij vindt het overigens aan de medewerkers zelf om dit soort informatie op te zoeken, het is namelijk beschikbaar. *Er is sprake van een 'haal en breng plicht'.*

2. Betrokken top management

- 59,8% van de respondenten is van mening dat de directie in de meeste van haar uitspraken de klant centraal stelt en het goede voorbeeld geeft als het om klant en-marktgerichtheid gaat (58, 2%).
- 78, 9% van de respondenten is het er helemaal of enigszins mee eens dat de eigen manager betrokken is bij de klant.

Uit de interviews met de managers komt naar voren dat volgens hen de directie zeer betrokken is bij de klant en de markt. De andere respondenten geven aan dat dit nog niet duidelijk overkomt op de medewerkers. Ze staan te ver van de medewerkers af om dit over te kunnen geven. Ze geven aan dat ze af en toe wel eens wat voorbij zien komen vanuit de directie, maar dit wordt vaak vluchtig doorgelezen. De klantgerichtheid van de eigen manager wordt een stuk positiever beoordeeld.

3. Beloningssystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid

- De antwoorden van de respondenten op deze vraag waren erg verdeeld. 50, 4% heeft **ja** geantwoord en 49, 6% **nee**.

Alleen bij de fondsmanager staan afspraken met betrekking tot zijn houding & gedrag in zijn compass omdat hij wekelijks klantcontact heeft. Voorbeelden hiervan zijn: hoe stel ik mij op ten opzichte van de klant, wat zijn de resultaten die naar voren komen die in directe relatie met de klant staan. De medewerker van pensioenadministratie gaf aan dat het voor zijn functie niet van belang is. Volgens hem is het over het algemeen voor een medewerker van de pensioenafdeling niet van belang. De manager operations control & reporting gaf aan dat het voor veel medewerkers niet noodzakelijk is, aangezien zij weinig klantcontact hebben en vanuit hun functie geen directe relatie met de klant hebben.

4. Focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften

- Bij 92, 2% van de medewerkers staat de klant tijdens hun werkzaamheden centraal.
- Binnen de teams/afdeling staat volgens 93, 4% van de respondenten de klant centraal en volgens 95% worden er wel eens verbeterideeën ten behoeve van de klant aangedragen.
- Opvallend is dat 35, 7% van de medewerkers aangeeft het er helemaal of enigszins mee eens te zijn dat kostenbesparing en efficiency binnen hun werkzaamheden centraal staat in plaats van de klant.

Om te achterhalen welke aspecten van het werk de medewerkers het belangrijkste vinden zijn de volgende zes punten door de respondenten op volgorde van belangrijkheid gezet: continuïteit van de organisatie, effectiviteit, de klant, kostenbesparing, de markt en tijdsbesparing.

- 276 respondenten hebben de klant op nummer één gezet. 146 respondenten hebben de klant op nummer zes gezet.
- Effectiviteit en de markt worden het minst vaak op nummer een gezet en eindigen meestal op plek drie of vier.
- Tijdsbesparing staat bij de meeste respondenten op plek vier, vijf of zes.
- De continuïteit van de organisatie is door de medewerkers bijna evenredig verdeeld over de punten.

De verschillende respondenten geven aan dat het centraal stellen van de klant een belangrijk onderdeel is van hun werkzaamheden. 'Zonder een tevreden klant, zijn we niks'. Toch geven ze ook aan dat de klant niet altijd op nummer één staat. De continuïteit van de organisatie wordt ook als zeer belangrijk ervaren. Veel werkzaamheden/ functies staan ver te

van de klant af, aldus de geïnterviewde medewerkers. Daarnaast geeft de fondsmanager aan, dat het interne verhaal vaak een grotere rol speelt dan de klant.

5. Concurrentie wordt geanalyseerd

- Volgens 21,2% van de respondenten wordt de concurrent niet geanalyseerd en 65,6% van de respondenten heeft geen idee of dit gebeurt.
- Op de vraag of ze gebruik maken van een concurrentieanalyse geeft 63,3% aan dat dit niet van toepassing is.
- Daarnaast geef ruim 60% aan dat de concurrent niet besproken wordt tijdens bijeenkomsten of vergaderingen.

Er komt in de interviews naar voren dat er weinig aandacht wordt besteed aan het analyseren en bespreken van de concurrent, en dat het uitvoeren van het werk vaak belangrijker wordt gevonden. Ook komt duidelijk bij vier van de vijf mensen naar voren dat het analyseren van de concurrent niet als belangrijk wordt gezien. De manager vastrentende waarde geeft aan dat het lastig is te bepalen wie de concurrent van SA precies is, aangezien het bedrijf op meerdere vakgebieden opereert. Daarnaast geeft de manager operations control & reporting aan dat het moeilijk is om informatie over de concurrent te verkrijgen. De informatie komt alleen vrij als er een nieuwe klant bijkomt of als er een klant vertrekt. Alleen dan is er de mogelijkheid om te vragen welke voordelen de concurrent heeft ten opzichte van SA of andersom. De fondsmanager geeft aan dat SA regelmatig verrast wordt door het vertrek van een klant omdat deze overstapt naar de concurrent.

6. Medewerkers zijn enthousiast als het om marktgerichtheid gaat (kanttekening bij deze indicator: door een technische storing in de enquête hebben maar 320 mensen de twee bijbehorende vragen ingevuld)

- 67,9% van de medewerkers staat positief tegenover het ontwikkelen van een marktgerichte(re) houding.
- Daarnaast ziet 96,5% van de respondenten marktgerichtheid als onmisbaar bij een toekomstig SA.

7. Bijhouden van ontwikkelingen in de markt

- 54,5% van de respondenten bezoekt nooit tot 1x in de maand websites om het laatste pensioennieuws te volgen.
- Er wordt door 46,7% van de respondenten weinig tot geen vak media en/of relevante dagbladen gelezen.
- Marktinformatie wordt volgens het merendeel van de respondenten niet gedeeld binnen zijn/haar afdeling of tussen collega's.

De coördinator deelnemerszaken pensioenbeheer geeft aan weinig vakbladen en/of dagbladen te lezen. Hij verwacht raar aangekeken te worden als hij hier wel iets mee zou doen, het is voor hem niet relevant voor zijn werk. De medewerkster juridische zaken geeft aan Achmeanet een goede bron te vinden voor informatie, hier haalt zij dan ook de nodige informatie vandaan. Verder leest zij weinig informatie van buitenaf. Op de afdeling vermogensbeheer is volgens de twee vermogensbeheerders veel leesmateriaal (vakmedia en dagbladen) beschikbaar op de werkvloer. Uit hun interviews komt naar voren dat de markt voor vermogensbeheerders erg belangrijk is. Hetzelfde geldt voor de fondsmanager, hij geeft aan ontzettend veel vakmedia en dagbladen te lezen. Dit komt voornamelijk door zijn functie maar ook omdat hij het interessant vindt om hiermee bezig te zijn.

6.2.1 Verschillen tussen de bedrijfssonderdelen

Er is een paar opvallende resultaten te onderscheiden: bij pensioenbeheer antwoordt ongeveer 95% dat de klant centraal staat tijdens hun werkzaamheden. Bij zowel strategisch

pensioenmanagement als vermogensbeheer ligt het percentage ongeveer 15% lager. Bij pensioenbeheer vindt 25% van de respondenten dat er weinig kennis beschikbaar is over de producten en diensten van de concurrent tegenover ongeveer 10% bij SPM en vermogensbeheer.

Bij vermogensbeheer geeft het overgrote deel aan dat marktgerichtheid onmisbaar is bij een toekomstig SA. Bij Strategisch Pensioenmanagement en Pensioenbeheer ligt dit percentage een stuk lager, bij Pensioenbeheer geeft een klein deel zelfs aan het hier niet mee eens te zijn. Bij Vermogensbeheer en Strategisch Pensioenmanagement geeft ruim 40% aan dat ze elke dag vakmedia en/of relevante vakmedia lezen tegenover 15% bij Pensioenbeheer. Als het gaat om het bezoeken van websites om het laatste pensioennieuws te volgen geeft iets meer dan 50% van de respondenten afkomstig van Strategisch pensioenmanagement aan dit elke dag te doen, bij Pensioenbeheer en Vermogensbeheer ligt dit percentage aanzienlijk lager. Bij Strategisch pensioenmanagement heeft 0% geantwoord dat er nooit marktinformatie met collega's wordt uitgewisseld. Bij pensioenbeheer geeft 20% en bij vermogensbeheer 10% van de respondenten aan dit nooit te doen.

6.3 Resultaten gewenste situatie Syntrus Achmea

In dit onderdeel worden de resultaten weergegeven die uit de interviews met de vier leden van de commerciële afdeling naar voren zijn gekomen betreffende de gewenste situatie.

Wat is de gewenste situatie van Syntrus Achmea betreft marktgerichtheid?

Wat is de gewenste situatie (rekening houdend met wat haalbaar is) als we over een periode van drie jaar dezelfde indicatoren binnen Syntrus Achmea zouden toetsen. Op deze vraag hebben vier leden van de commerciële afdeling te weten, de manager Communications & Brandmanagement, de Marketing manager, de Commercieel directeur en een Sales director antwoord op gegeven in korte gesprekken. Zie bijlage 5 (gewenste situatie Syntrus Achmea marktgerichtheid) voor de uitwerkingen.

Op de punten ontwikkelingen in de markt worden bijgehouden, concurrentie wordt geanalyseerd, beloningsystemen worden afgestemd op de houding ten overstaande van de klant en de markt, focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften en de klant en de markt staan in de bedrijfsmissie staan centraal zou het resultaat wat de geïnterviewden betreft over drie jaar op deze indicatoren een stuk hoger moeten zijn.

De geïnterviewden vinden het belangrijk dat het topmanagement het goede voorbeeld geeft als het om markt- en klantgerichtheid gaat. De directie is hier al veel meer mee bezig dan anderhalf jaar terug, de klant en de markt staan nu als vast punt op de agenda tijdens vergaderingen.

Uit de interviews blijkt dat op het punt van 'de klant en de markt staan in de bedrijfsmissie centraal' dat er op deze indicator over drie jaar een stuk hoger gescoord zou moeten worden. Zij zijn in de veronderstelling dat de meeste medewerkers nu waarschijnlijk niet eens weten wat het visievierluik is. Daarnaast geven ze aan dat het bijhouden van de ontwikkelingen in de markt met ongeveer 40% omhoog zou moeten gaan. Hier zou voornamelijk de commerciële afdeling scherp op moeten zijn vinden de geïnterviewden. Zij geven aan hier de voorste wagon in te willen zijn.

De compas-afspraken zouden volgens de geïnterviewden iets meer op de klant en de markt afgestemd kunnen worden, maar deze indicator wordt niet als heel erg belangrijk gezien. Ze geven aan dat het van je functie afhangt of het belangrijk is. *"Ik kan me wel voorstellen dat mensen die meer met de klant bezig zijn hier meer mee te maken hebben dan mensen met weinig klantcontact"*.

De klant en zijn behoeften wordt door de leden van de commerciële afdeling als een van de belangrijkste indicatoren gezien. Als we dit volgens de geïnterviewde over drie jaar weer zouden toetsen dan zou 80 tot 90% van de respondenten hier positief op moeten antwoorden. We zijn er voor de klant en niet andersom. We kunnen dit werk tenslotte niet doen zonder de klant.

Uit de interviews komt naar voren dat er in ieder geval voldoende inzicht in de concurrent moeten zijn. Als de klant overstapt naar een concurrent dan wil je wel weten waarom. Deze indicator zou een stuk hoger moeten zijn over drie jaar. Hoewel als het goed gaat met de organisatie dan is het niet noodzakelijk, aldus de commercieel directeur.

Op de indicator enthousiaste medewerkers is de gewenste situatie al bereikt volgens de geïnterviewden. Ze geven alle vier aan hier erg tevreden mee te zijn. Het is onrealistisch om te verwachten dat alle medewerkers enthousiast worden van het onderwerp markgerichtheid.

6.3.1 Huidige situatie (enquête) afgezet tegen gewenste situatie

Indicator	Huidige situatie	Gewenste situatie
De markt en de klant staan in de bedrijfsmissie centraal	Ruim voldoende(78%)	Goed (tussen 80-90%)
Betrokken topmanagement	Directie: Matig(58%) / Afdelingsmanager: Ruim voldoende (78%)	Goed (tussen 80-90%)
Beloningsystemen zijn afgestemd op marktgerichtheid	Matig(50,4%)	Voldoende (tussen 60-70%)
Focus ligt bij de afnemer en zijn behoeften	Voldoende(63%)	Goed(tussen 80-90%)
Concurrentie wordt geanalyseerd	Zwaar onvoldoende(21%)	Voldoende (tussen 60-70%)
De medewerkers zijn enthousiast als het om marktgerichtheid gaat	Goed(81%)	Goed (tussen 80- 90%)
Ontwikkelingen in de markt worden bijgehouden	Zwak(40%)	Goed (tussen 80- 90%)

6.4 Resultaten reeds ingezette communicatieactiviteiten CC& BM omtrent marktgerichtheid

Welke communicatie-activiteiten zet de afdeling Corporate Communications & Brand Management momenteel al in om de medewerkers van SA meer bekend te maken met de externe omgeving en om markt- klantgerichter te laten werken. Om uiteindelijk advies te kunnen geven, is het noodzakelijk om te weten welke middelen ze nu al in zetten om hier indien gewenst op voort te kunnen borduren. Zie de interne analyse en de interviews met Patricia Alblas en Marja den Hertog, (beide interne communicatie- adviseurs)voor het volledige verhaal. Zie bijlage 5 (communicatie activiteiten CC& BM ten behoeve van marktgerichtheid werknemers)voor de uitwerkingen.

Welke communicatie-activiteiten zet de afdeling CC&BM momenteel al in om bij te dragen aan het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea?

De afdeling CC& BM maakt elk jaar een jaarplan om hun doelen voor komend jaar vast te stellen dat als leidraad voor hun communicatie-activiteiten kan worden gebruikt. De doelstellingen voor het jaar 2013 zijn:

- Verder bouwen aan een positieve en onderscheidende merkbeleving & reputatie
- Effectieve marketingcommunicatie rond kernproposities
- Medewerkers meenemen in de visie, strategie, mentaliteit en veranderingen

Op het intranet van SA staat vermeld dat de mentaliteit 'Verder Gaan' in opdracht van de directie ontwikkeld. De mentaliteit is gericht op klantgerichtheid. 'Verder Gaan' staat voor het verrassen van klanten met oplossingen en adviezen die de verwachtingen overtreffen. *'Ons vakmanschap en ondernemerschap in zetten om alle aanwezige kennis op het gebied van pensioenservices, van vastgoed- en vermogensbeheer tot fiduciair management en pensioenadministratie, met elkaar te verbinden en daarom de werkzaamheden van onze klanten te vereenvoudigen'*. In veel van de communicatieafdeling zijn communicatieactiviteiten refereren ze naar het 'Verder Gaan'.

Een punt wat op de agenda voor het jaar 2013 staat is de externe oriëntatie van de organisatie: optimale aansluiting op de klant, markt & buitenwereld. Er staat in het jaarplan 2013 beschreven *'Het stimuleren van externe oriëntatie verdient blijvende aandacht'*. De interne media en middelen moeten in dit teken staan. In het jaarplan wordt als goed voorbeeld de masterclasses genoemd, maar ook de bijeenkomsten met de medewerkers en de leidinggevenden waar de visie, strategie en de interactie met de buitenwereld centraal staat.

- **Masterclasses**

Zoals hierboven aangegeven zijn de masterclasses een goed voorbeeld van een intern communicatiemiddel om de externe georiënteerdheid van de medewerkers te vergroten. Deze worden twee keer per jaar georganiseerd met de intentie om de buitenwereld naar binnen te halen en zowel medewerkers als leidinggevenden op de hoogte te stellen van ontwikkelingen in de markt, de pensioenwereld en de visie die SA op deze ontwikkelingen heeft. Zowel interne als externe sprekers vertellen over een actueel onderwerp uit de externe omgeving. Het onderwerp van de afgelopen masterclass was bijvoorbeeld ontwikkelingen in de politiek.

- **Kennis & Houding en Gedragssessies**

Naast de masterclasses zijn ze al enige tijd bezig met het opzetten van Kennis & Houding en Gedragssessies. Ze organiseren de bijeenkomsten per bedrijfsonderdeel. Dit komt voornamelijk doordat de behoeften per bedrijfsonderdeel verschillend zijn. Voorbeelden van onderwerpen die al behandeld zijn: bij pensioenbeheer zijn er bijeenkomsten georganiseerd over klantgerichtheid en vakbekwaamheid. P&VM (proces- en verandermanagement) willen voorop lopen als het gaat om een high performance mentaliteit. Hier zijn dan ook hun bijeenkomsten op gericht. De Kennis & Houding en Gedragssessies zijn er nu nog niet specifiek op gericht om de markgerichtheid van de medewerkers te vergroten maar dit zou een goed middel kunnen zijn.

- **Internal brandacties**

Als laatste hebben ze jaarlijks internal brand acties. Een goed voorbeeld hiervan is het Things to do boekje, deze heeft elke medewerker afgelopen nieuwjaarsbijeenkomst gekregen. In dit boekje staan quotes zoals: heb jij vandaag al op www.pensioenfederatie.nl gekeken? Dit soort acties gebruikt de communicatieafdeling om medewerkers te stimuleren en om ze bewust te maken van het materiaal wat er beschikbaar is om de ontwikkelingen in de pensioenwereld te volgen.

Notabene: Binnen Syntrus Achmea is er geen Customer relationship management (CRM) systeem (zie *bijlage 2- interne analyse*) aanwezig, de bedrijfsonderdelen hebben onderling weinig contact over de 'soms' gezamenlijke klanten.

6.5 Deskresearch

Naast het gebruik van onderzoeksmethoden om de deelvragen te kunnen beantwoorden ben ik door middel van deskresearch andere informatie tegengekomen die nuttig kan zijn voor mijn onderzoek. Deze zal ik hieronder kort toelichten.

Uit het onderzoek 'Handvatten voor verbetering naar de interne informatievoorziening van Syntrus Achmea' (2012) is een aantal resultaten naar voren gekomen die bruikbaar zijn voor mijn onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd door onafhankelijk adviesbureau Market Response. 385 medewerkers hebben de online enquête naar de interne communicatievoorziening ingevuld. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de markt en de klant één van de zes punten is waar medewerkers graag meer informatie over zouden willen.

- Medewerkers geven aan meer informatie over de klant en de markt vanuit de organisatie te willen krijgen.
- Medewerkers hebben behoefte aan informatie waarbij het duidelijk is wat het voor hun eigen situatie betekent.
- De eigen leidinggevende en collega's scoren hoog op de vraag welke informatiebron medewerkers het meest gebruiken.
- Diverse bedrijfsonderdelen en teams werken mogelijk voor dezelfde klanten, maar werken niet samen. Verwachting van de medewerkers is dat klantgerichte teams zeker gaan helpen.
- Actievere communicatie vanuit fondsmanagers/account managers, die zijn tenslotte wel goed op de hoogte van de klant.

7. Conclusie

Aan de hand van mijn resultaten uit mijn onderzoek en de beantwoording van mijn deelvragen heb ik een conclusie kunnen trekken waarmee ik antwoord geef op mijn vooraf opgestelde onderzoeksvraag:

In hoeverre werken de medewerkers van Syntrus Achmea in de huidige situatie al marktgericht?

Marktgerichtheid is het bijhouden van ontwikkelingen in de markt ten behoeve van de huidige en toekomstige behoeften van de klant. Als we de huidige en de gewenste situatie naast elkaar leggen kan ik concluderen dat de medewerkers van SA qua marktgerichtheid nog tekort schieten. Als ik de vooraf opgestelde indicatoren afweeg tegen de gewenste situatie kan ik stellen dat op zes van de zeven punten onder de maat wordt gescoord:

1. de afnemer en zijn behoefte staan nog niet altijd centraal
2. de concurrent wordt nog niet voldoende geanalyseerd en besproken
3. de medewerkers zijn nog te weinig met de ontwikkelingen in de markt bezig
4. de directie neemt te weinig de voorbeeldrol aan als het gaat om klant- en marktgerichtheid
5. de beloningssystemen zijn niet voldoende afgestemd op de houding ten opzichte van de klant en de markt
6. het is nog niet voor alle medewerkers duidelijk dat de klant en de markt in de bedrijfsmissie centraal staan

Ad 1 De afnemer en zijn behoefte staan nog niet altijd centraal

De klant heeft nog niet bij iedereen de hoogste prioriteit. De conclusie die ik kan trekken is dat het besef dat de klant centraal dient te staan al aanwezig is, maar nog niet iedereen zich hiernaar gedraagt. Daarnaast wordt de beschikbare klantinformatie te weinig met elkaar gedeeld.

Ad 2. De concurrent wordt nog niet voldoende geanalyseerd en besproken

Op deze indicator wordt negatief gescoord, aangezien er nog onvoldoende inzicht in de concurrent is. Door de veelzijdigheid van Syntrus Achmea is het moeilijk om te bepalen wie hun directe concurrenten zijn. Dit draagt negatief bij aan een duidelijke concurrentieanalyse.

Ad 3. De medewerkers zijn nog te weinig met de ontwikkelingen in de markt bezig

Ontwikkelingen in de markt worden te weinig bijgehouden. Ik kan aan de hand van mijn resultaten de conclusie trekken dat het niet voor iedere functie van belang is om de ontwikkelingen in de markt in de gaten te houden. Binnen de lagere functies is er zelfs weinig ruimte binnen hun werkzaamheden om de ontwikkelingen in de markt bij te houden.

Ad 4 De directie neemt te weinig de voorbeeldrol aan als het om klant en- marktgerichtheid gaat

De directie laat nog onvoldoende aan de medewerkers zien dat de klant en de markt centraal staat. De hogere functies zien dit wel duidelijk terugkomen maar voor de lage functies is het niet zichtbaar. Bij de eigen manager wordt de klant wel duidelijk teruggezien. Ik kan hieruit concluderen dat de afstand tot de leidinggevende erg van belang is om duidelijk terug te kunnen zien of de klant en de markt bij hun centraal staat.

Ad 5. De compas afspraken zijn niet voldoende afgestemd op de houding ten opzichte van de klant en de markt

Het afstemmen van de compas afspraken t.o.v. de houding van de klant en de markt wordt niet consequent doorgevoerd. Aan de hand van de gewenste situatie kan ik concluderen dat dit meer zou mogen gebeuren binnen de organisatie. Daarentegen is het wel functie-

afhankelijk of het van belang is om je houding t.o.v. de klant en de markt in de compassafspraken op te nemen.

Ad 6. Het is nog niet voor alle medewerkers duidelijk dat de klant en de markt in de bedrijfsmissie centraal staan

Tussen de huidige situatie en de gewenste situatie zit maar weinig verschil. Ondanks dat is het gezien de rol van het visievierluik binnen de organisatie nodig om hier meer aandacht aan te besteden.

Enthousiaste medewerkers

De conclusie die ik kan trekken betreffende de medewerkers is dat zij enthousiast genoeg zijn over het onderwerp marktgerichtheid. Ze zien marktgerichtheid als een onmisbaar element bij een toekomstig SA.

Verschillen tussen de bedrijfsonderdelen

Hoe een medewerkers met de klant en de markt omgaat, hangt veelal af van zijn/ haar functie. Ik kan hier wel de conclusie trekken dat pensioenbeheer op veel indicatoren een stuk lager scoort dan Strategisch Pensioenmanagement en Vermogensbeheer.

Vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van SA door de afdeling CC&BM

De afdeling Corporate Communications& Brandmanagement doet momenteel nog te weinig met het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea. Daarbij zijn de activiteiten vooral bedoeld om informatie te zenden. In het jaarplan is het vergroten van de externe oriëntatie als punt voor het jaar 2013 opgenomen maar er wordt momenteel nog weinig mee gedaan.

8. Advies

Aan de hand van mijn resultaten en conclusie geef ik in mijn advies en het bijbehorende actieplan antwoord op de vooraf opgestelde adviesvraag:

Hoe kan de afdeling CC & BM door communicatie- activiteiten in te zetten bijdragen aan het vergroten van de marktgerichtheid van de medewerkers van Syntrus Achmea?

Om het gedrag van de medewerkers te veranderen is het essentieel om interne communicatie in te zetten. Tot nu toe wordt de interne communicatie vanuit de afdeling CC & BM vooral ingezet om te zenden en is er maar een klein beetje ruimte voor interactie. Om medewerkers actief te krijgen en daadwerkelijk marktgericht te laten werken zou ik adviseren om niet alleen eenzijdig informatie te zenden maar ook om ruimte te creëren voor interactiviteit tussen beide partijen. De medewerkers moeten de ruimte krijgen om hun feedback terug te koppelen aan de zender, in dit geval de afdeling CC& BM.

Ik adviseer om twee strategieën (Reijnders, 2011, p. 243-244) in fases in te zetten om de kennis, houding en uiteindelijk het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. In het volgende hoofdstuk *actieplan* laat ik aan de hand van de trap van Quirke (Reijnders, 2011.p. 53) zien welke middelen ik adviseer om te gebruiken.

↓ Fase/ proces	↓ Strategie
1.	Informeren
2.	Vertalen

Fase/ proces 1. Informeren

In de eerste fase zullen de medewerkers van SA geïnformeerd worden over marktgerichtheid: wat houdt marktgerichtheid in en wat wil de communicatie afdeling er mee bereiken. Beschikbare interne communicatiemiddelen kunnen ingezet worden om informatie over het onderwerp te geven aan de medewerkers. Ik adviseer om dit als eerste stap in te zetten.

Medewerkers geven aan meer informatie over de klant en de markt vanuit de organisatie te willen krijgen. Informeren is dus niet alleen maar in de eerste fase van belang maar het is een continue proces. Dit om een blijvend en duidelijk beeld van de klant en de markt aan de medewerkers te laten zien.

Herhaling is in deze fase erg belangrijk, medewerkers moeten het idee krijgen dat er serieus stappen gezet gaan worden en dat er regelmatig informatie te vinden zal zijn.

Fase/proces 2. Vertalen

De stap om marktgericht te gaan werken moet landen bij de medewerkers. Wat betekent marktgericht werken en welk voordeel kan het hen opleveren. Het is belangrijk om de vertaalslag te maken naar de praktijk. Wat zullen zij moeten doen om hieraan mee te werken en wat is hun rol hierin. Geef de medewerkers een kans om een reactie te geven op de informatie die ze eerder hebben ontvangen. Betrokkenheid van de medewerkers is erg belangrijk.

Daarnaast adviseer ik om een vertaling van het visievierluik te maken zodat het voor de medewerkers duidelijk is wat erin staat en hoe dit in relatie met de klant en de markt staat.

Bovendien zou ik adviseren om het visievierluik en zijn vertaling meer te herhalen binnen SA om de boodschap sterker te maken en marktgerichtheid meer voeten in de aarde te geven. Zodra voor hun duidelijk is dat bij SA de markt inclusief de klant deel uitmaakt van de visie van de organisatie zullen ze dit makkelijker onthouden en zich er hoogstwaarschijnlijk eerder betrokken bij voelen en zich ernaar gedragen.

Niet voor ieder team zijn de ontwikkelingen in de markt van direct belang. Door de medewerkers zelf invulling te laten geven aan marktgerichtheid zullen ze het marktgericht werken eerder toepassen.

In deze twee fases speel je in op de eigen effectiviteit, de subjectieve norm en de attitude van de medewerkers die het gedrag volgens de theorie van gepland gedrag beïnvloeden.

Rol van het topmanagement

Een randvoorwaarde voor een marktgerichte organisatie is een betrokken topmanagement. Gezien de grote afstand tussen de directie en de werknemers (op leidinggevend na) wil ik adviseren om vooral de eigen manager als voorbeeld te stellen. Uit het onderzoek 'Handvatten voor verbetering betreft de informatievoorziening binnen Syntrus Achmea', scoort de eigen leidinggevende hoog op de vraag welke informatiebron medewerkers het meest gebruiken. De medewerkers zullen dan ook het snelst naar hun directe leidinggevende stappen als ze informatie over marktgerichtheid willen.

Echter, ik zou wel willen adviseren om er als communicatie-afdeling alert op te zijn dat de afstand tussen de directie en de medewerkers niet nóg groter wordt. Ze moeten wel het gevoel krijgen dat de directie een marktgerichte(re) werkwijze ondersteunt.

Concurrent

Het analyseren van de concurrent is erg belangrijk. Er wordt hier momenteel te weinig mee gedaan maar ik heb nog te weinig onderzoek verricht om helder en concreet de achterliggende redenen hiervan te achterhalen. Hierdoor zou ik adviseren om hier meer onderzoek naar te doen. Onderzoek welke informatie over de concurrent er al beschikbaar is binnen SA: wat weten we wel en niet van de concurrent en hoe kan dit verbeterd worden.

Tijdens de fase **vertalen** kan wel aandacht aan de concurrent worden besteed. Het besef dat SA niet de enige speler in de markt is en concurrenten klaar staan om de klant over te nemen is voor iedereen erg belangrijk.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Tijdens mijn onderzoek ben ik er achter gekomen dat er binnen de verschillende functies toch meer verschil zit dan verwacht. Uit de enquêtes kwam dit nog niet zo sterk naar voren maar dit werd tijdens de interviews steeds duidelijker. Daarom adviseer ik om een interne doelgroep analyse te maken. Hiermee kan er worden bepaald welke communicatiestrategieën en middelen er geschikt zijn om te gebruiken voor welke doelgroep binnen de organisatie.

Om marktgerichtheid een blijvende rol te laten spelen is het niet alleen van belang om de kennis, houding en gedrag van werknemers te veranderen maar om marktgerichtheid in je bedrijfscultuur te verankeren. Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk om een cultuuranalyse uit te voeren. Wat is de huidige bedrijfscultuur van SA en hoe zou deze omgebogen kunnen worden tot een cultuur waarin marktgerichtheid centraal staat?

Naast de vertaalslag van het visievierluik naar marktgerichtheid adviseer ik eveneens om een heldere bedrijfsmotto te ontwikkelen die pakkend is en waar medewerkers zich in kunnen vinden. Ik zou adviseren om de bedrijfsmotto aan de hand van de mentaliteit 'Verder Gaan' te ontwikkelen. Een heldere bedrijfsmotto moet in deze een inspirerende functie hebben voor de medewerkers. Bij het lezen ervan moeten zij gemotiveerd raken om aan de

slag te gaan. Het vergroten van de betrokkenheid bij het onderwerp markgerichtheid kan mogelijk worden versterkt door medewerkers mee te laten denken over de nieuwe bedrijfsmotto. Daarnaast wordt de mentaliteit 'Verder Gaan' nog eens extra onder de aandacht gebracht.

9. Actieplan

9.1 Inleiding

In mijn conclusie is naar voren gekomen dat de medewerkers van SA nog niet op alle marktgerichtheidsindicatoren even hoog scoren. Aan de hand van mijn advies heb ik een actieplan opgesteld die de afdeling CC& BM kan volgen om de eerste stap naar een marktgerichte(re) organisatie te zetten. In dit plan worden doelstellingen, doelgroep, strategie, middelen, planning, budget en evaluatiemomenten beschreven.

9.2 Doelstellingen

Er zijn zeven indicatoren die door de communicatieafdeling in doelstellingen opgesplitst moeten worden. Ik zou hierbij adviseren om deze doelstellingen gaandeweg het proces te formuleren aangezien dan pas goed duidelijk wordt wat haalbaar is. Hieronder staan de doelstellingen die door de communicatieafdeling als overkoepelend gebruikt kunnen worden. De doelstellingen zijn ingedeeld in kennis, houding en gedrag. Het gedrag van de medewerkers kan pas veranderen als de kennis en houding positief veranderd zijn.

Kennis

- Over drie maanden weet 50% van alle medewerkers wat marktgericht werken inhoudt.
- Over zes maanden weet 40% van de medewerkers waar hij/zij alle informatie over de markt en de klant kan vinden.

Houding

- Binnen 4 maanden staat 50% van de medewerkers positief tegenover marktgericht werken
- Binnen zes maanden staat 40% van alle medewerkers positief tegenover marktgericht werken binnen zijn/haar eigen team.

Gedrag

- Binnen zes maanden heeft 30% van alle medewerkers concrete plannen gemaakt binnen zijn/haar team hoe er marktgerichter gewerkt kan worden.
- Binnen 12 maanden heeft 20% van de medewerkers hun plannen doorgevoerd en zijn ze marktgerichter aan het werk binnen hun team.

9.3 Doelgroep

De doelgroep omvat alle medewerkers van SA. De afdeling CC & BM maakt geen onderscheid tussen doelgroep en beschouwt alle medewerkers van SA als een geheel. Ik heb ervoor gekozen om dit aan te houden omdat ik geen onderzoek heb gedaan naar de verschillende subdoelgroepen binnen de organisatie. De organisatie opdelen in subdoelgroepen is een onderzoek op zich en daar had ik tijdens mijn onderzoek de tijd en de middelen niet voor (*zie advies- vervolgonderzoek*). Ik zal binnen mijn strategie wel onderscheid maken tussen leidinggevenden (managers) en medewerkers.

9.4 Strategie

Aan de medewerkers en de leidinggevenden zal duidelijk worden gemaakt welke veranderingen er gaan plaatsvinden, waarom en wat voor een gevolgen dit voor hen heeft. Maar ook wat het hen oplevert. Om een helder advies te kunnen geven gebruik ik het doel/middelschema van Quirke om de strategie aan de middelen te verbinden (*zie middelenmix*).

Om de strategieën 'informer en vertalen' goed te kunnen uitvoeren zou ik adviseren om een interne campagne rondom marktgerichtheid te starten. Aan deze interne campagne kunnen de interne communicatiemiddelen worden opgehangen zodat er één duidelijke

boodschap richting de medewerkers wordt verzonden. De campagne kan worden versterkt met een bedrijfsmotto die begint met de vaststaande mentaliteit: 'Verder Gaan'. Een voorbeeld van de zin kan zijn: 'Verder gaan is constant in contact staan met je omgeving' of 'Verder gaan is het bijhouden van ontwikkelingen in de markt'. Het transformeren naar een marktgerichte organisatie is een meerjarenplan. Er is zeker drie jaar nodig om de organisatie te veranderen in een marktgerichte onderneming. Mijn actieplan zal voor het eerste jaar de middelen beschrijven die de afdeling CC&BM kan inzetten om de eerste stap te zetten.

In de strategie is de rol van de leidinggevenden erg belangrijk. Zij zijn degene die het goede voorbeeld aan de medewerkers moeten geven en ze daarnaast helpen en stimuleren om zich daadwerkelijk marktgericht te gaan gedragen. Mijn middelen zijn dan ook vooral gericht om de leidinggevende marktgericht te laten werken en ze hulpmiddelen aan te bieden om hun medewerkers hier in mee te nemen.

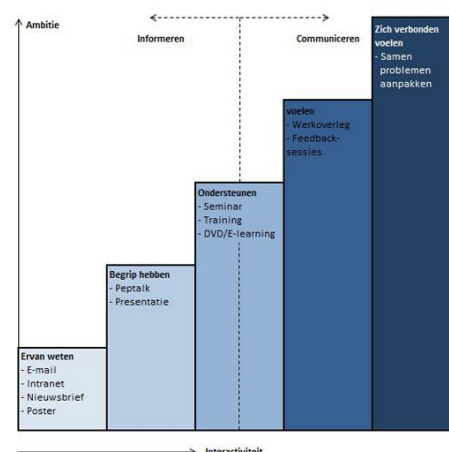
In onderstaande middelenmix wordt uitgelegd welke stappen ik adviseer te nemen en hoe die in zijn werking gaan.

9.5 Middelenmix

van Quirke

De trap van Quirke gaat van de actievisie → lees: strategie informeren (ervan weten en begrip hebben) naar de interactievisie van communicatie → lees: strategie vertalen (ondersteunen, zich betrokken voelen en zich verbonden voelen). Om de medewerkers mee te krijgen in de verandering naar een marktgerichte organisatie streef ik met mijn advies en strategie naar de laatste stap in de trap van Quirke: 'zich verbonden voelen'. Zodra dit is bereikt zullen de medewerkers genoeg informatie en 'feeling' met het onderwerp marktgerichtheid hebben om er mee aan de slag te gaan.

Doel/middelen schema



Interne campagne marktgerichtheid Syntrus Achmea

Stap 1. Voorbereiding op interne campagne

In de eerste stap wordt al het voorbereidende werk uitgevoerd. Wanneer de lancering van de interne campagne van start gaat is het de bedoeling dat al het voorbereidende werk gedaan is. Er kan dan na de lancering direct met de campagne worden gestart.

Middel	Uitwerking	Uitvoerder
1. Bespreking marktgerichtheidcampagne binnen de afdeling CC& BM	Voordat er met de voorbereidingen gestart kan worden is het noodzakelijk om binnen het team te bespreken wat de taakverdeling zal zijn. Wat willen we uiteindelijk bereiken? Zet per indicator een doelstelling op papier zodat er uiteindelijk getoetst kan worden of de overkoepelende doelstellingen behaald zijn.	Afdeling CC& BM
2. Presentaties aan leidinggevenden geven (inclusief directeuren)	De commercieel directeur geeft in een presentatie (bijvoorbeeld: tijdens de leidinggevenden bijeenkomst) uitleg aan de	Afdeling CC& BM en commercieel directeur Johan van Egmond

	leidinggevend van de teams over wat er gaat veranderen binnen de organisatie en welke rol hun medewerkers hierin gaan spelen. Er wordt hen verteld dat ze in een later stadium een workshop krijgen hoe ze marktgerichtheid binnen hun team kunnen bespreken en implementeren. Het is van belang dat zij op de hoogte zijn van de campagne voor de lancering zodat zij vragen van hun medewerkers kunnen beantwoorden.	
3. Brainstorm sessie met leidinggevend	Om goed te kunnen bepalen welke middelen er ingezet kunnen worden om de medewerkers mee te krijgen adviseer ik om samen met tien leidinggevenden een brainstormsessie op touw te zetten. Hierin wordt besproken welke middelen zij graag zouden willen inzetten om hun medewerkers bekend te maken met het onderwerp marktgerichtheid en er zo vorm aan te kunnen geven.	Afdeling CC& BM met tien leidinggevenden van verschillende bedrijfsonderdelen
4. 'Marktgerichtheidstoolkit' voor de medewerkers	Na de brainstormsessie kan er een 'marktgerichtheidstoolkit' worden samengesteld die de leidinggevenden kunnen gebruiken om hun medewerkers wegwijs te maken. Deze 'toolkit' kan worden samengesteld aan de hand van de brainstormsessie met de leidinggevenden. Het dient in ieder geval een presentatie te bevatten waarin uitgelegd wordt wat marktgerichtheid betekent en welke rol het binnen de organisatie gaat spelen. Daarnaast zal het andere hulpmiddelen dienen te bevatten om de leidinggevenden te helpen om de kennis en de houding van zijn medewerkers positief te beïnvloeden.	Afdeling CC& BM
5. Vertaling visievierluik	Ik zou adviseren om een vertaling van het visievierluik te maken met betrekking tot de klant en de markt om bij de medewerkers een hogere betrokkenheid te creëren. Op deze manier hebben ze altijd een visie waaraan ze kunnen refereren.	Afdeling CC& BM met directievoorzitter Hans Snijders en commercieel directeur Johan van Egmond.
5. Klantprofielen schetsen	Schets samen met de fonds- en accountmanagers klantprofielen. Hierdoor krijgen de medewerkers een goed beeld voor wie ze hun werk uitvoeren. Dit is een extra stimulans om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren.	Afdeling CC& BM met de fonds- en accountmanagers.
6. Pagina Achmeanet	Om de medewerkers blijvend te informeren over de markt en de klant is het van belang hier een pagina op Achmeanet voor in te	Afdeling CC& BM in samenwerking met Marketing en Sales

	richten. Achmeanet is een belangrijke informatiebron voor de medewerkers en zo kan je ze blijvend informeren over de markt en de klant. In het begin kan er hier ook informatie geplaatst worden over wat marktgerichtheid is en wat het voor de medewerkers betekent. De klantprofielen en de vertaling van het visievierluik kunnen hier ook op geplaatst worden.	
7. Poster	Laat een poster opmaken waarin duidelijk wordt aangegeven wat de marktgerichtheidscampagne inhoudt en wanneer de officiële lanceringsdatum is.	Afdeling CC& BM
8. E-mail	Stel een e-mail op die in de volgende stap naar alle medewerkers van Syntrus Achmea (exclusief Vastgoed) gestuurd kan worden over de plannen om marktgerichter te gaan werken. Leg hierin uit wat deze plannen inhouden en welke stappen er genomen gaan worden waar zij bij betrokken worden. Zet hierin ook de officiële lanceringsdatum van de marktgerichtheidscampagne.	Afdeling CC& BM
9. Extra Catch opzetten over marktgerichtheid	Er kan een Catch gewijd worden aan de marktgerichtheidscampagne waarin de lancering kort besproken wordt en nog eens uitgelegd wordt welke stappen er gezet gaan worden. Hierin komt duidelijk terug welke rol de medewerkers in het proces naar een marktgerichte organisatie gaan spelen. <i>Er kan in de vaste Catch een apart kopje met de klant en de markt worden opgenomen waarin belangrijke ontwikkelingen staan en een hyperlink naar de pagina op Achmeanet.</i>	Afdeling CC& BM

Stap 2. Lancering interne campagne marktgerichtheid.

Wat dient er te gebeuren en hoe? In stap 2 zullen de leidinggevenden de fases 'ervan weten', 'begrip hebben' en ondersteunen doorlopen. De medewerkers zullen alleen de fases 'ervan weten' en 'begrip hebben' doorlopen aangezien zij nog geen tekstuele uitleg hebben gekregen over wat marktgerichtheid voor hun betekent.

Middel	Uitvoering	Uitvoerder
1. Versturen e-mail	Verstuur de eerder opgestelde e-mail naar alle medewerkers van Syntrus Achmea om bekend te maken wanneer de officiële lancering van de marktgerichtheidscampagne gaat plaatsvinden.	Afdeling CC& BM
2. Posters ophangen	Hang de eerder gemaakte posters door het hele gebouw om de marktgerichtheidscampagne nog eens extra onder de aandacht te brengen (ook op locatie Tilburg).	Afdeling CC& BM
3. Interne lancering	Plan twee interne bijeenkomsten in de vorm van een marktgerichtheidsborrel op zowel locatie De Meern als in Tilburg	Afdeling CC& BM , Hans Snijders (directievoorzitter) en Johan van Egmond (commercieel directeur)

	waarin de interne markgerichtheidscampagne officieel van start gaat. Laat zowel de directievoorzitter als de commercieel directeur een toespraak houden om het belang van de campagne nog eens extra te benadrukken	
5. Pagina 'de klant en de markt' op Achmeanet online zetten	De pagina op Achmeanet die achter de schermen al klaar staat kan online worden gezet.	Afdeling CC& BM
6. Catch versturen	De eerder opgemaakte Catch zal aangevuld moeten worden met een artikel over de lancering van de marktgerichtheidscampagne en kan vervolgens verstuurd worden.	Afdeling CC& BM
8. Workshop leidinggevenden	Organiseer workshops voor alle leidinggevenden. Ga met de leidinggevenden aan de slag hoe ze marktgerichtheid binnen hun team kunnen inzetten. De marktgerichtheidstoolkit zal hierin uitgelegd dienen te worden zodat ze het binnen hun teams kunnen gebruiken. Voor sommige teams zullen ontwikkelingen in de markt niet van belang zijn. Klantgerichtheid is daarentegen voor elke werknemer van belang. Ga na wat voor de afdeling haalbaar is om in te zetten. Van te voren is dit moeilijk om te bepalen. De interne doelgroep analyse zou hier bij uitstek een geschikt middel voor zijn.	Afdeling CC & BM en externe marktgerichtheidsprofessional

Stap 3. Uitvoering marktgerichtheid binnen teams

In de derde stap worden de fases 'ondersteunen', 'voelen' en 'zich verbonden voelen' bij de medewerkers doorgemaakt. De leidinggevenden zullen in deze stap de fases 'voelen' en 'zich verbonden' doormaken aangezien ze nu samen met hun team met marktgerichtheid aan de slag gaan.

1. Toolkit uitrollen binnen teams	De leidinggevenden hebben hun 'marktgerichtheidstoolkit' plus een uitleg hiervan ontvangen. Er is tijdens de workshop uitgelegd hoe de leidinggevenden dit binnen hun team kunnen uitrollen. Binnen deze stap is dit het eerst wat moet gebeuren. De medewerkers kunnen zo samen met hun leidinggevenden bekijken hoe ze het binnen hun team gaan implementeren. Vraag of de leidinggevenden een terugkoppeling kunnen geven zodat er bekeken kan worden of er nog extra hulp nodig is.	Afdeling CC& BM, leidinggevenden en medewerkers.
2. Kennis& Houding en Gedragssessies over marktgerichtheid	Momenteel worden er al Kennis& Houding Gedragssessies georganiseerd door de afdeling CC& BM. Ik adviseer om deze	Afdeling CC& BM en HR

	bijeenkomsten te organiseren met als thema 'markgerichtheid'. Laat tijdens deze sessies een fonds- of accountmanager vertellen over de klantenkring van Syntrus Achmea om de medewerkers een beeld te geven van de klant en de mensen die daar bij horen.	
--	---	--

Stap 4. Hoe verder?

Middel	Uitvoering	Uitvoerder
1. Bijhouden pagina Achmeanet	De pagina 'de klant en de markt' op Achmeanet dient wekelijks bijgehouden te worden zodat de medewerkers regelmatig nieuwe informatie over de klant en de markt kunnen vinden.	Afdeling CC& BM in samenwerking met Marketing en Sales
2. Markgerichtheidsborrels	Om medewerkers betrokken te houden bij het onderwerp adviseer ik om één keer in het half jaar een 'markgerichtheidsborrel' te organiseren. Indien dit uitkomt kan het gecombineerd worden met de kerstborrel of de zomerborrel. De stappen die gezet zijn omtrent markgerichtheid kunnen hier besproken worden door de directievoorzitter Hans Snijders en er kan nog eens worden stil gestaan bij de ontwikkelingen in de markt.	Afdeling CC& BM en facilitaire zaken
3. Organiseren van Kennis& Houding en gedragssessies	Ik adviseer om de Kennis& Houding en Gedragssessies omtrent markgerichtheid blijvend (één keer in de drie maanden) te laten terugkeren.	Afdeling CC& BM met HR
4. Komende twee jaar	Bovenstaand zijn de activiteiten voor één jaar terug te vinden. Om daadwerkelijk een marktgerichte organisatie te worden is het noodzakelijk om na het eerste jaar te evalueren hoe Syntrus Achmea er voor staat. Daarna kan er gekeken worden hoe het tweede jaar ingevuld moet worden. Ik zou adviseren om in het tweede jaar met het cultuuronderzoek te beginnen.	Afdeling CC& BM

9.6 Planning

Gezien de zaken die er momenteel lopen en de tijd die er in gaat zitten om de plannen te laten goedkeuren door de directie adviseer ik om in 2014 met het actieplan aan de slag te gaan. Het actieplan beslaat één jaar.

Actie	Doel	Kwartaal	Deadline	Eindverantwoordelijke
1. Met het team bespreken wie wat gaat doen en welke taak voor zijn/haar rekening gaat nemen.	Helderheid in taakverdeling zodat duidelijk is hoeveel tijd het eenieder gaat kosten.	Q4 2013	31- 12- 2013	Gehele team
2. Presentaties aan leidinggevendenden geven	Leidinggevendenden informeren	Q1 2014	15- 1- 2014	Nader te bepalen
3. Brainstormsessie met leidinggevendenden	Leidinggevendenden betrekken bij het onderwerp marktgerichtheid.	Q1 2014	28- 2- 2014	Nader te bepalen
4. 'Marktgerichtheidstoolkit' voor de medewerkers samenstellen	Handige middelen aanleveren aan de leidinggevendenden	Q1 2014	31- 3- 2014	Nader te bepalen
5. Vertaling visievierluik en klantprofielen schetsen	Duidelijke boodschap creëren	Q1 2014	30- 4- 2014	Nader te bepalen
6. Pagina Achmeanet opzetten	Informeren	Q2 2014	31- 5- 2014	Nader te bepalen
7. Poster opmaken	Informeren	Q2 2014	31- 5- 2014	Nader te bepalen
8. E-mail	Informeren	Q2 2014	15- 5- 2014	Nader te bepalen
9. Extra Catch opzetten over marktgerichtheid	Informeren	Q2 2014	30- 5- 2014	Nader te bepalen
10. Lancering interne campagne 'marktgerichtheid'. (versturen e-mail, ophangen posters, marktgerichtheidsborrel, pagina 'de klant en de markt' op Achmeanet online zetten en het versturen van de extra catch)	Informeren en de medewerkers betrekken bij het onderwerp	Q2 2014	30- 6- 2014	Nader te bepalen
11. Workshops door een externe professioneel geleid	Betrokkenheid creëren en samen met de medewerkers invulling geven	Q2 2014	31- 7- 2014	Nader te bepalen
12. Toolkit uitrollen binnen teams.	Betrokken bij medewerkers creëren	Q3 2014	30- 9- 2014	Nader te bepalen
13. Eerste Kennis& Houding en Gedragssessie omtrent marktgerichtheid	Betrokkenheid bij medewerkers creëren	Q4 2014	31- 10- 2014	Nader te bepalen
14. Eerste marktgerichtheidsborrel	Betrokken bij de medewerkers creëren	Q4 2014	30- 11- 2012	Nader te bepalen
15. Eerste evaluatie	Helderheid creëren in de huidige situatie van SA omtrent marktgerichtheid	Q4 2014	30- 12- 2014	Gehele team

9.7 Budgetoverzicht

Dit is een schematisch overzicht van de kosten van de in te zetten middelen voor één jaar. De kosten zullen iets hoger gaan uitvallen aangezien sommige middelen nog niet volledig ingevuld zijn. De totale kosten zijn exclusief de invulling van de 'marktgerichtheidstoolkit' en Kennis& Houding en Gedragssessies. Daarnaast zijn ook de kosten van de catering niet meegenomen. De werkuren zijn alleen berekend als het gaat om de opdrachtgever, de afdeling CC & BM.

Taak	Communicatiemiddel	Aantal werkuren	Frequentie	Deelnemers/Aantal	Variabele kosten	Extra kosten	Totale kosten
1.	Teambespreking&Taakverdeling	2	1	7 medewerkers	€ 17,99	n.v.t.	€ 251,86
2.	Presentaties	2	2	2 groepen	€ 17,99	€ 750,00	€ 821,96
3.	Brainstormsessies	2	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 35,98
4.	Marktgerichtheidstoolkit	10	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 179,90
5.	Vertaling visievierluik & schetsen klantprofielen	10	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 179,90
6.	Pagina Achmeanet opzetten	5	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 89,95
7.	Poster opmaken en drukken	1	1	100 stuks	€ 17,99	€ 17,00	€ 1.717,99
8.	E-mail opzetten	2	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 35,98
9.	Extra Catch opzetten over marktgerichtheid	5	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 89,95
10.	Lancering interne campagne marktgerichtheid	18	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 323,82
11.	Workshops externe professional	2	4	n.v.t.	€ 17,99	€ 500,00	€ 2.143,92
12.	Toolkit uitrollen	-	-	-	-	-	-
13.	Eerste Kennis&Houding en Gedrag sessie	9	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 161,91
14.	Eerste marktgerichtheidsborrel	9	1	n.v.t.	€ 17,99	n.v.t.	€ 161,91
					Totaal		€ 6.195,03

Toelichting

Het budget is tot stand gekomen op basis van het activiteitenplan. Per taak heb ik gekeken naar de tijd die er voor nodig is, de frequentie waarmee het herhaald moet worden en het aantal medewerkers, groepen of stuks (posters). De variabele kosten corresponderen met het gemiddelde bruto uurloon, (volgens gemiddeldinkomen.nl,) van een communicatieadviseur die korter dan 10 jaar in dienst is. De €750 extra kosten bij taak 2 komen voort uit het laten maken van een presentatie (10 slides x €17, peppermintmedia.nl, z.d.). De extra kosten van taak 7, te weten €17, komen voort uit het laten drukken van een poster (volgens Koeleman.nl, z.d.). De €500 bij taak 11 zijn de kosten van een workshop (seminarsvoorondernemers.nl, z.d.) georganiseerd door een externe marktgerichtheidprofessional x vier groepen+ het aantal uur dat de communicatieafdeling kwijt is aan het organiseren. De taken 11 en 12 kosten alleen werkuren en capaciteit van de afdeling CC & BM.

9.8 Evaluatie

Het is belangrijk om eens in de zoveel tijd te evalueren hoe marktgericht de medewerkers van SA zijn. Mocht er geen verandering hebben plaatsgevonden dan kan de strategie gewijzigd worden. Na een half jaar en een jaar zou ik adviseren om te evalueren wat de status is van de medewerkers wat betreft marktgerichtheid.

Ik zou na een half jaar vooral de kennis en de houding van de medewerkers toetsen, na een jaar kan ook het gedrag geëvalueerd worden. Beide evaluaties kunnen gedaan worden door middel van een digitale enquête. Om nog eens goed te kunnen bepalen of de ingezette middelen omtrent marktgerichtheid effectief zijn geweest en of de medewerkers de werkwijze als prettig hebben ervaren zou ik adviseren om aan het eind van elk jaar groepsdiscussies met verschillende medewerkers uit de organisatie georganiseerd kunnen worden.