

'Developing sustainable account management Rabobank Graafschap Zuid'

Rabobank Graafschap-Zuid team Agri

Hogeschool Van Hall Larenstein

Marco Elferink

June 2009

External assessors
Ing. Marcel Man
Ing. Chris Huirne

Internal supervisor
Ben Rankenberg

Preface

For the study Livestock Management of Van Hall Larenstein I made my thesis report at the Rabobank Graafschap-Zuid in Gendringen, during the first half year of 2009.

For my thesis I did research to several customers of the Rabobank Graafschap-Zuid with a agricultural company. I investigated what their opinions were about the Rabobank Graafschap-Zuid and what they future goals were. The result of these investigations lies in front of you.

Hereby, I want to thank the Rabobank Graafschap-Zuid for this instructive period. In special, I want to thank the Agricultural teams for their accompaniment, support and their taking care of a instructive thesis period.

Marco Elferink

Gendringen, June 2009

Contents

Chapter 1 Introduction.....	5
1.1 Background	5
1.2 Assignment.....	5
1.3 Objective	6
Chapter 2: Method.....	7
2.1 Method questionnaire	7
2.2 Data/population.	11
Chapter 3 Analysis	12
3.1 The macro environment of agricultural entrepreneurs.	12
3.1.2 The future vision of the respondents.	18
3.2.1 Things the client considers important.....	27
3.2.5 Customer satisfaction measuring system.....	31
Chapter 4: Conclusions and recommending.....	35
4.1 Conclusions	37
4.2 Recommending.....	39
Chapter 5: References	41
Chapter 6: Appendices	42

Chapter 1 Introduction

1.1 Background

Rabobank Graafschap-Zuid is a broad financial service provider, based on cooperative grounds. The Rabobank aims to help the customers reaching their goals by providing them financial services. In this context, the long-term relationship between bank and customer plays a key role.

The Rabobank aims to be the best financial service provider, with a prominent and leading position in all areas. This counts as well for the agricultural sector, about which this research is held.

In order to achieve the aim of being the most prominent and leading bank, service has high priority. The Rabobank wants to be known as 'leading', 'involved' and 'accessible'.

In order to achieve these goals, it is important to know what the client is involved in, and what the client thinks about the Rabobank.

The agricultural entrepreneurs deal with different external influences. These entrepreneurs have to respond on these influences: in this, the Rabobank wishes to act as a sparring partner. In order to full fill this role in a good way, it is important for the Rabobank to know what the future goals of the entrepreneurs are.

To get a clear view on the future goals of an entrepreneur, it is important to know in which way they aim to realise these goals, what their business plan is and what type of entrepreneur they are.

To be able to provide appropriate services to their customers, it is important to know what the client thinks about the products and overall services of the Rabobank. Hence, the wish to measure the satisfaction levels of the clients annually. Since the emphasis for the coming years lays on insurances, this research will be mainly about insurance products and services.

1.2 Assignment

The assignment for this research was to investigate the satisfaction levels and the future goals of the customers. The background for investigating the future goals is mainly to make the questionnaire more attractive for the customer. As the emphasis lays on insurance products and services these are investigated as well. This research is done in order of the Rabobank Graafschap-Zuid on behalf of the agricultural team.

Besides this research, the question arose whether a questionnaire could be developed, which is to be used in the area of customer satisfaction, on any time. Important is, that this questionnaire is easy to use and process.

1.3 Objective

The objective of this research is to get a clear view of the satisfaction levels of the customer, and what the areas are the Rabobank can improve on. Since the emphasis lays on insurance, the most attention will be given to insurance products and service.

Besides this objective, a system has to be developed with which satisfaction levels of the customer can be measured and processed. The goal of this is that the Rabobank can measure the satisfaction levels annually and developments can be monitored.

Sub questions are:

The client:

- What does the entrepreneur consider a threat and what an opportunity?
- What are the future goals of the entrepreneur?
- What is the strategy of the customer?
- What is the business plan of the customer for the coming year (long and short term)?
- With what type of customer does the Rabobank deal mostly?

The Rabobank:

- What is the satisfaction level of the clients concerning the Rabobank?
- What does the client consider to be important?
- Is the Rabobank participating enough concerning businessmanagement and future visions?
- What are the strong points of the Rabobank and what the weak?

Competition:

- What is the main competitor of the Rabobank concerning insurances?
- For what reasons do customers buy an insurance from the competitor?
- Is the customer satisfied about the salesman of the insurance company?

Points of improvement:

- What are the points of improvement of the Rabobank?

Chapter 2: Method

In this chapter the emphasis lays on the research methods that have been used in this research project. The subjects in this chapter are:

1. Method questionnaire;
2. Method customer satisfaction measure system;
3. Date population;
4. Analyse;

The background information comes from the book: 'Research Methods for Business Students the Fourth Edition' written by Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill.

2.1 Method questionnaire

A questionnaire has been used to collect the data for this report. With a questionnaire it is possible to get a reaction of a large population. Because it is a reaction of a large population the outcome should be representative for the whole population. Questionnaires are usually not particularly well-suited for a research that requires large numbers of open-ended questions. A questionnaire works best with standardised questions which will be interpreted the same way by all the respondents. This questionnaire has open and closed questions. The reason that there are open and closed questions is to get an explanation and a feeling on top of the closed questions. The explanations that are given at the open questions makes the report also more attractive to read.

Structure of the questionnaire concerning the thesis report.

The questionnaire concerning the thesis report is set up in three parts. The first part is about the future vision of the client; the second part is about the satisfaction level of the client and the third part is about insurances. This questionnaire has processed in this report. The report has the same structure as the questionnaire.

Future vision of the customer.

In this part, the opinion of the customer about his future is investigated. Questions about opportunities and threats, strategies, investments and type of entrepreneur are asked. The main reason for these subjects is that they make a questionnaire more attractive for the customers.

Customer satisfaction

In order to measure the customer satisfaction, a list has been developed in cooperation with the agricultural team. This list contains a number of points on which the customers can grade the agricultural team. This list will also act as a test table for the customer satisfaction measuring system.

Insurances

Since the emphasis lays on insurances for the coming years, several questions will be asked in the questionnaire. In this part subjects like the current insurance company of the customer, reasons for buying an insurance of the competitor and the satisfaction about the salesman of the competitor will be addressed.

Type of questionnaire

The design of a questionnaire differs according to how it is administered and in particular, the amount of contact with the respondents. In this case the questionnaire is a self-administered postal questionnaire. The questionnaires are processed in an excel document.

The choice of questionnaire

The choice of questionnaire is influenced by a variety of factors related to the research questions and objectives, and in particular the:

- Characteristics of the respondents;
- Importance of reaching a particular person as respondent;
- Importance of respondents answers not being contaminated or distorted;
- Type of question;
- Number of questions.

In the beginning the subjects in the questionnaire are about the future of the companies. This should make it more attractive for the entrepreneurs to fill in the questionnaire. The chance that the entrepreneur will fill in the questionnaire should be bigger because it is about the future of the company. To get the information for the research questions the questionnaire contains open and closed questions. The closed questions are for smart answers and the open questions are an explanation about the smart answers. Another reason that there are open questions is that the entrepreneurs can speak their heart out; this makes the questionnaire also more attractive.

The most important part of the questionnaire is the customer satisfaction part. The table in the second part of the questionnaire is the basis for the customer satisfaction measuring system.

Testing the questionnaire

Dillman (2000) distinguishes between three types of data variables that can be collected through questionnaires:

- Opinion;
- Behaviour;

- Attribute.

These distinctions are important, as they will influence the way the questions are worded. Opinion variables record how respondents feel about something or what they think is true or false. In contrast, data on behaviours and attributes record what respondents do and are. When recording what respondents do, you are recording their behaviour. This differs from respondents' opinions, because you are recording a concrete experience. Behavioural variables contain data on what people did in the past, do now or will do in the future. By contrast, attribute variables contain data about the respondents' characteristics. Attributes are best thought of as things a respondent possesses, rather than things a respondent does (Dillman, 2000). They are used to explore how opinions and behaviour differ between respondents as well as to check that the data collected are representative for the population. Attributes include characteristics such as age, gender, marital status, education, occupation and income.

A problem according to the book 'Research methods for business students' is that many students and organisations do not know how to ensure that the data collected will enable the research questions to be answered and the objectives achieved. Although it is hard to make a perfect questionnaire, it is important that the questionnaire is well tested. Therefor it is tested in two ways:

1. Several times by the agricultural team Rabobank Graafschap-Zuid;
2. The questionnaire is sent in two times, the first time 25% and the second time 75%.

The motivation behind sending the questionnaire in two times, is to filter out any problems in the customers' satisfaction table in the questionnaire. After all, the table in the questionnaire is the basis of the measuring system. After the first sending the response has been evaluated and the questionnaire has been improved. The evaluation of the questionnaire and in specific the table for the customer satisfaction measuring system will be explained in another chapter.

2.2 Method customer satisfaction measuring system

After the questionnaire for the thesis research had been received, the quality of the questionnaire had been evaluated again. The emphasis laid mainly on the part about customer satisfaction. Things that were improved, came in the new questionnaire. Further on, a system was developed with which the questionnaire could easily be processed.

The structure of the customer satisfaction measuring system.

This system is only about part two, the customer satisfaction. An easy and quick method for researching and processing the customer satisfaction had to be developed. This system was based on the experiences gained from the questionnaire for the thesis research. This system was developed in cooperation with people from the agricultural team. Important is, that this system does not take too much time to perform. This can be evaluated best, by the people who have to work with the system.

Method for reporting and process control.

The report for the thesis research consists of a theoretical part and a field investigation. The theoretical part is meant for Van Hall Larenstein; the field investigation is a report for the Rabobank.

Products.

This thesis research contains five products:

1. An extended report about the questionnaire for the thesis report (for the Rabobank)
2. A system that measures the customer satisfaction concerning functioning of the employees (for the Rabobank).
3. A thesis report with theoretical backgrounds; this report is written in English (for Van Hall Larenstein)
4. A column (for Van Hall Larenstein and the Rabobank)
5. Project processing documentation (for Van Hall Larenstein)

2.2 Data/population.

The Rabobank Graafschap- Zuid arose in 2005 after a fusion with several Rabobanks: the Rabobanks Bergh, Gaanderen-Silvolde, Gendringen-Ulft and Varsseveld-Dinxperlo. This is also the working area of the agricultural team.

In total, 386 questionnaires were sent. The response was 21,5%. The most important line of business according to the respondents (the 'main line') was dairy farming (63%), followed by pig farming (17%), arable (8%) and other agricultural practices (13%)

The data obtained by the questionnaire were processed in an excel document and a word document per name or per customer portfolio (when questionnaire was filled in anonymous). In case the questionnaire was filled in anonymous, a code in the questionnaire reveals to which customer portfolio the client belongs.

2.3 Plan of action concerning the analysis

the information required for the analysis is taken out of the questionnaires for the thesis report. If possible, conclusions are extracted from this analysis. Where possible, recommending are done in the end of the report. These recommending come forth out of the questionnaires and the analysis of it.

Chapter 3 Analysis

In this analysis, all questions indicated in chapter 1.3 will be analysed. The information comes from the answers of the 83 respondents. This is 21,5% of the total amount of sent questionnaires.

The same structure as used in the questionnaire, is used in the analysis. This means that first part 1 (How do you imagine your future?) and following part 2 (What role can the Rabobank fullfill in this, now and in the future?) will be discussed.

Part 1: The future of the agricultural entrepreneur.

In this part 1 the future vision of the respondents is analysed. The answers on the questions about opportunities and threats, strategies, investments and type of entrepreneur are analysed.

The background information for paragraph 1 comes from the questionnaires and the book 'Farm Management' written by Kent D. Olsen.

3.1 The macro environment of agricultural entrepreneurs.

This chapter is about the macro environment of individual farming enterprises. At first, the theory is discussed. Then, the theory is analysed and conclusions are made. After this, the results of the questionnaire and the importance of it for the Rabobank are discussed. The objective of section 3.1 is to present the theoretical model (through Olsen) and explaining the relationship of the model with the questionnaire. After that, the results will be analysed using the theoretical model.

Theory

The agriculture sector and individual farming enterprises operate within a larger, or macro, business environment. Changes in that environment may be important in crafting strategies for the enterprise. Five dimensions of the macro environment need to be considered: macroeconomic, technological, social, demographic, and political and legal. In the questionnaire, entrepreneurs are asked what they consider as a threat and what as a opportunity. Some background information about the macro environment is given:

The macroeconomic environment.

Changes in the growth rate of the economy, interest rates, currency exchange rate, and inflation rates are major determinants of the overall level of demand for an industry's products as well as the supply of inputs. By understanding how the macro economy is changing, an agriculture entrepreneur can better understand how these forces will affect the farm and what strategic changes may be needed. For example, what happens in a increasingly more free market with the associated fluctuating milk prices.

The technological environment.

Technological change can easily make established products and processes obsolete but at the same time create new products and processes. Continuing to use the same production methods even though new technology has made them physically or economically obsolete will keep the enterprise from being competitive. Monitoring, evaluating, and updating technology appropriately will help keep a farm competitive.

The social environment.

What is socially acceptable and desirable changes over time. This creates both threats and opportunities for an industry. The changing social environment can best be seen in even a very minimal list of current debates within and about agriculture and farming; globalization, industrialization, organic versus chemicals, animal welfare, farm size and structure, etc. These could best be seen as threats to farmers' freedom to choose production methods. Alternatively, they could be seen as opportunities to serve new and perhaps more profitable markets.

The demographic environment.

Changing proportions of the population by age and ethnic segments can have major impacts on the industry. New opportunities can develop with these changes as well as threats of decreased demand for current products. Some demographic changes are slow trends (an aging population, for example); however, they can affect the long-term of major investments. Other trends, such as changes in the enterprise labour force, can be rapid enough to affect short-term investments and, perhaps, encourage an entrepreneur to learn.

The political and legal environment.

Changes occurring within the political and legal environment can impact the demand for products, the supply of inputs, and the availability of production processes. In general, the trend towards more open borders and, hence, freer trade should increase demand for agricultural products and the supply of farm labour. Political changes that would alter that trend could cause changes in product demand and input supply. Greater concern over the environment may translate into stronger environmental legislation, which could result in decreased availability of some inputs and decreased potential to use some production regulated production methods. Changes in the farm bill could also affect the income of farms and the regulations on what can be produced. Individual state differences can affect the competitiveness of farms within each state (for example mega states). These are a few examples of the changes that need to be monitored. Each industry will have a different list and place different priorities on each element.

Competitive Forces

The agriculture sector is often described as an industry with perfect competition. That is, with so many agricultural entrepreneurs, that none of them can control the price they receive for their products. However, in today's marketplace, this view of an agricultural entrepreneur facing a perfect market is not correct and will lead an agricultural entrepreneur to make incorrect decisions. Today's market places an agricultural entrepreneur much closer to the consumer, which means an agricultural entrepreneur needs to understand the industry and the competitive forces

in which he or she operates. Agricultural entrepreneurs also need to understand the forces affecting the processors to which they sell their products and the forces affecting the suppliers of their inputs.

Michael Porters's five forces model provides an excellent framework for analyzing industry competition. In his frame work, Porter (1980) describes completion in an industry as a composite of five forces.

Force 1: Risk of entry by potential competitors.

For agricultural entrepreneurs, potential rivals and competitors may be just down the road, in another part of the nation, or across the ocean. Each of these three groups needs to be considered when evaluating the risk of entry by competitors.

If the risk of entry is low, agricultural entrepreneurs will have more bargaining power when negotiating both input and product prices. If the risk of entry is high, farmers will have less bargaining power. This competitive pressure may show up at the processor level also and affect the agricultural entrepreneurs indirectly. If the risk of entry by potential competitors is high for a processor, that processors negotiating power is not as strong with its customers, so it cannot obtain as favourable a price for its products, which translates into a lower price that the processor can afford to pay the farmer for the raw product.

The level of the competitive pressures coming from the risk of entry by potential competitors depends on the height of barriers to entry.

Force 2: Rivalry among established farms.

Competitive rivalry is generated by the competitive forces created by jockeying for better market position, a competitive advantage within an industry. The extent of this rivalry will affect how a farmer operates and how well a farmer can expect to achieve his or her financial and strategic goals.

In the farming industry, the question "who are the agricultural entrepreneurs competitors?" can have a complicated answer. Farmers do not always see their immediate neighbours as competitors. In a commodity market, immediate neighbours are not a farmers direct competitors because they do not compete for market share. However, neighbours can be competitors in other markets. For example, farmers know that other farmers want a change to produce (that is, have a share of the market for) processing vegetables or high oil corn. This knowledge or perception of how many farmers want the chance or contract to produce and how much they want the contract will affect how hard a farmer negotiates a contract with the buyer. More competition will mean less ability to negotiate a more favourable contract; less competition means the agricultural entrepreneurs have more negotiating power. Agricultural entrepreneurs in other parts of the country and the world can easily be seen as competitors when they visibly try to take market share away from the local group of agricultural entrepreneurs.

Force 3: Bargaining power of buyers.

Buyers can be viewed as a competitive threat when they force down prices or when they demand higher quality and better services. With buyers, the competitive pressure grows out of their ability to exercise bargaining power and leverage when negotiating or setting prices for agricultural entrepreneurs' products. This ability depends on the buyer's size and power relative to that of the agricultural entrepreneurs. The recent mergers of buyers of agricultural products have increased the level of concern about the decline of bargaining power of agricultural entrepreneurs. The increasing use of contracts is another aspect of the buyer gaining bargaining power by controlling the amount of price information in the marketplace.

Force 4: Bargaining power of suppliers.

Suppliers can be viewed as a threat when they are able to force up the price an agricultural entrepreneur must pay for inputs or to reduce the quality of goods supplied. With sellers, the competitive pressure grows out of their ability to exercise bargaining power and leverage when negotiating or setting prices for agricultural entrepreneurs' inputs. The recent mergers of input suppliers and consolidation of present and future input technologies (e.g., seed and pesticide as a single input) will increase the supplier's bargaining power relative to the agricultural entrepreneur and allow the suppliers to retain the profit potential of the inputs.

Force 5: Substitute products.

Substitute products limit the price that farmers can seek or ask for without losing customers to the substitute products. With substitute products, competitive pressure comes from the market attempts of outsiders to win buyers over to their products. The advertising campaigns of the pork, beef, and poultry industries are an obvious example of the competitive pressures due to substitute products: each industry feels forced to spend money on advertising and also, cannot charge as much as they would like without pushing their customers into buying the other products.

Now, the above theory will be analysed. Special attention is given to the question which specific aspects of the macro environment are used in the questionnaire. Further, we discuss whether this theory assists in the thesis research.

Analysis

The traditional SWOT (strengths, weaknesses, Opportunities', threats) analysis involves identifying and analyzing strengths, weaknesses, opportunities and threats. The strengths and weaknesses are the micro environment; the opportunities and threats are the macro environment. This chapter concerns the macro-environment so it is about the O and the T from the SWOT analysis.

The macroeconomic environment

The macroeconomic environment is about the economic situation of the company. For example, the entrepreneur has to keep the costs low and try to realise a maximal revenue. In this context a lot of questions can be asked: does a contractor pass the extra fuel costs on to the client, does he pay them himself or does he pay them partly? In order to survive as a company, an entrepreneur has to interact with this macroeconomic environment. The one entrepreneur will consider the macroeconomic environment an opportunity; the other will consider it a threat. To find out what the respondents consider a threat or an opportunity in the macroeconomic environment, a number of subjects are included in the questionnaire, for example price development and market development.

The technological environment.

In the agricultural sector a lot of technological development occurs: systems age and get replaced by new technologies with a higher capacity and quality. Since this technological development differs per company, no specific question was included in the questionnaire. However, one was able to say something about it, via: Other, namely.....

The social environment

It seems like the citizen wants increasing more influence concerning the product he or she buys. This often means the rules are tightened in order to get a better image, for example in the intensive cattle breeding and the animal welfare legislation. This could also mean an opportunity for niche products like organic products. The one entrepreneur considers the public opinion an opportunity, the other considers it a threat. Two questions about the social environment are included in the questionnaire. These questions are about the animal welfare, public opinion and image.

The demographic environment.

The developments in the demographic environment like changing proportions of the population by age and ethnic segments are difficult to analyse, since these are often a long process. Articles in journals predict the amount of agricultural companies and so the amount of farmers will decrease in the future. This means the size of an average company will increase. This is a development in the long term and difficult to analyse. Since it is difficult to interact with these developments, no questions about it are included in the questionnaire.

The political and Legal environment

The agricultural sector has a lot of involvement with the Dutch Government and the European Union. These bodies are about the changes in the regulatory. So will in 2015 the milkquota for the dairy farming be abolished. Every change in the regulatory is made by these bodies. The one entrepreneur considers this an opportunity, the other a threat.

Five forces

On the basis of the five forces model, an entrepreneur is able to see how his company is positioned in the market. The Rabobank is for the agricultural entrepreneurs also a major player in this market; the Rabobank full fills the role of the supplier. Since the Rabobank has a relatively big market share in the agricultural sector, an entrepreneur could consider this an opportunity but also a threat. The main goal of this chapter is getting a of the macro environment of individual farming enterprises, to fill in the Five Forces model a lot of information is necessary from each individual farming enterprise. The questionnaire does not give all the information.

Conclusion

The subjects included in the questionnaire match in most cases with the five dimensions of the macro environment. However, some subject occur less in the questionnaire than others; for example the dimensions social environment and demographic environment. Because of this, the O and the T of the SWOT analysis are well considered. Even though the opportunities and threats differ per company, there are developments that are in general considered a threat or an opportunity.

The five forces model is very specific per company and so not usable for this research. However, advisors could keep this model in mind when advising the customer and in that way being able to help the customer in an optimal way to use the chances in the market.

Opportunities and threats of the macro environments according to the respondents.

The respondents see the price developments as their biggest opportunity with 52%, followed by the public opinion/image with 39%.

The manure legislation is considered by the respondents to be the biggest threat with 46%. Following this, the price developments are considered the second biggest threat with 34%.

For the Rabobank it is important to know what the agriculture entrepreneurs see as a threat or chance in the macro environment. If the Rabobank knows how the entrepreneurs think about the macro environment, they can act as a sparring partner. Acting as a sparring partner should make de connection between the Rabobank and the customer stronger.

3.1.2 The future vision of the respondents.

In this chapter the future vision of the respondents is analysed: for example growth, stabilisation and reducing are investigated. The strategy of the respondent is analysed as well. At last the entrepreneurs are asked what type of entrepreneur they consider themselves to be.

Figure 1: future vision of the respondents

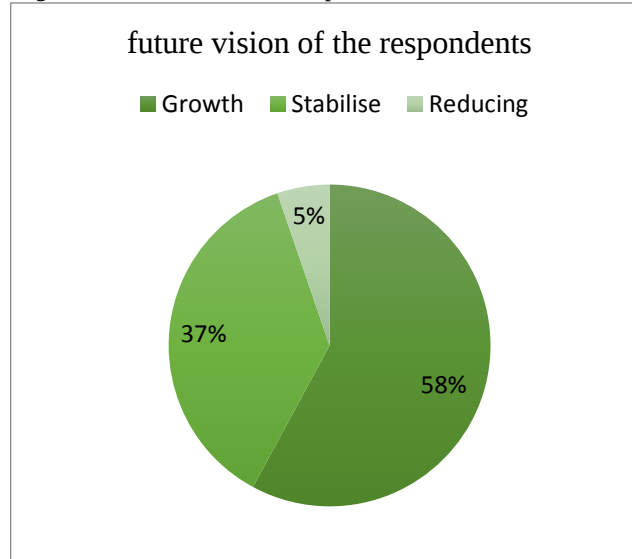
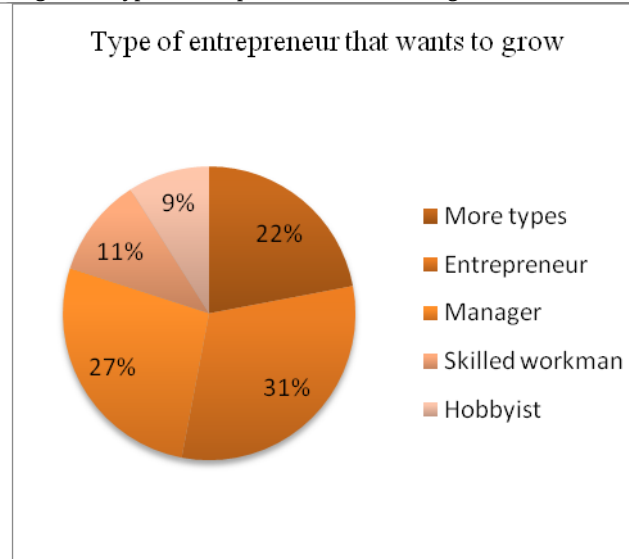


Figure 2: Type of entrepreneur that wants to grow



As you can see in figure 3, 58% of the respondents is planning on growth. The type of entrepreneur these respondents consider themselves are mainly an entrepreneur (31%) and manager (27%).

In figure 3 you can see that 37% of the respondents is planning on stabilising. A big group of these respondents has already invested and plans on growing in the future. This is mainly in the long term. Another reason for growth in the future is to keep the company up to date. There are also a few respondents who want to keep the size of their company stable for a while, but who plan to reduce the size of their company in the long term.

Five percent of the respondents is planning to reduce in the near future.

Strategic management of the respondents

Strategy is the pattern of actions used by an agricultural enterprise to accomplish goals and objectives. Strategy consists of the moves and approaches crafted to strengthen the enterprises position, satisfy customers, achieve performance targets, and accomplish long-term goals. Having a strategy helps an entrepreneur make good choices among alternative causes of action in an uncertain world.

Strategy management consists of planning a strategy, implementing it, controlling the outcomes of the implementation, and adjusting the chosen strategy over time as conditions change. Strategic planning involves selecting the vision, mission, values, and objectives of the farm; analyzing the external and internal environments; and crafting the best strategy for the farm in its current environment. Strategy implementation involves designing organizational structures and procedures needed for the strategy and obtaining and directing the resources needed to put the strategy into action. Strategic control involves designing control systems, comparing actual results to goals and objectives, monitoring the business environment, and modifying the organizational structure, implementation plan, or even the strategy to meet goals and objectives.

For the Rabobank it is important to know what the agriculture entrepreneurs' strategies are. If the Rabobank knows the strategies, they can act as a sparring partner and help controlling and evaluating the goals and objectives of the enterprise. Acting as a sparring partner should make the relationship between the Rabobank and the customer stronger.

In figure 11 of appendix 1 (page 16) you can see that lowering the cost price is the main strategy amongst the respondents. The one intends to realize this by expanding the company; it is therefore, that in a lot of cases the respondents have expanding as sub strategy 1. The respondents hope to realize this with technical improvements and by keeping a close eye on the costs.

The respondents who have up scaling as their main strategy plan on lowering the cost price in the long term. This is why lowering the cost price is mostly indicated as sub strategy number one.

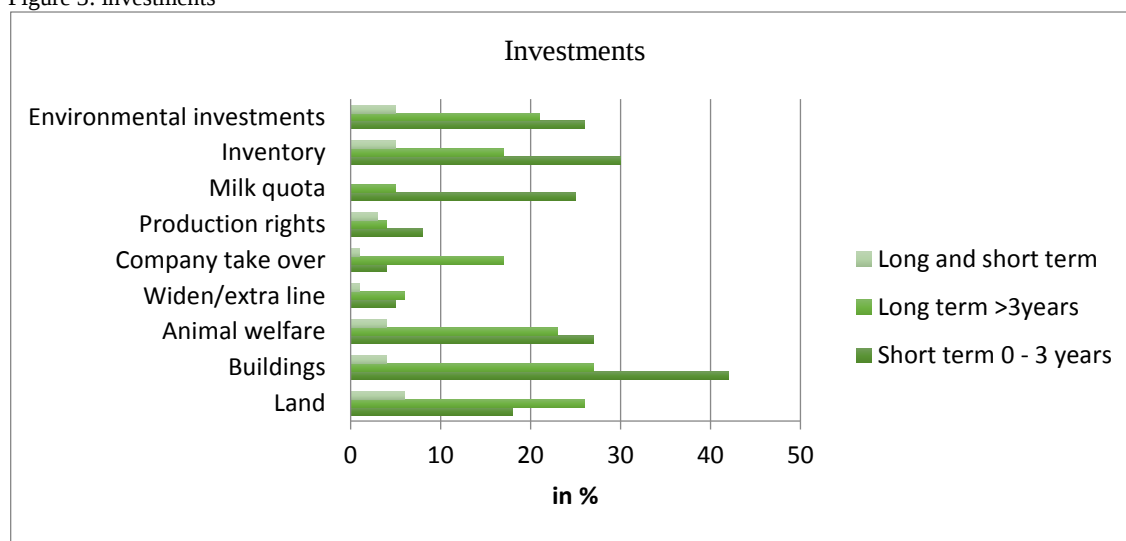
Between the respondents with main strategy 'continuing on the same scale' is a lot of difference in the sub strategies.

Every respondent has a main strategy. 83% of the respondents has a sub strategy. 49% of the respondents has a second sub strategy.

The business plan of the respondent in the short and long term.

Machinery, buildings, land, and other capital assets are just as critical to the agricultural sector as are seed, feed, and labour, but they are acquired, controlled, and used in different ways. Inputs, such as seed, fertilizer, and feed, are purchased and used up in the production process. They cannot be recovered. Labour is hired or “rented” for a certain period only (per hour, per job, or per year, for instance). While labour may be “lost” if it is not used in that period, labour is not used up in production. Labour is not owned; it cannot be bought and sold as other inputs or assets. In the case of machinery, it can also be obtained by hiring custom operators for specific jobs. Capital assets are not used up completely during production, and they can be acquired in several ways. Thus, the decision to use and how to use capital assets is more complicated than the decision to use other inputs. The Rabobank wants to be a sparing partner; in order to realise this she has the need to know what the future investment plans of the entrepreneurs are.

Figure 3: investments



As you can see in figure 13, 42% of the respondents in planning on investing in their buildings. The size of these investments is unknown. Since the dairy farmers are strongly represented amongst the respondents, it can't be said which industry wants to invest the most in buildings in the short term. 27% of the respondents wants to invest in buildings in the long term; 4% wants to invest in buildings in the short and long term.

Concerning the investments in inventory, most respondents indicate they want to keep their inventory on the same level. A few respondents indicate one has no escape to replacing his inventory every now and then.

The ones who plan on investing in animal welfare in the short and long term indicate they do so because of the regulatory. The same accounts for the environmental investments. These investments in the short term mainly occur in the intensive cattle breeding. The most common investments considering animal welfare under dairy farmers include a new cow mattress and a cow brush etcetera.

From the 25% of the respondents who indicate they want to invest in milk quota in the short term, everyone indicates they have severe doubts about this because of the abolition of the milk quota in 2015. The purchase of milk quota depends on the price in combination with the milk price, according to the respondents. The 5% of the respondents who plans on purchasing milk quota in the long term indicate they doubt about this purchase as well.

18% of the respondents plans on investing in acreage in the short term; 26% in the long term. 6% wants to invest in acreage in the short and long term.

Type of entrepreneur

Many trends affect agriculture today: larger and fewer farms, exposure and access to world markets, industrialization of farming, environmental and food safety concerns, changes in government policy, business mergers, contracts and other marketing changes, to name a few. Change has always been part of agriculture. With the changes in the agricultural sector, the agricultural entrepreneur is also changing. To stay a good sparring partner it is important for the Rabobank to know their customers and what type of entrepreneur the customer is.

In the questionnaire, the respondents were asked which type of entrepreneur they consider themselves. The definition of the different types of entrepreneurs is to be found in the appendix number 1Page19.

In a few cases, the respondent considered himself a multiple type entrepreneur. Because of this, chosen is to use several types of entrepreneurs in the analysis.

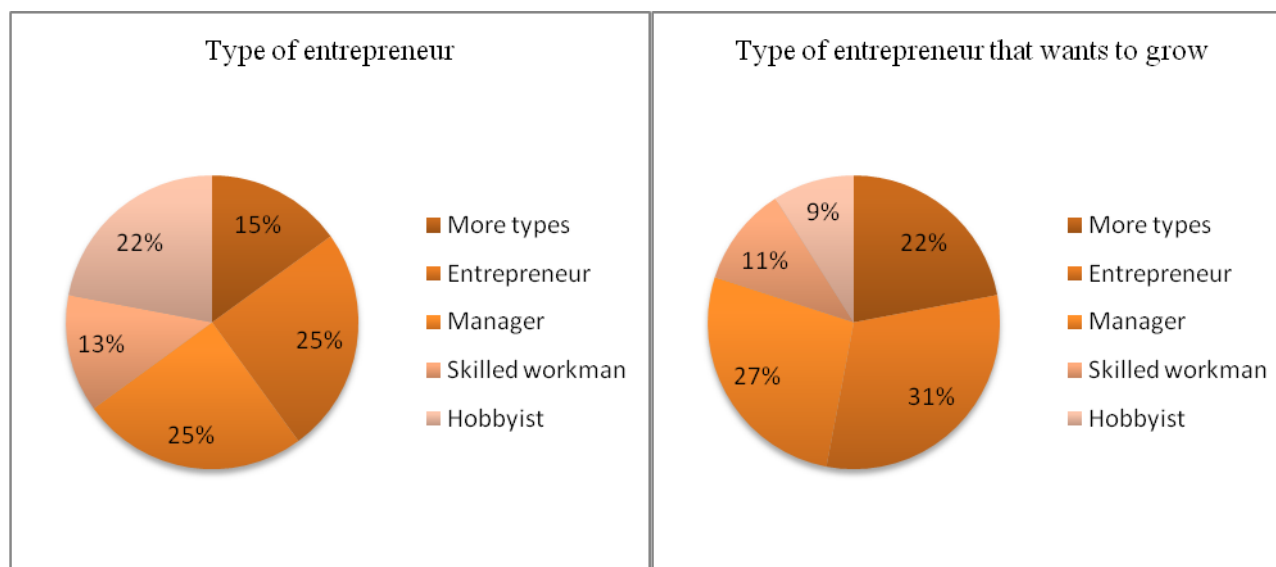


Figure 7: type of entrepreneur

Figure 8: type of entrepreneur that wants to grow

In figure 7 you can see which type the entrepreneurs consider themselves. Then, analysed is which type of entrepreneurs will be dealt with mainly in future and so which types have to be taken into account more in future. You can see this in figure 8.

When you look at the current situation, you see the distribution of the different types of entrepreneurs is quite equal. When you look at the respondent who plan on extending in the future, you see these entrepreneurs consider themselves mainly the type 'entrepreneur' and 'manager'. These respondents rarely consider themselves a hobbyist.

Part 2: Relationship management

Section two will be about relationship management. First, the theory is handled. After this, the theory is analysed and where possible, conclusions are made.

After this part, the results of the questionnaire are discussed. The background information comes from the book 'Principles of Marketing', the fourth edition, written by Phillip Kotler, Veronica Wong, John Saunders and Gary Armstrong.

The objective of this theory is to find out what different types of relationships with customers exist and which theory matches the Rabobank Graafschap-Zuid. Then, the theory of 'Principles of Marketing' is used to find out what the optimal way is to serve this type of customer.

Theory

Relationship marketing involves creating, maintaining and enhancing strong relationships with customers and stakeholders. Increasingly, marketing is moving away from a focus on individual transactions and towards a focus on building value-laden relationships and marketing networks. Relationship marketing is orientated more towards the long-term. The goal is to deliver long-term value to customers and the measure of success is long-term satisfaction. Relationship marketing requires that all of the company's departments work together with marketing as a team to serve the customer. It involves building relationships at many levels - economic, social, technical and legal - resulting in high customer loyalty.

Relationships between companies and customers can be distinguished in five different levels or relationships that can be formed with customers who have purchased a company's product, such as a car or a piece of equipment:

- Basic. The company's salesperson sells the product, but does not follow up in any way.
- Reactive. The salesperson sells the product and encourages the customer to call whenever he or she has any questions or problems.
- Accountable. The salesperson phones the customer a short time after the sale to check whether the product is meeting the customer's expectations. The salesperson also solicits from the customer any product improvement suggestions and any specific disappointments. This information helps the company continuously to improve its offering.
- Proactive. The salesperson or others in the company phone the customer from time to time with suggestions about improved product use or helpful new products.
- Partnership. The company works continuously with the customer and with other customers to discover ways to deliver better value.

Now the theory has been described, it will be analysed and determined is which type of relationship suits the Rabobank best.

Analysis

The ambition of the Rabobank is to be the best financial service provider in their working area and to fill a leading and prominent position in every area of this market. The Rabobank wishes to be involved in developments in the society and to interact and contribute to these developments. The goal is to establish a healthy and thus long-term relationship with the customer. In order to realize this goal, the Rabobank has to adapt her products continuously to the wishes of the client.

Conclusion

The Rabobank also wishes to adapt the service to the wishes of the customer.

Since the Rabobank wishes to be involved in the society and wants to realize a long-term relationship with the customer, the Rabobank belongs to the relationship level 'relationship'.

Theory

Relationship marketing requires that all of the company's departments work together with marketing as a team to serve the customer. According to the principles of marketing the main steps in establishing a relationship-marketing programme in a company are as follows:

- Identify the key customer meriting relationship management. Choose the largest or best customers and designate them for relationship management. Other customers can be added that show exceptional growth or pioneer new industry developments.
- Assign a skilled relationship manager to each key customer. The salesperson currently serving the customer should receive training in relationship management or be replaced by someone more skilled in relationship management. The relationship managers should have characteristics that match or appeal to the customer.
- Develop a clear job description for relationship managers. Describe their reporting relationships, objectives, responsibilities and evaluation criteria. Make the relationship manager the focal point for all dealings with and about client. Give each relationship manager only one or a few relationships to manage.
- Have each relationship manager develop annual and long-range customer relationships plans. These plans should state objectives, strategies, specific actions and required resources.
- Appoint an overall manager to supervise the relationship managers. This person will develop job descriptions, evaluation criteria and resource support to increase relationship manager effectiveness.

Now the theory has been described, it will be analysed and determined whether the described structure matches that of the Rabobank.

Analysis

- The customers were split in three customer portfolios: these were determined on base of the specialisation of the account manager and the size of the company.

- In each contract a clear job description is added; this description describes what is expected from an employee and what the employee can expect from the Rabobank.
- Every employee is reviewed by evaluation on the in advance set concerns.
- Each account manager makes a portfolio plan
- The final review is done by an overall manager. The customer satisfaction measuring system is a tool for the manager in order to monitor the customer satisfaction per employee.

Conclusion

Rabobank keeps the same structure as was told in the points above. To improve the customer relationship the Rabobank needs to know how the customers think about the Rabobank. The Rabobank needs to know what the customer thinks is important and what the customer believes can be improved. The Rabobank wants to measure the customer satisfaction for every product they offer. The customer satisfaction measuring system will be one of the evaluation tools for the manager. The table in the questionnaire is a test for the customer satisfaction measuring system. The results from the questionnaire concerning the customer satisfaction are presented in the following chapters.

3.2.1 Things the client considers important.

In the questionnaire, customers were asked what they considered to be important concerning the service providence of the Rabobank Graafschap-Zuid team Agricultural. This was a general question: therefore, it is unknown whether the respondent considers each staff function as important. Because of this, it is important to interpret the customer satisfaction measuring system concerning staff functions in the right way. In the chapter 'Customer satisfaction measuring system' this is further analysed. The importance of the different points is to be found in appendix number 1 page 20 table1.

3.2.2. The customer satisfaction concerning the Agricultural team of the Rabobank Graafschap-Zuid

In the questionnaire, respondents were asked to review the employees of the Agricultural team. It turned out that the respondents found it difficult to review every employee since they did not know everybody personally. This is probably because the husband fills in the first part of the questionnaire, which is about the company of the respondent. However, it is mostly the wife who has most contact with the office. This makes it difficult for the husband to review the office.

Because of this and because the reviews are an internal affair of the Rabobank Graafschap-Zuid, all outcomes are seen as a collective performance. In this report, we will not make any distinction between employees. The results of the different subjects are to be found in appendix number 1 page 21 table 2.

3.2.4. The main competitor concerning insurances

The objective of chapter 3.2.4 is to get a clear view on who the main competitor is and what it is that bonds a customer with the competitor. In order to compete with the competitor, it is important to know your competitor well. Therefore, the theory from 'Principles of Marketing' is used to describe which information is necessary to get to know your competitor.

Theory

To plan effective competitive marketing strategies, the company needs to find out all it can about its competitors. It must constantly compare its products, prices, channels and promotion with those of close competitors. In this way the company can find areas of potential competitive advantage and disadvantage. It can launch more effective marketing campaigns against its competitors and prepare stronger defences against competitors' actions. What do companies need to know about their competitors? They need to know: who are our competitors? What are their objectives? What are their strategies? What are their strengths and weaknesses?

Identifying the company's competitors

Normally, it would seem a simple matter for a company to identify its competitors. For example, Boeing knows that Airbus is its strongest competitor. At the most obvious level, a company can define its product category competition as other companies offering a similar product and services to the same customers at similar prices. Thus, Volvo might see Mercedes as a foremost competitor, but not Rolls-Royce cars. In competing for people's money, however, companies actually face a much wider range of competitors. More broadly, the company can define its product competition as all firms make the same product or class products. This vision is called the industry point of view. The question is; does the customer think the same way (the market point of view)?

Now that the theory has been described, determined is whether the necessary information is to be extracted from the questionnaire.

Analysis

In order to find out who the competitors of the Rabobank are, the respondents were asked at which company they buy their insurance products. Most respondents who did have an insurance elsewhere, did answer that question. The main competitor turned out to be Univé. The results about the insurance competitors are to be found in appendix number 1, page 26 and 27, figure 15 en 16.

Conclusion

The Rabobank considers Univé as their main competitor. The results of the questionnaire confirm this. It seems the Rabobank has a good idea of who their competitors are.

Theory

Determining competitors' objectives

Having identified the main competitors, marketing management asks: What does each competitor seek in the marketplace? What drives each competitor's behaviour?

The marketer might at first assume that all competitors would want to maximise their profits and choose their actions accordingly. However, companies differ in the emphasis they put on short-term versus long-term profits, and some competitors are oriented toward 'satisfying' rather than 'maximising' profits. They have profit goals that satisfy them, even if the strategies could produce more profits.

Marketers must look beyond competitors' profit goals. Each competitor has a mix of objectives, each with differing importance. The company wants to know the relative importance that competitors place on current profitability, market share growth, cash flow, technological leadership, service leadership and other goals. Knowing a competitor's objectives reveals whether it is satisfied with its current situation and how it might react to competitive actions. For example a company that pursues low-cost leadership will react much more strongly to a competitor's cost-reducing manufacturing breakthrough than to the same competitor's advertising increase. A company must also monitor its competitors' objectives for attacking various product/segments. If the company finds that a competitor has discovered a new segment, this might be an opportunity. If it finds that competitors plan new moves into segments now served by the company, it will be forewarned and, hopefully, forearmed.

Now that the theory has been described, determined is whether the necessary information is to be extracted from the questionnaire.

Analysis

In this research the main source of information is the questionnaire. In this questionnaire, the respondents were not asked for the goals of the competitor. Even if they were, they probably would not be able to answer that question, as it is not likely that the competitor reveals their goals to their customers.

Conclusion

A questionnaire is not the right way to find out what the goals of the competitor are. However, it is important for a company to know this in order to anticipate to it.

Theory

Identifying competitor's strategies

The more that one firm's strategy resembles another firm's strategy, the more the firms compete. In most industries, the competitors sort into groups that pursue different strategies. A strategic group is a group of firms in an industry following the same or a similar strategy in a given target market.

Some important insights emerge from strategic group identification. For example, if a company enters one of the groups, the members of that group become its key competitors.

Although competition is most intense within a strategic group, there is also rivalry among groups. First, some of the strategic groups may appeal to overlapping customer segments. For example, no matter what their strategy, all major appliance manufacturers will go after the apartment and home builders segment. Second, the customers may not see much difference in the offers of the different groups. Finally, members of one strategic group might expand into new strategy segments.

The company needs to look at all the dimensions that identify strategic groups within the services, pricing policy, distribution coverage, sales force strategy, and advertising and sales promotion programmes. It must study the details of each competitor's R&D, manufacturing, buying, financial and other strategies.

Now that the theory has been described, determined is whether the necessary information is to be extracted from the questionnaire.

Analysis

In this research the main source of information is the questionnaire. In this questionnaire, the respondents were not asked for the strategies of the competitor. Even if they were, they probably would not be able to answer that question, as it is not likely that the competitor reveals their strategies to their customers.

Conclusion

A questionnaire is not the right way to find out what the strategies of the competitor are. However, it is important for a company to know this in order to anticipate to it.

Theory

Assessing competitors' strengths and weaknesses.

Can company's competitors carry out their strategies and reach their goals? This depends on each competitor's resources and capabilities. Marketers need to identify accurately each competitor's strengths and weaknesses. As a first step, a company gathers key data on each competitor's business over the last few years. It wants to know about competitors' goals, strategies and performance. Admittedly, some of this information will be hard to collect. For example, industrial goods companies find it hard to estimate the competitors' market share because they

do not have the same syndicated data services that are available to consumer packaged-goods companies. Still, any information they can find will help them form a better estimate of each competitor's strengths and weaknesses.

Companies normally learn about their competitors' strengths and weaknesses through secondary data, personal experience and hearsay. They can also increase their knowledge by conducting primary marketing research with customers, suppliers and dealers. Recently, a growing number of companies have turned to benchmarking, comparing the company's products and processes to those of competitors or leading firms in other industries to find ways of improving quality and performance. Benchmarking has become a powerful tool for increasing a company's competitiveness.

In searching for competitor's weaknesses, the company should try to identify any assumptions they make about their business and the market that are no longer valid. Some companies believe they produce the best quality in the industry when this is no longer true.

Many companies are victims of rules-of-thumb such as customers prefer full-line companies', 'the sales force is the only important marketing tool' or 'customers value service more than price'. If a competitor is operating on a significant wrong assumption, the company can take advantage of it.

Now that the theory has been described, determined is whether the necessary information is to be extracted from the questionnaire.

Analysis

In order to find out what bonds the customer with the insurance company, the respondents were asked what their reasons were for buying insurances elsewhere. The reasons for buying elsewhere are to be found in appendix number 1, page 28, figure 17. This information provides a part of the, according to the customers, weak points of the Rabobank and strong points of the competitor.

When the respondents were asked whether they were satisfied with the salesperson of the competitor, the answer was unanimously positive. This means no weaknesses according to the customers appear.

Conclusion

The questionnaire provided an answer to the question what the strong points of the competitor are. However, it is impossible to extract the weak points from the questionnaire. It is the question, though, whether the respondent would give appoint these.

Overall conclusion insurance part

Some valuable information is provided by the questionnaire; the Rabobank now knows what bonds the customer with the competitor and who their main competitor is. However, more research has to be done in order to get to know the competitor better. This research is too extended to perform in this thesis report.

3.2.5 Customer satisfaction measuring system

The final objective of this research is to provide a good base for the customer satisfaction measuring system. The base for this system are the customer satisfaction tables from the questionnaire (appendix 3 and 4).

In this chapter, determined is whether these tables do actually provide a good base. Analysed is, as well what happens with the information that comes from the customers and whether it is usefull to save this information. This analysis will be done using the theory of 'Principles of Marketing'.

Theory

Companies are awash with information about their customers. Smart companies capture information at every possible customer touch point. These touch points include customers purchases, sales force contact, service and support calls, website visits, satisfaction surveys, credit and payment interactions, market research studies – every contact between the customer and the company.

The trouble is that this information is usually scattered widely across the organisation. It is buried deep in the spate databases, plans and records of many different company functions and departments. To overcome such problems, many companies use customer relationship management (CRM) to manage detailed information about individual customers and carefully manage customer 'touch points'. The Rabobank uses also a CRM system but so far, a customer satisfaction measuring system has not been developed.

When to use relationship marketing

Relationship marketing is not effective in all situations, although CRM systems are reducing the value threshold at which it becomes appropriate. Transaction marketing, which focuses on one sales transaction at a time, is more appropriate than relationship marketing for customers who have short time horizons and can switch from one supplier to another with little effort or investment. This situation often occurs in 'commodity' markets, such as steel, where various suppliers offer largely undifferentiated products. A customer buying steel can buy from any of several steel suppliers and choose the one offering the best terms on a purchase-by-purchase basis. The fact that one steel supplier works at developing a longer-term relationship with a buyer does not automatically mean it earns the next sale; its price and other terms still have to be competitive. In contrast, relationship marketing can pay off handsomely with customers that have long time horizons and high switching costs, such as buyers of office automation systems. Both the customer and the supplier invest a lot of money and time in building the relationship. The customer would find it costly and risky to switch to another supplier and the seller would find that losing this customer would be considerable loss. Thus each seeks to develop a solid long-term working relationship with the other. It is with such customers that relationship marketing has the greatest pay-off.

In these situations, the 'in-supplier' and 'out-supplier' face very different challenges. The in-supplier tries to make switching difficult for the customer. Out-suppliers, in contrast, try to make it easy and less costly to switch suppliers.

The appropriateness of transaction versus relationship marketing depends on the type of industry and the wishes of the particular customer. Some customers value a high-service supplier and will stay with that supplier for a long time. Other customers want to cut their costs and will switch suppliers readily to obtain lower costs.

Now that the theory has been described, determined is in what ways the Rabobank engulfs information and how this information is saved. Then the question whether it is useful for the Rabobank to process and save this information is analysed. After this, the customer satisfaction table from the questionnaire is analysed in order to find out whether this provides a good base for the customer satisfaction measuring system.

Analysis of the information

The Rabobank engulfs customer information through several sources, namely through; customers purchases, sales force contact, service and support calls, website visits, satisfaction surveys, credit and payment interactions, market research studies – every contact between the customer and the company. This information is kept in a CRM system. However, it is impossible to extract the customer satisfaction about the employees from this information. There is an annually measurement of the customer satisfaction; however, this measurement is very shallow.

Analysis the use of relationship marketing

The loans that the Rabobank has with the customers are in general for the long term. In most cases it costs money to transfer the loan from the one to the other bank.

Analysis questionnaire

To make the relationship with the customer stronger the Rabobank wants to measure the customer satisfaction and improve their weak points. As noted earlier in this report, the questionnaire that was sent to the customers was also a test questionnaire for the questionnaire that was used for the customer satisfaction measuring system. In this chapter the development of the questionnaire is analysed in order to optimize the questionnaire for measuring the customer satisfaction.

The questionnaire was tested twice. The first time, the questionnaire was sent to 25% of the customers. This was so we could find out whether the questionnaire was filled in the way we wanted it to. In a few cases, this didn't seem to be the case. This was caused by the unclear explanation of the questions and the unclear table about customer satisfaction.

After we had realized this, the questionnaire was improved. We did this by adding an example question and extended the explanations of the questions (see both questionnaires in the appendix).

Since the table is the base of the questionnaire concerning the customer satisfaction measuring system, it is important that the information it provides is what the Rabobank needs to know. The improved version of the questionnaire is filled in correctly and gives a clear view on how one thinks about the functioning of the employees of the Rabobank Graafschap-Zuid. However, a few critical remarks need to be made.

The customers were asked what they consider to be important for every function in general. This makes it difficult to determine whether the customer considers every function as important. For example, a customer rates the importance interacting on the personal situation an 8. When he rates the importance of the account manager a 9 and the intern account manager a 6, the question arises whether the customer considers responding to the personal situation as important for the intern account manager as for the account manager. In future, this part of the customer satisfaction measuring system has to be analysed with care.

Conclusion

The Rabobank engulfs customer information through several sources. This information is kept in the CRM system. However, it is impossible to extract the customer satisfaction about the employees from this information. In order to be able to measure this a system has been developed. As the loans are for the long term and as it costs money to transfer them, it is useful for the Rabobank to do relationship management. The questionnaire provides a good base for the customer satisfaction measuring system. The questionnaire provides a clear view on the satisfaction level of the customers. However, it is important to realise that not every point from the questionnaire accounts as much for each function. This is, however, difficult to extract from the questionnaire.

Chapter 4: Conclusions and recommending

In this chapter the conclusions are made and where possible, recommending are done. In order to handle a clear structure, in this chapter the same structure as in the analysis is used. Where possible, a conclusion is made at the question. After this, any recommending are done.

The objective of this research is to get a clear view on the opinion of the customer about the Rabobank and the areas on which the Rabobank can improve. Since the emphasis is on insurances for the coming years, the most attention at the products will be given to the insurance products and service providence.

Further, a system has to be developed with which the customer satisfaction can be researched and processed in an easy way. The objective of this is, that one can investigate the customer satisfaction about the employees and can monitor the occurring developments.

Sub questions are:

The customer:

- What does the entrepreneur consider a threat and what an opportunity?
- What are the future goals of the entrepreneur?
- What is the strategy of the customer?
- What is the business plan of the customer for the coming year (long and short term)?
- With what type of customer does the Rabobank deal mostly?

The Rabobank:

- What is the satisfaction level of the clients concerning the Rabobank?
- What does the client consider to be important?
- Is the Rabobank participating enough concerning business management and future visions?
- What are the strong points of the Rabobank and what the weak?

Competition:

- What is the main competitor of the Rabobank concerning insurances?
- For what reasons do customers buy an insurance from the competitor?
- Is the customer satisfied about the salesman of the insurance company?

Points of improvement:

- What are the points of improvement of the Rabobank?

4.1 Conclusions

The future of the agricultural entrepreneur

The analysis of the opportunities and threats shows that the respondents consider the developments in the market and the public opinion as their biggest opportunities. This is remarkable, considering the recent circumstances in the dairy industry and the big number of dairy farmers amongst the respondents. It seems the respondents expect a quite good position in the market, also because of the big demand for their products.

The regulations about the manure legislation are considered to be the biggest threat, followed by the price developments. The main reason for seeing the manure legislation as a threat, is according to the respondents because there is no easy solution for the problem.

The price developments have a lot to do with the market circumstances in the dairy industry. It seems the respondents expect a better price in the long term, since they consider the market developments as their biggest opportunity.

The analysis shows, 58% of the respondents is planning on extending the size of their company. 37% is planning stabilizing; however, some of these respondents do want to extend in future. Also, a number of them is planning on reducing the size of their company in the short term.

The main strategy of the entrepreneurs is lowering the cost price. Often, lowering the cost price is used in combination with scaling up and specialization. The respondents consider up scaling and specialization as a way to lowering the cost price.

In the short term, 42% of the respondent wants to invest in buildings; 27% wants to do so in the long term. Remarkable is that 25% of the respondents wants to invest in milk quota in the short term, even though the milk quota will be abolished in 2015.

When talking about the investments in inventory, most respondents indicate they want to keep their inventory on the same level. This has to be seen as investments in the short and long term.

Those, who indicate they plan on investing in animal welfare in the short and long term, indicate the main reason for doing so is because of the regulations on animal welfare. The same accounts for the environmental regulations. These sort of investments mainly occur in the dairy farming. The respondents who have a dairy farm indicate they plan on improving the animal welfare by buying cow mattresses or a cow brush.

18% of the respondents indicate they want to invest in acreage in the short term; 26% wants to do so in the long term. 6% wants to invest in acreage in the short and long term.

The respondents are split evenly amongst the different types of entrepreneurs. When looking at the respondents who plan on growing, it seems they consider themselves mostly a entrepreneur or manager. According to this, the conclusion can be made that in future, more attention will have to go to the types entrepreneur and manager. The Rabobank will have threat these types of entrepreneurs different from the hobbyist and skilled workman, as they have different mentalities and properties.

What can the Rabobank Graafschap-Zuid do for the customer, now and in future?

The respondents consider all services of the service providing as important. This conclusion can be drawn as not one of the services scores below a seven. The most important are considered to be the following up on appointments, customer service, interest and insurance costs. The least important are considered to be the written information (7,3), followed by contact by phone (7,8).

The customer service (8,1) and following up on appointments are graded the best. These points are also considered to be the most important. The interest (6,1) and the insurance costs (6,3) score lowest, even though these points, together with the customer service and following up on appointments are considered to be the most important.

From the explanations the respondents gave in the questionnaire, it occurred that the respondents find the Agricultural tem of the Rabobank Graafschap-Zuid a fine, professional team with good knowledge of the agricultural sector. However, they did note that, even though the Rabobank is the leader of the market, the Rabobank should not think it is course the customer stays with the Rabobank.

48% of the respondents has an insurance with the Rabobank. The main competitor concerning insurances is Univé. The main reasons the respondents buy an insurance elsewhere is either because they are used to do so, or because of differences in price and quality. All respondents are content with the salesmen of the competitor.

Analysis of the developments of the questionnaire

The questionnaire is a good base for the customer satisfaction measuring system. The questionnaire provides a clear view on the satisfaction of the customers.

However, it is important that the different points are graded differently for every function, even though it is difficult to extract that information from this questionnaire.

4.2 Recommending

In this chapter, recommendations are made which come forth from the analysis.

It is important for the Rabobank to have a clear idea of what the customers consider opportunities and threats. With this knowledge (and by keeping the knowledge on a high level) the Rabobank can act as a good sparring partner. I was able to work with the Agricultural team for a year and noticed the knowledge is quite big; this also seems from the reactions of the respondents. Several times the respondents indicated that they were very positive about Melkvee Momenten, meetings between customers and the Rabobank, organized by the Rabobank. Therefore, it is important that the Agricultural team continues to organize this in future. According to the respondents, the Rabobank is ought to do so because of its cooperative backgrounds.

In general, the plans of investment of the customers are known to the agricultural team. Because the portfolio of the BA (smaller companies) is quite small, it is impossible for the Rabobank to visit every customer annually and are their investment plans not always known to the Rabobank. Therefore, it is important to send these customers a questionnaire every few years in order to find out what the developments in their company are. The customer will experience this as showing interest and maybe, opportunities for selling a product arise.

As seems from the analysis, the Rabobank faces in future more entrepreneurs who consider themselves entrepreneurs or managers. Often, these types of entrepreneurs are more critical and down to business than other types. This can be difficult for the employees. The biggest risk is, negotiations about prices can start: this is a risk both for the customer as for the bank. The risk for the customer, who does not have all information, is that he thinks the bank does not mean an advantage for him, but that the bank is only being care full and expensive. Therefore, it is important to educate the employees in how to handle these kinds of situations.

The customer service (8,1) and following up on appointments are graded the best. These points are also considered to be the most important. The interest (6,1) and the insurance costs (6,3) score lowest, even though these points, together with the customer service and following up on appointments are considered to be the most important.

From the explanations the respondents gave in the questionnaire, it occurred that the respondents find the Agricultural tem of the Rabobank Graafschap-Zuid a fine, professional team with good knowledge of the agricultural sector. However, they did note that, even though the Rabobank is the leader of the market, the Rabobank should not think it is course the customer stays with the Rabobank.

Likely is that prices will always score low in a questionnaire. However, that does not mean the subjects 'interest' and 'insurance costs' are not to be taken serious. Imagine, the price can not go lower, but the customers still think it is to expensive. That must mean the customer does not know what the cost price really is. It is important to explain what the costs really are. It is wise to let the Rabobank Nederland or the Executive Board of the local Rabobank explain this, instead of an account manager. This for the reason that a similar explanation is given in the area. Another

reason for letting the Rabobank Nederland give an explanation is that the account manager might get into a discussion with the customer. The customer might see the explanation as an excuse, a defence or a way of closing the discussion. In that case the explanation will probably not change the mind of the customer.

One of the main reasons for buying an insurance elsewhere, is because the customer is used to do so. This says a lot about the customers, namely that they value a trustworthy and long relationship with a company. To enlarge the market share the Rabobank will have to handle tactical and care full.

Chances are big that, when the Rabobank tries to convince a person to become a customer of the Rabobank with too much pressure, the person stays with the competitor. The competitor might offer a product for a better price with the consequence that the customer stays with the competitor.

The chances for attracting a big customer are probably biggest with the types entrepreneurs and young entrepreneurs. The main reason for this is that they do not value a trustworthy and long relationship that much. For them, the main issues are probably the price and quality of the product. The greatest opportunities for attracting new customers are when a customer becomes familiar with the Rabobank bit by bit. For example, chances that the customer compares the prices for plant protection insurance only, are smaller than when this customer want to buy a complete package of insurances. After this first step, attention will have to go to how this customer can be convinced to buy more products of the Rabobank.

The main difference with the competitor is that the Agricultural team can use the agricultural knowledge of the entire Agricultural team. This knowledge can be profiled in meetings, for example Melkvee Momenten. As agricultural companies grow bigger, in combination with a free market, entrepreneurs are increasingly more exposed to risks of whom they are not aware. By organizing meetings about subjects like up scaling and liquidity management, the possibility is created to analyze, from the insurance's point of view, the risks a company is exposed to, for example, when the margin gets smaller or when new employees are employed. Important is customers do not see these meetings like an effort of the Rabobank to sell more products, but that they consider them as a caring attitude of the Rabobank.

The questionnaire is a good base for the customer satisfaction measuring system. However, the points on which an employee is reviewed are to be handled with care. This can be done by the manager; however, chances are the view of the manager differs of that from the customer.

Therefore, it can be wise to measure the customer satisfaction concerning the employees as well. To prevent the questionnaire grows too big, the current questionnaire will have to be split in two parts; one questionnaire about financial subjects, the other about insurances.

Chapter 5: References

Internet

- www.rabobank.nl
- Het Raboweb (intranet)

Literature

- Olsen, Kent D. (2004) *Farm management: principles and strategies (1th edn)*, Iowa, Ames
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill A. (2007) *Research Methods for Business Students (4th edn)*, Essex, Harlow
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong G. (2005) *Principles of Marketing (4th edn)*, Essex, Harlow

Persons

- Respondenten van de enquêtes
- Het agrarische team van de Rabobank Graafschap – Zuid
- Begeleider van school Ben Rankenberg

Chapter 6: Appendices

1. Report for the Rabobank (in Dutch)
2. First questionnaire (in Dutch)
3. Second questionnaire (in Dutch)
4. Impression of the customer satisfaction measuring system (in Dutch)
5. Questionnaire for the customer satisfaction measuring system (in Dutch)

Bijlage 1

Inhoudsopgave:

Hoofdstuk 1 Inleiding.....	44
1.1 Aanleiding	5
1.2 Opdracht	5
1.3 Doelstelling	6
Hoofdstuk 2 Aanpak.....	47
2.1 Methode.....	7
2.2 Data/Klantgegevens.....	11
2.3 Plan van aanpak voor de analyse.....	11
Hoofdstuk 3 Analyse.....	12
3.1 Welke kansen en bedreigingen ziet de ondernemer.	12
3.1.2 De toekomst visie van de respondenten.	18
3.2.1 De punten die de klant belangrijk vind.....	27
3.2.2 De tevredenheid van de klant	68
3.2.3 Het meedenken in de bedrijfsvoering en toekomst plannen.....	70
3.2.4 Sterke en zwakke punten van de Rabobank	72
3.2.4 De belangrijkste concurrentie op gebied van verzekeren.....	75
3.2.5 Analyse verloop enquête	31
Hoofdstuk 4: conclusies en aanbevelingen.....	79
4.1 Conclusies	81
4.2 Aanbevelingen.....	39
Hoofdstuk 5: Literatuurlijst	85

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Rabobank Graafschap-Zuid is een brede financiële dienstverlener op een coöperatieve grondslag. De Rabobank probeert door middel van passende financiële diensten de klanten te helpen om hun doelen te realiseren. Hierbij is de lange termijn relatie tussen klant en bank een van de belangrijkste randvoorwaarden.

De ambitie van de Rabobank is om de beste financiële dienstverlener te zijn met een toonaangevende en leidende positie op alle onderdelen in de markt, zo ook in de agrarische sector, waar het in dit onderzoek over gaat.

Om de beste financiële dienstverlener en toonaangevend in de agrarische markt te zijn, staat service bij de Rabobank hoog in het vaandel. De Rabobank wil herkend worden als: 'toonaangevend', 'betrokken' en 'dichtbij'.

Om dit alles te realiseren is het belangrijk om te weten wat de klant bezig houdt en hoe de klant over de Rabobank denkt.

Agrarische ondernemers hebben met allerlei invloeden van buitenaf te maken. Op deze invloeden moeten de ondernemers zien te anticiperen, hierin wil de Rabobank als sparringpartner fungeren. Om hierin goed te kunnen fungeren is het belangrijk te weten wat de toekomstvisie is van de ondernemers.

Om de toekomstvisie van een ondernemer helder te krijgen is het belangrijk om de strategie helder te krijgen, te weten wat voor investeringsplannen ze hebben en wat voor type ondernemers ze zijn.

Om de producten en diensten goed af te stemmen op de klant, is het belangrijk om te weten hoe de klant over de producten en over de totale dienstverlening van de Rabobank denkt. Vandaar de wens van de Rabobank Graafschap-Zuid om de tevredenheid elk jaar te meten. Omdat het speerpunt de komende jaren verzekeren is zal in dit onderzoek de nadruk op de verzekeringsproducten en dienstverlening liggen.

1.2 Opdracht

De afstudeeropdracht is om onderzoek te doen naar de klanttevredenheid en de toekomstvisie van de klant. De reden dat de toekomstvisie van de klant wordt onderzocht is vooral om de verstuurde enquête aantrekkelijker te maken voor de klant. Verder zullen de verzekeringsproducten en dienstverlening onder de loep worden genomen, omdat dit het speerpunt is van de komende jaren. Dit onderzoek wordt gedaan in opdracht van Rabobank Graafschap-Zuid namens het agrarische team.

Naast dit onderzoek is er de vraag vanuit de Rabobank of er een enquête kan worden ontworpen die men op gebied van klanttevredenheid op elk gewenst moment kan inzetten. Belangrijk hierbij is dat de medewerkers van het agrarisch team de data van de enquête eenvoudig kan verwerken en toepassen.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om goed in beeld te krijgen hoe de klant over de Rabobank denkt en wat de Rabobank kan verbeteren. Omdat het belangrijkste speerpunt voor de komende jaren verzekeren is, zal bij de producten voornamelijk aandacht worden geschonken aan de verzekeringsproducten en dienstverlening.

Verder zal er een systematiek moeten komen waarbij de klanttevredenheid snel getoetst en verwerkt kan worden. Het doel hiervan is dat men op werknemersniveau de klanttevredenheid jaarlijks kan peilen en de ontwikkelingen hierin kan monitoren.

Deelvragen hierbij zijn:

De klant:

- Wat ziet de ondernemer als een bedreiging en wat ziet de ondernemer als een kans?
- Wat is de toekomstvisie van de ondernemer?
- Wat voor strategie heeft de klant?
- Wat voor investeringsplannen heeft de klant voor de komende jaren (korte – lange termijn)?
- Met wat voor type klant heeft de Rabobank voornamelijk te maken?

De Rabobank:

- Hoe tevreden is de klant over de Rabobank?
- Wat vindt de klant belangrijk?
- Denkt de Rabobank goed mee in de bedrijfsvoering en toekomstplannen?
- Wat is een sterk en wat is een zwak punt van de Rabobank?

Concurrentie:

- Wat is de voornaamste concurrent van de Rabobank op gebied van verzekeren?
- Wat is de reden dat de klant een verzekeringsproduct bij de concurrent afneemt?
- Is de klant tevreden over de tussenpersoon van de verzekeraar?

Verbeterpunten:

- Wat zijn verbeterpunten voor de Rabobank?

2 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek beschreven op de volgende punten:

5. Methode;
6. Data klantgegevens;
7. Analyse.

2.1 Methode

Methode afstudeeropdracht

Om een beeld te krijgen van de klanttevredenheid en de toekomstvisie van de klant, zijn er enquêtes verstuurd. Er komen zowel open vragen als gesloten vragen in voor. Het doel van de open vragen is om meer gevoel te krijgen bij de gesloten vragen. Ook zijn er open vragen bij gezet om de mening van iedere individuele klant tot uiting te brengen in het rapport, per slot van rekening is ieder signaal van een klant belangrijk.

Voordat de enquêtes de deur uitgingen is deze op de afdeling getest en is er eerst 25% van de klanten aangeschreven en geëvalueerd. Vervolgens is de overige 75% aangeschreven.

Methode voor Systeem klanttevredenheid bij de offerte

Nadat de enquêtes voor de afstudeeropdracht terug zijn ontvangen, is de kwaliteit van de enquête nogmaals geëvalueerd. Er is gekeken naar het gedeelte over klanttevredenheid. Punten die verbeterd konden worden zijn in het nieuwe enquêteformulier gekomen.

Verder is er een systeem ontwikkeld waarmee de enquêtes makkelijk en snel kunnen worden verwerkt.

Opbouw enquête afstudeeropdracht

De enquête is in drie gedeeltes opgebouwd. Het eerste gedeelte gaat over de toekomstvisie van de klant, het tweede gedeelte over de klanttevredenheid en het derde gedeelte over verzekeringen. De enquêtes zijn vervolgens in een verslagvorm verwerkt. In dit verslag is dezelfde structuur aangehouden als in de enquête.

Toekomstvisie van de klant

In dit onderdeel is aan de klant gevraagd wat zijn toekomstvisie is. Hierbij komen vragen over, kansen en bedreigingen, strategie, investeringen en type ondernemer aan bod. De voornaamste reden om deze onderwerpen aan bod te brengen is om de enquête aantrekkelijker te maken voor de klanten.

Klanttevredenheid

Om de klanttevredenheid te meten is er in overleg met het agrarisch team een puntenlijst opgesteld waar de klanten het team op kunnen beoordelen. De puntenlijst zal ook fungeren als proeftabel voor het klanttevredenheidssysteem.

Verzekeren

Omdat verzekeren het speerpunt is voor de komende jaren zijn er diverse vragen over opgenomen in de enquête. In dit gedeelte komen onderwerpen als de verzekeraar van de klant, de reden dat een klant verzekeringsproducten elders afneemt en de tevredenheid over de tussenpersoon van de verzekeraar aan bod.

Opbouw systeem klanttevredenheid

Dit systeem zal alleen gaan over klanttevredenheid. Voor dit systeem zal er een handige manier van onderzoeken en verwerken moeten komen. Het systeem van onderzoeken zal uit de ervaringen van de enquêtes uit de afstudeeropdracht komen. Het systeem van verwerken wordt door middel van overleg met mensen van de afdeling ontwikkeld. Belangrijk hierbij is dat het systeem weinig tijd kost. Dit kan het beste worden beoordeeld door mensen die er mee moeten werken.

Methode verslaglegging en procesbewaking

Het verslag voor de afstudeeropdracht zal worden opgebouwd uit een theoriegedeelte en een gedeelte onderzoek. Het onderzoeksgedeelte zal het verslag voor de Rabobank zijn en het theorie gedeelte voor Van Hall Larenstein.

Producten

Uit deze afstudeeropdracht komen vijf producten voort:

1. Een uitgebreid rapport over de uitgebreide enquête (voor de Rabobank);
2. Een systeem dat de klanttevredenheid op medewerkerniveau toetst (voor de Rabobank);
3. Een thesis report met theoretische achtergronden, dit verslag zal in het Engels worden geschreven (voor Van Hall Larenstein);
4. Een column (voor Van Hall Larenstein en de Rabobank);
5. Project proces documentatie (voor Van Hall Larenstein).

2.2 Data/Klantgegevens.

Rabobank Graafschap – Zuid is ontstaan in 2005 na een fusie uit de Rabobanken Bergh, Gaanderen-Silvolde, Gendingen-Ulft en Varsseveld-Dinxperlo. Het werkgebied van het agrarisch team ligt dan ook rond deze dorpen.

Er zijn in totaal 386 enquêtes verstuurd. De respons hiervan is 21,5%. De belangrijkste tak in de ogen van de respondenten (“de hoofdtak”) is te verdelen in 63% melkveehouderij, 17% varkenshouderij, 8% akkerbouw en 13% overige takken.

De data van de enquêtes worden in een invulsjabloon ingevuld en in een tekstdocument vastgelegd per klantnaam of per klantenportefeuille indien er anoniem is gereageerd. Indien men anoniem heeft gereageerd, is door een code in de enquête te achterhalen tot welke klantenportefeuille de klant behoort.

2.3 Plan van aanpak voor de analyse

De gegevens voor de analyse worden uit de enquêtes gehaald. Vervolgens worden hier, indien mogelijk, conclusies uit getrokken. Aan het eind van het verslag worden er aanbevelingen gedaan, die kunnen voortkomen uit de enquêtes en de analyse daarvan.

3 Analyse

In de analyse worden alle vragen die in hoofdstuk 1.3 vermeld staan behandeld. De gegevens komen uit de antwoorden van de 83 respondenten, dit is 21,5% van het aantal verstuurde enquêtes.

In dit hoofdstuk wordt voor de analyse dezelfde volgorde als in de enquête aangehouden. Dat wil zeggen dat eerst deel 1 (Hoe ziet u de toekomst?) en vervolgens deel 2 (Wat kan Rabobank voor u betekenen nu en in de toekomst?) wordt besproken.

Paragraaf 1: Hoe zien de agrarische ondernemer de toekomst

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de toekomstvisie van de respondenten. Hierin worden onderwerpen als kansen en bedreigingen, toekomstvisie, strategie, investeringsplannen en type ondernemer behandeld.

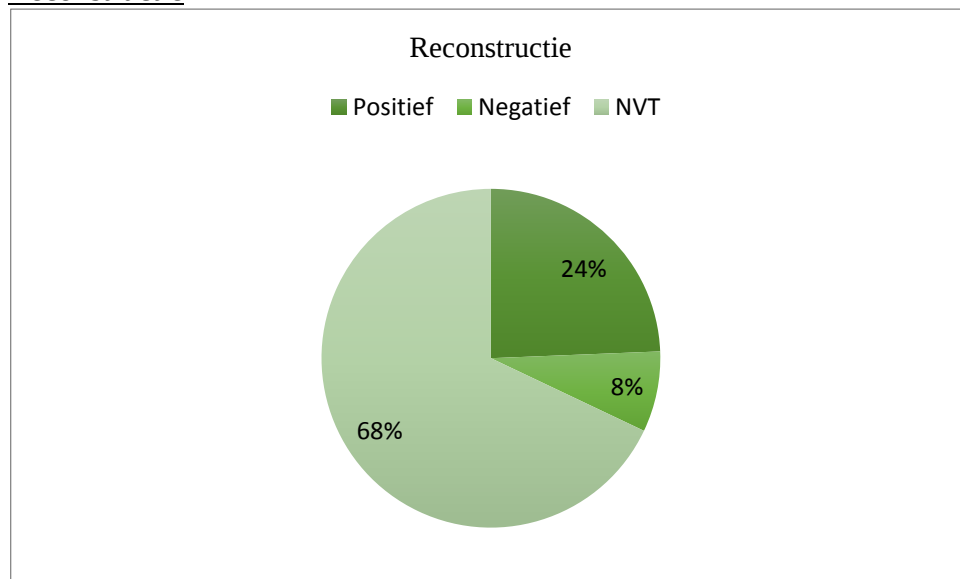
3.1 Welke kansen en bedreigingen ziet de ondernemer.

De agrarische ondernemers hebben met allerlei invloeden van buitenaf te maken, zoals: reconstructie, natura 2000, marktontwikkelingen, dierwelzijn, publieke opinie/ imago, mestbeleid, afschaffing melkquotum, prijsontwikkelingen etc.

In dit hoofdstuk wordt bekeken welke invloeden als een kans worden gezien door de respondenten en welke invloeden de respondenten als een bedreiging zien.

Door middel van open vragen in de enquête worden er enkele reacties gegeven. Hierin komt naar voren waarom de ondernemer het als een kans of bedreiging ziet. Deze reacties worden in dit hoofdstuk gebruikt ter illustratie of ter verduidelijking.

Reconstructie



Figuur 1: hoe denken de respondenten over reconstructie

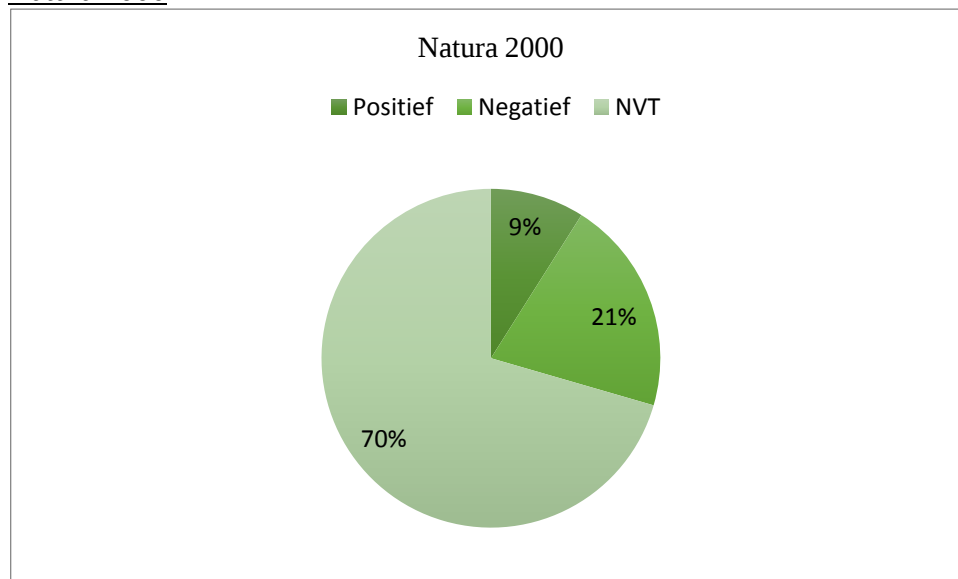
Zoals in figuur 1 is te lezen ziet 68% van de respondenten de reconstructie niet als een bedreiging of kans. Dit komt voornamelijk omdat ze er niet direct mee te maken hebben.

De 24% respondenten die de reconstructie als een kans beschouwt ziet hierin uitbreidingsmogelijkheden door verplaatsing of doordat een ander bedrijf zich verplaatst. Ook wordt er als reactie gegeven dat je niet in bedreigingen moet denken maar in kansen.

Acht procent van de respondenten ziet de reconstructie als een bedreiging. Eén respondent geeft aan dat de reconstructie ervoor zorgt dat de grote bedrijven steeds groter worden en de kleine bedrijven geen kans krijgen.

Een andere reactie is dat de ondernemers weinig invloed hebben op de reconstructie. Bij een respondent wordt het bedrijf door de reconstructie beperkt in de groeimogelijkheden, hierdoor zal in de ogen van de respondent de kostprijs gaan stijgen.

Natura 2000



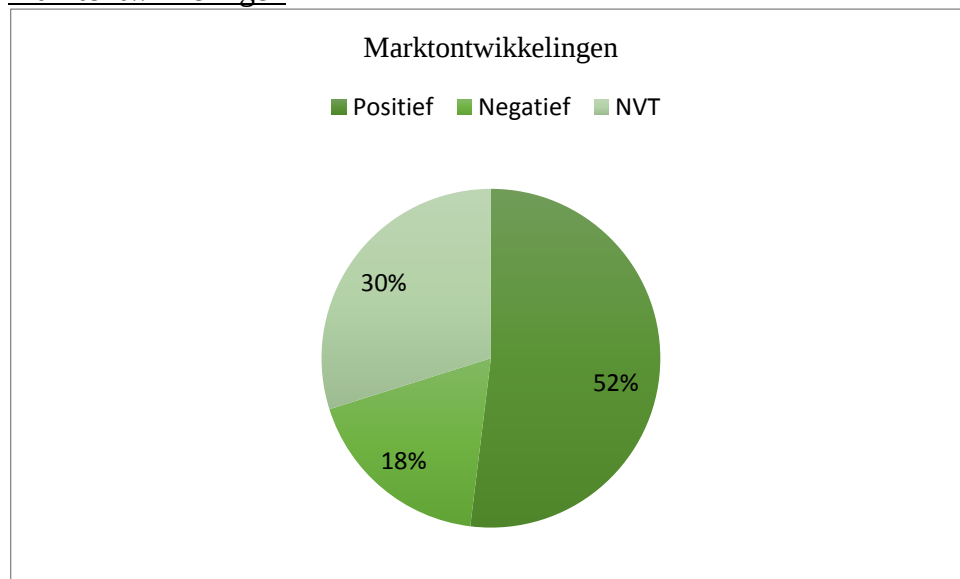
Figuur 2: hoe denken de respondenten over natura 2000

In figuur 2 is te zien dat 70% van de respondenten natura 2000 niet als een bedreiging of als een kans ziet. De reden hiervan is dat deze bedrijven in de ogen van de respondenten niet met natura 2000 van doen hebben. Ze geven wel aan dat ze het jammer vinden dat er goede landbouwgrond wordt onttrokken voor natuurdoeleinden.

De 8% respondenten die de natura 2000 als een kans beschouwen geven aan dat je niet in bedreigingen moet denken maar in kansen.

Eenentwintig procent die de natura 2000 als een bedreiging zien geven aan dat de mogelijkheden om uit te breiden beperkt zijn. Een aantal respondenten gaf aan dat het bedrijf op slot staat en het niet mogelijk is om te groeien. In de ogen van sommige respondenten komt door de natura 2000 minder grond beschikbaar voor landbouw, dit vinden de respondenten jammer van de goede landbouwgrond.

Marktontwikkelingen



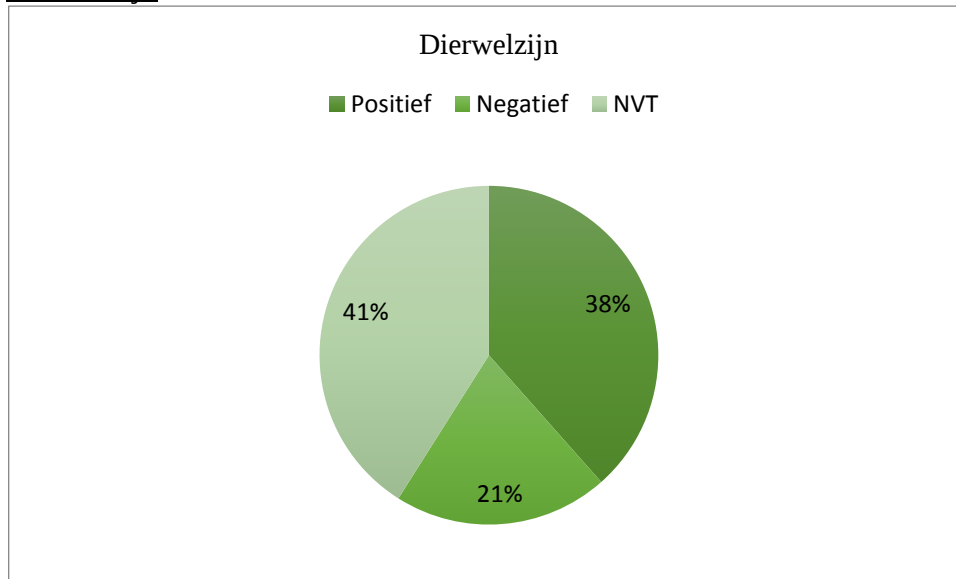
Figuur 3: hoe denken respondenten over de marktontwikkelingen

In figuur 2 is te zien dat 30% van de marktontwikkelingen niet als een bedreiging of kans wordt gezien. De algemene reactie is: “je hebt er mee te maken of je nou wil of niet, en dit pakt de ene keer positief uit en de andere keer negatief”.

Achttien procent van de respondenten zien de marktontwikkelingen als een bedreiging. Eén van de respondenten geeft als reden aan dat de retail/supermarkten te veel macht heeft.

Marktontwikkeling wordt door 52% van de respondenten als een kans gezien. Ondanks dat de huidige melkprijs laag is denken de respondenten dat de toenemende vraag naar voedsel op de lange termijn een positief effect heeft op de agrarische sector.

Dierwelzijn

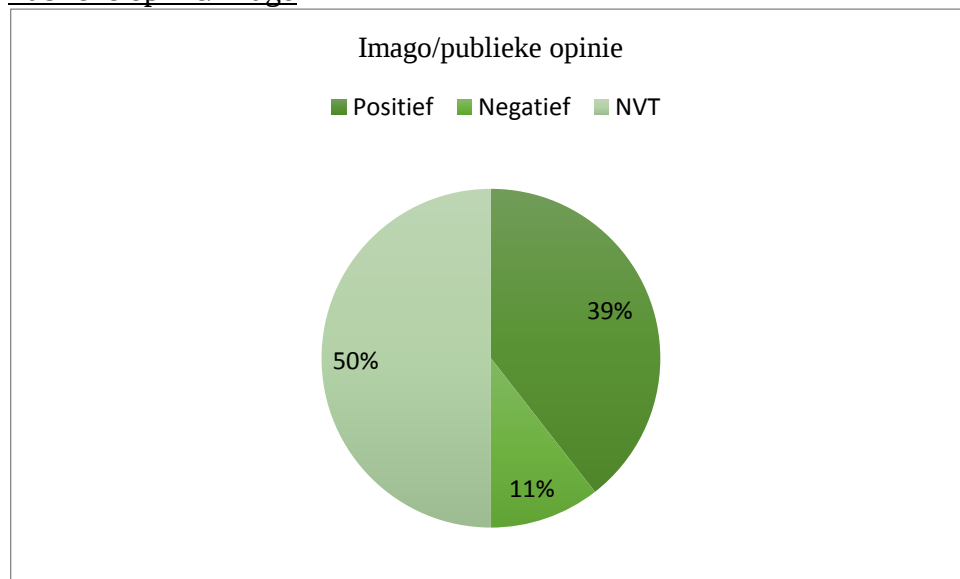


Figuur 4: hoe denken de respondenten over dierwelzijn

Dierwelzijn wordt door 21% van de respondenten als een bedreiging beschouwd. De belangrijkste reden in de ogen van de respondenten is, dat er wel in dierwelzijn moet worden geïnvesteerd maar, dat het geen extra geld oplevert.

De 38% respondenten die dierwelzijn als een kans zien, geven aan dat ze met dierwelzijn al voor op lopen ten opzichte van hun collega's en daardoor niet meer in dierwelzijn hoeven te investeren. Ook denken ze dat de consument hier in de toekomst meer naar gaat vragen.

Publieke opinie/imago

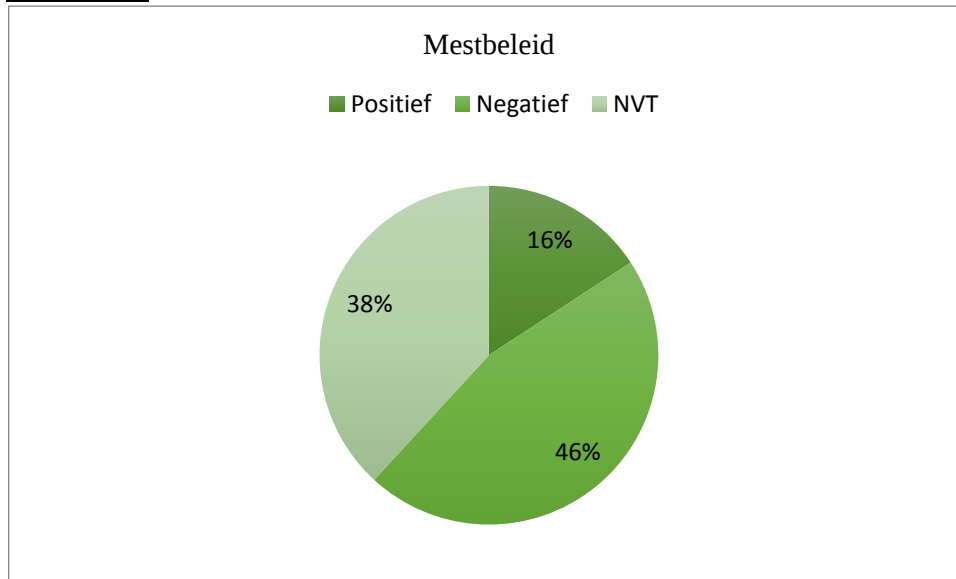


Figuur 5: hoe denken de respondenten over imago/publieke opinie

De 11% respondenten die imago en publieke opinie als een bedreiging zien, zijn voornamelijk bezorgd over de groeiende afstand tussen burger en boer. Door deze afstand is de kans groter dat er bepaalde regels vanuit de regering worden opgelegd zonder enige praktische kennis, dit maakt volgens de respondenten de bedrijfsvoering moeilijker.

Achtendertig procent van de respondenten ziet imago als een kans, omdat ze een goed product leveren en daardoor het imago hoog blijft. Ook zijn er enkele ondernemers die door middel van rondleidingen en minicampings het contact met de burger willen versterken.

Mestbeleid

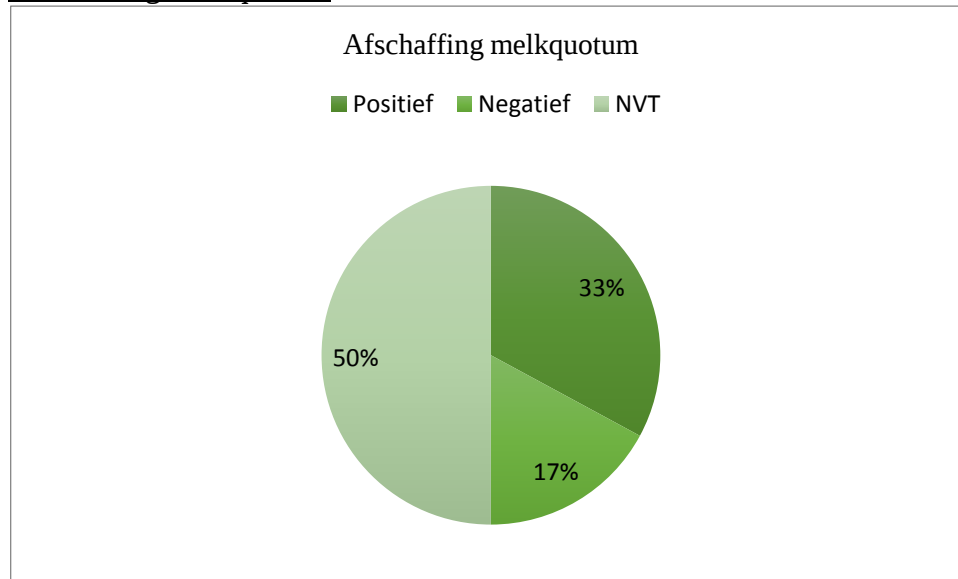


Figuur 6: hoe denken de respondenten over het mestbeleid

Een groot gedeelte, namelijk 46% van de respondenten, ziet het mestbeleid als een bedreiging. Redenen die ze hierbij aangeven zijn dat het kostprijsverhogend werkt. In de ogen van de respondenten moet door het mestbeleid meer mest worden afgezet. Doordat er minder mest op de grond mag, worden de opbrengsten van de grond minder volgens de respondenten.

Zestien procent van de respondenten ziet het mestbeleid als een kans. Deze ondernemers zeggen dat je niet in bedreigingen maar in kansen moet denken. Een van de respondenten heeft voldoende grond en mag daarom mestaanvoeren en dit ziet de respondent als een kans.

Afschaffing melkquotum

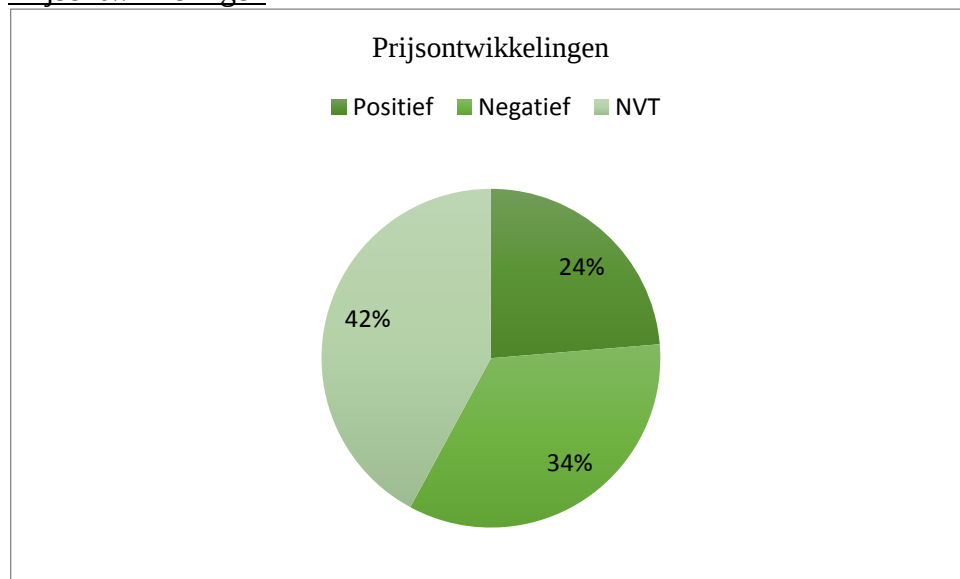


Figuur 7: hoe denken de respondenten over de afschaffing van het melkquotum

Drieëndertig procent van de respondenten ziet de afschaffing van het melkquotum als een kans. De belangrijkste reden die de respondenten noemen is dat er niet meer in quotum hoeft te worden geïnvesteerd. In de ogen van de respondenten kan hierdoor een snellere groei van het bedrijf worden gerealiseerd.

De 17% respondenten die het afschaffen van het melkquotum als een bedreiging zien verwachten dat er te veel melk op de markt komt en dat hierdoor een sterke prijsdaling wordt veroorzaakt. Ook zien sommige respondenten de afschaffing van het melkquotum als een stukje waardevermindering.

Prijsontwikkelingen



Figuur 8: hoe denken de respondenten over de prijsontwikkelingen

Zoals in figuur 8 te lezen is, zijn 24% van de respondenten positief gestemd wat betreft de prijsontwikkelingen. De respondenten denken dat de vraag naar voedsel groot blijft en dat er daardoor een goede prijs zal worden betaald voor landbouwproducten.

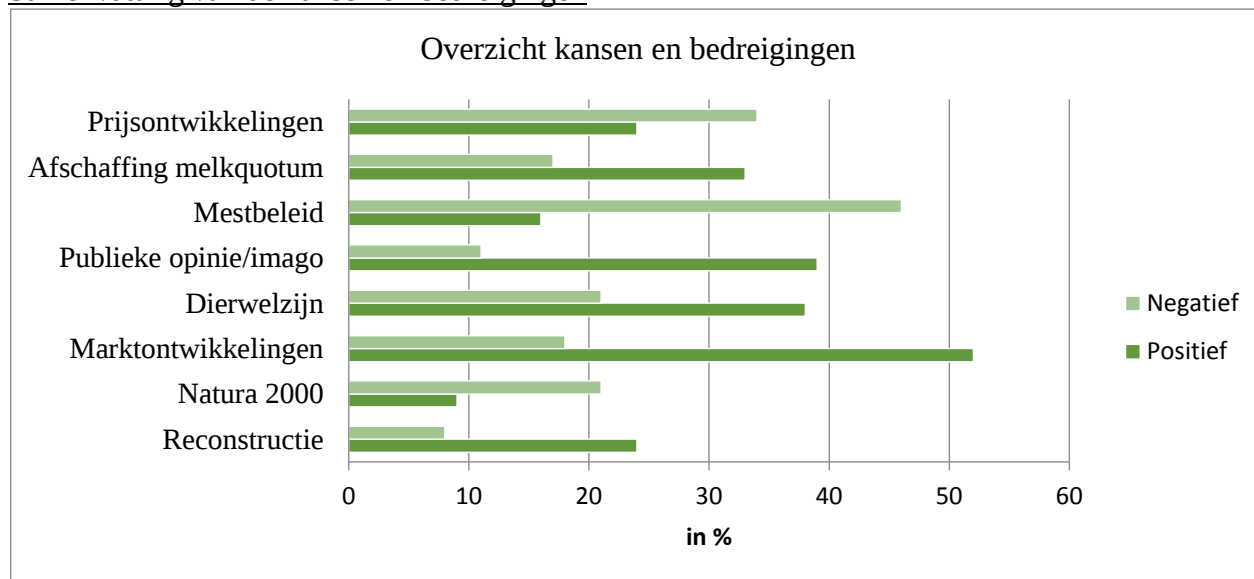
Vierendertig procent van de respondenten zien de melkprijsontwikkelingen als een bedreiging. De huidige lage melkprijs is een van de hoofdredenen van de respondenten. De respondenten vinden de prijs erg onbetrouwbaar door de schommelingen in de melkprijs.

Andere kansen en bedreigingen

Er zijn een aantal respondenten die ergens anders kansen in zien, namelijk opbrengst verhogen door zich te verbreden en een andere respondent ziet kans in diergezondheid. Ook ziet er een respondent kans in samenwerking met collega's.

Een van de respondenten ziet de ammoniak- en fijnstofdruk als een bedreiging.

Samenvatting van de kansen en bedreigingen



Figuur 9: overzicht wat de respondenten als belangrijkste kans of bedreiging zien

Zoals in figuur 9 is af te lezen zien de respondenten de marktontwikkelingen als grootste kans met 52%, gevolgd door publieke opinie/imago met 39%.

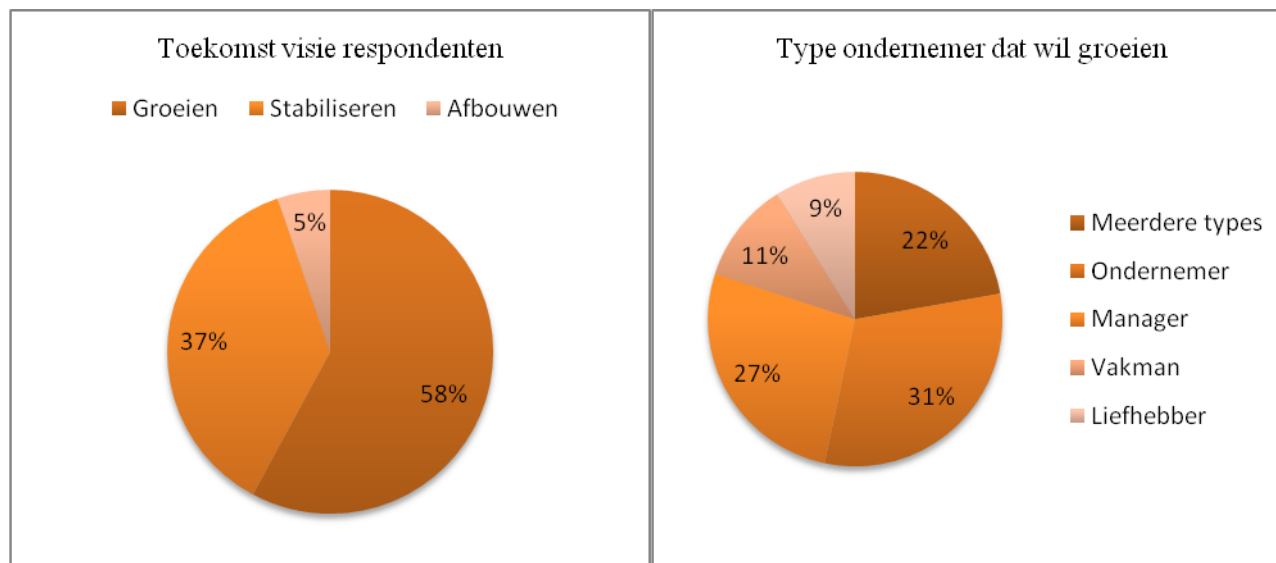
Het mestbeleid wordt door de respondenten als grootste bedreiging gezien met 46%. Daarna zien de respondenten de prijsontwikkelingen als grootste bedreiging met 34%.

Om te kijken of er onderscheid kan worden gemaakt tussen verschillende sectoren, is er per onderdeel onderzocht of er één hoofdtak sterker vertegenwoordigd is. Deze conclusie kan niet worden getrokken omdat hiervoor de andere takken naast melkvee niet sterk genoeg zijn vertegenwoordigd.

3.1.2 De toekomstvisie van de respondenten

In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe de respondenten de toekomst van het bedrijf zien, bijvoorbeeld: groeien, stoppen stabiliseren etc. Ook wordt er gekeken wat de strategie is van de respondent, bijvoorbeeld: kostprijs verlagen, schaalvergroting, verbreden, afbouwen etc. Vervolgens is aan de ondernemers gevraagd wat voor type ondernemer zij denken te zijn.

Toekomstvisie van de respondenten over het bedrijf



Figuur 10: Toekomst visie repondenten

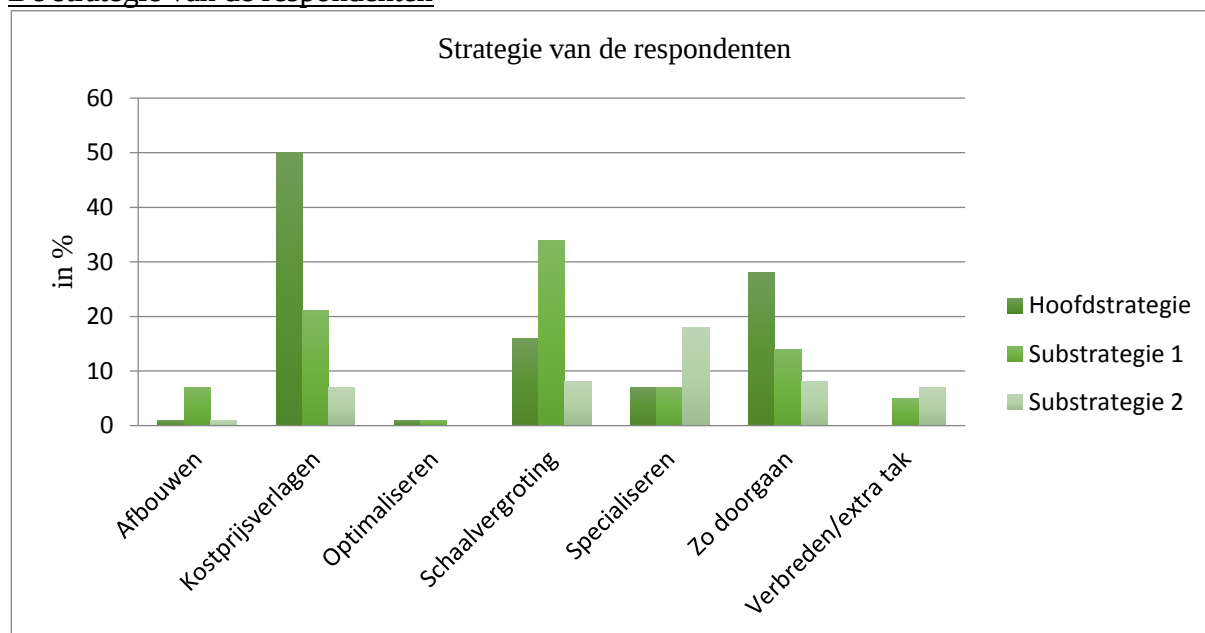
Figuur 11: Type ondernemer dat wil groeien

Zoals in figuur 10 is af te lezen wil 58% van de respondenten groeien. Het type ondernemer waar de respondenten die willen groeien zich hoofdzakelijk onder scharen zijn type ondernemer 31% en het type manager met 27%.

In figuur 10 is af te lezen dat 37% van de respondenten wil stabiliseren. Van de groep respondenten die wil stabiliseren hebben er een aantal reeds flink geïnvesteerd en willen in de toekomst groeien, voornamenlijk op lange termijn. Een andere reden dat men in de toekomst wil groeien is het up to date houden van het bedrijf. Ook is er een aantal respondenten die nu eerst willen stabiliseren en op lange termijn willen afbouwen.

Als wordt gekeken naar de respondenten die in de toekomst willen afbouwen dan is dit 5%.

De strategie van de respondenten



Figuur 12: hoofdstrategie, substrategie 1 en substrategie 2 in %

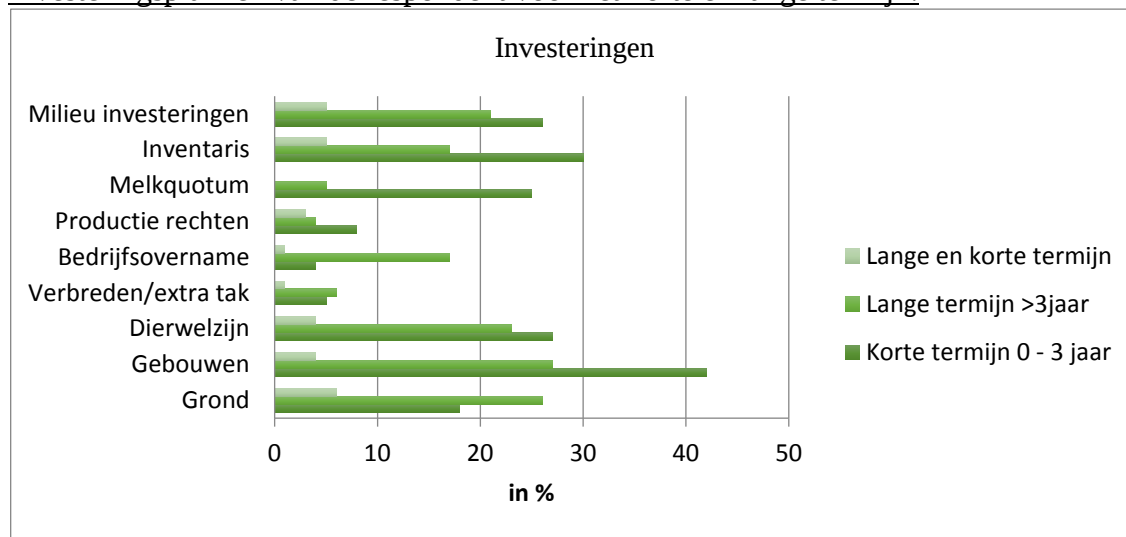
In figuur 11 is te lezen dat kostprijs verlagen de belangrijkste strategie is onder de respondenten. De één wil dit doen door middel van schaalvergroting, vandaar dat in een groot aantal gevallen de respondenten bij substrategie 1 schaalvergroting hebben. De respondenten hopen kostprijsverlaging te realiseren door middel van technisch een goed resultaat behalen en de kosten goed in het oog te houden.

De respondenten die schaalvergroting als hoofdstrategie hebben doen dit met de reden om op lange termijn de kostprijs te verlagen. Vandaar dat kostprijs verlagen vaak als substrategie 1 wordt aangeduid.

Tussen de respondenten met hoofdstrategie 'zo doorgaan', zit veel verschil in de substrategieën.

Alle respondenten hebben een hoofdstrategie en 83% van de respondenten heeft een substrategie 1. Voor 49% van de respondenten is een substrategie 2 van toepassing.

Investeringsplannen van de respondent voor het korte en lange termijn.



Figuur 13: investeringen

Zoals in figuur 13 is te zien wil 42% van de respondenten op korte termijn investeren in gebouwen. De grootte van de investeringen zijn niet bekend. Omdat de melkveehouders sterk vertegenwoordigd zijn onder de respondenten kan er niet direct worden gezegd welke tak op korte termijn het meeste wil investeren in gebouwen. Zevenentwintig procent van de respondenten wil op lange termijn in gebouwen investeren en vier procent wil zowel op korte als op lange termijn in gebouwen investeren.

Bij investeringen in inventaris geven de meeste respondenten aan dat ze het inventaris op peil willen houden. En een aantal respondenten zeggen dat je er niet aan ontkomt om een keer iets te vervangen.

Degenen die in dierwelzijn op lange en korte termijn willen investeren geven aan dat ze dit vanwege regelgeving moeten. Hetzelfde geldt voor de milieu investeringen. Deze investeringen op korte termijn gelden voornamelijk voor de intensieve veehouderij. De respondenten die melkvee hebben geven aan dat ze in dierwelzijn willen investeren door middel van een nieuwe koematras of koeborstel etc. Ook geeft een melkveehouder aan dat de koeien in 2012 niet meer op de grupstal mogen staan waardoor hij moet investeren in een vrijloopstal.

De 25% van de respondenten die op korte termijn in melkquotum willen investeren geven vaak aan dat ze hier wel over twijfelen vanwege de afschaffing van het melkquotum. De aankoop is afhankelijk van de quotumprijs in combinatie met de melkprijs volgens de respondenten. Ook de 5% respondenten die op lange termijn willen investeren in quotum twijfelen.

Achttien procent van de respondenten wil op korte termijn in grond investeren en 26% op lange termijn. Zes procent wil zowel op korte als op lange termijn in grond investeren.

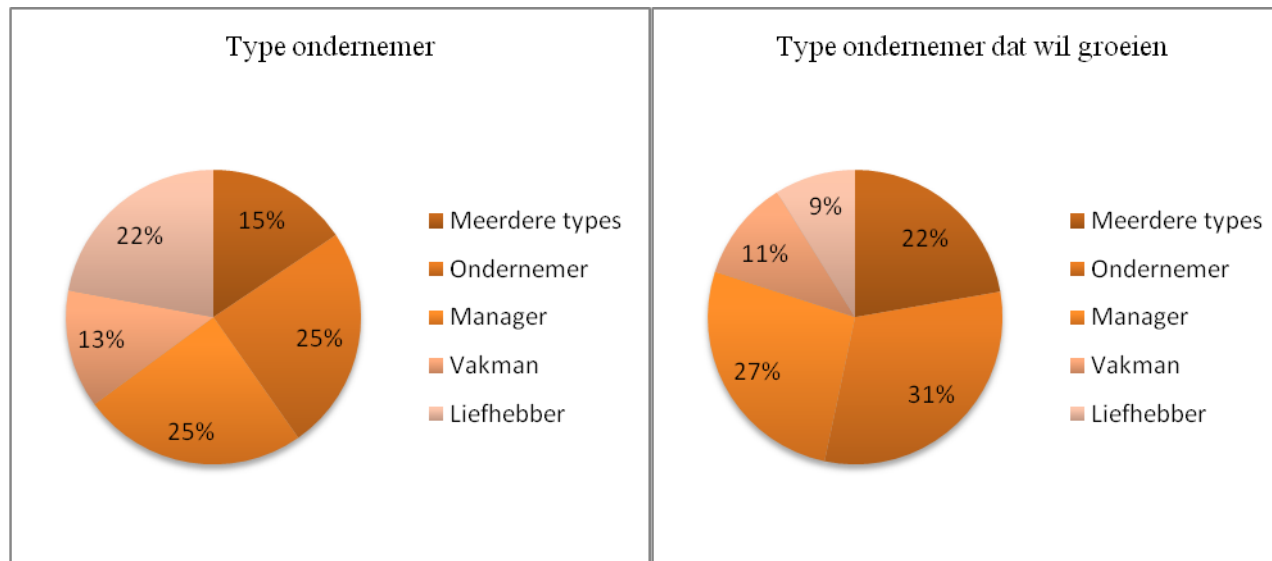
Welk type ondernemer bent u?

In de enquête is gevraagd onder welk type ondernemer de respondent zichzelf schaat. De definities van de type ondernemers zijn hieronder te lezen.

Definitie van het type ondernemer:

- Liefhebber: (plezier in het werk is belangrijker dan er een volledig inkomen uit halen)
 - Vakman: (het maximaal beheersen van biologische processen op het bedrijf)
 - Manager: (het maximaal stroomlijnen van de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering)
 - Ondernemer: (gericht op de externe omgeving, om zodoende maximaal de opzet van het bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt weten te grijpen)
- (Lans en Verstegen, 2006, p. 2)

Omdat in aantal van de ingevulde enquêtes de ondernemer van zich zelf vond meerder types te zijn is er voor gekozen om deze als type meerdere types in de analyse mee te nemen.



Figuur 14: type ondernemer

Figuur 15: type ondernemer dat wil groeien

In figuur 14 is te lezen onder welk type ondernemer de respondenten zichzelf scharen. Vervolgens is er in figuur 15 gekeken met wat voor type ondernemer er in de toekomst meer rekening dient te worden gehouden. Als je kijkt naar de huidige situatie dan zie je dat dit redelijk verdeeld is, kijk je naar de respondenten die willen gaan groeien (de toekomst?!) dan zie je dat deze zich meer de types ondernemer en manager vinden en dat men zich minder onder het type liefhebber schaart.

Van de respondenten die willen stabiliseren, afbouwen of stoppen, schaart 6% zich onder meerdere types, 15% onder het type ondernemer, 22% onder het type manager, 16% onder het type vakman en 41% onder het type liefhebber.

Paragraaf 2: Wat kan Rabobank Graafschap-Zuid voor de klant nu en in de toekomst betekenen

In deze paragraaf wordt er aandacht geschonken aan de relatie tussen Rabobank Graafschap-Zuid team agri en de klant. Onderwerpen die hierbij aanbod komen zijn:

- De punten die de klant belangrijk vindt;
- De tevredenheid van de klant over het agrarisch team van de Rabobank Graafschap-Zuid;
- Het meedenken in de bedrijfsvoering en toekomst plannen;
- Sterke en zwakke punten van de Rabobank Graafschap-Zuid
- De belangrijkste concurrentie op gebied van verzekeren;
- De redenen dat de klant verzekeringen afneemt bij de concurrent;
- De tevredenheid over de tussenpersoon van de verzekeraar.

De gegevens worden net zoals in de voorgaande hoofdstukken uit de 83 terug ontvangen enquêtes gehaald.

3.2.1 De punten die de klant belangrijk vindt

In de enquête is aan de klanten gevraagd wat ze belangrijk vinden in de dienstverlening van Rabobank Graafschap-Zuid team agri. Deze vraag is algemeen aan de respondenten gesteld, hierdoor is het niet bekend of de respondent bij elk van deze punten bij elke medewerker/functie belangrijk vindt. Daarom is het belangrijk om in de toekomst met het klanttevredenheid meetsysteem bepaalde punten waar de klant de medewerker op kan beoordelen op de juiste manier te interpreteren. Hier wordt in het hoofdstuk klanttevredenheid systeem verder op in gegaan.

Tabel 1: belangrijkheid

Belangrijkheid	Cijfer
Nakomen van afspraken	8,8
Klantvriendelijkheid	8,5
Rente	8,5
Verzekeringspremie	8,4
Bereikbaarheid	8,3
Professioneel	8,3
Betrokkenheid	8,2
Inspelen op persoonlijke situatie	8,2
Proactieve houding	7,9
Diepgang	7,9

Snelheid	7,8
Telefonisch contact	7,8
Schriftelijke informatie	7,3

Zoals in tabel 1 is af te lezen vinden de respondenten alle punten belangrijk omdat alle punten boven de 7 zijn beoordeeld. Het belangrijkste vindt men het nakomen van afspraken met een 8,8 gevolgd door klantvriendelijkheid 8,5, rente 8,5 en verzekeringspremie 8,4.

Het minst belangrijk vinden de klanten de schriftelijke informatie met een 7,3 gevolgd door telefonisch contact met een 7,8.

3.2.2 De tevredenheid van de klant over het agrarisch team van de Rabobank Graafschap-Zuid

In de enquête is aan de respondenten gevraagd om de medewerkers van het agrarische team te beoordelen. Tijdens de analyse van de enquête bleek dat de respondenten het moeilijk vonden om iedereen te beoordelen omdat men niet met elke medewerker evenveel van doen heeft. Dit komt waarschijnlijk omdat meestal de man de enquête heeft ingevuld omdat het eerste gedeelte van de enquête over het bedrijf van de respondent gaat. Dit is niet direct een probleem maar in een behoorlijk aantal gevallen heeft de vrouw contact met de binnendienst waardoor de man de binnendienst moeilijk kan beoordelen. Om de bovenstaande reden en omdat de beoordeling een interne zaak is voor de Rabobank Graafschap – Zuid worden alle cijfers in dit rapport als een collectieve prestatie van het agrarisch team gezien, er wordt in dit verslag dus geen onderscheid gemaakt in de medewerkers.

Tevredenheid	Cijfer	Cijfer belangrijkheid
Nakomen van afspraken	7,8	8,8
Klantvriendelijkheid	8,1	8,5
Rente	6,1	8,5
Verzekeringspremie	6,3	8,4
Bereikbaarheid	7,8	8,3
Professioneel	7,6	8,3
Betrokkenheid	7,4	8,2
Inspelen op persoonlijke situatie	7,4	8,2
Proactieve houding	7,2	7,9
Diepgang	7,2	7,9
Snelheid	7,4	7,8
Telefonisch contact	7,2	7,8

Schriftelijke informatie	7,2	7,3
Gemiddelde	7,5	
Rabobank Graafschap-Zuid team agri algemeen	7,8	

Tabel 2: tevredenheid

In de enquête is aan de respondenten gevraagd om het agrarisch team op de bovenstaande punten te beoordelen, vervolgens is er aan de respondenten gevraagd of deze een beoordeling over het agrarisch team in het algemeen te geven. Zoals in de bovenstaande tabel is te lezen zit er dertiende tussen het gemiddelde (7,5) over alle punten en het algemene cijfer (7,8).

De klantvriendelijkheid (8,1) en het nakomen van afspraken (7,8) worden als beste beoordeeld. Deze punten achten de klanten ook als belangrijkste punten. De rente (6,1) en de verzekeringspremie (6,3) worden als slechtste beoordeeld terwijl de respondenten deze onderdelen samen met klantvriendelijkheid en het nakomen van afspraken het belangrijkste achten.

Enkele reacties van de respondenten.(deze reacties zijn direct overgenomen uit de enquêtes)

Uitstekend team, zowel binnen als buitendienst. Ik zie graag scherpe tarieven, zeker bij een coöperatie.

Als je vragen hebt, word je direct goed antwoord gegeven, in een snelle tijd dat vind ik belangrijk.

Heb met de binnendienst weinig van doen om te kunnen beoordelen. Rente wordt mijn inziens te lang hoog gehouden. De relatie met de accountmanager is goed en vind ik ook belangrijk.

Direct aanspreekpunt binnendienst zeer positief.

Werken en denken goed mee.

Alle mensen vriendelijk en punctueel maar de rente blijft gewoon klote, mede door dat de winsten van (alle) banken veel te hoog zijn met die bonussen waar ze nu eindelijk over ageren.

Te vaak wisselingen van personen waarmee je te maken krijgt. Daarnaast zou het prettig zijn als privé en zakelijk door één persoon kan.

3.2.3 Het meedenken in de bedrijfsvoering en toekomst plannen

Een van de vragen in de enquête is: vindt u dat de Rabobank goed meedenkt in uw bedrijfsvoering en toekomstplannen en waarom? Om de klanten volledige vrijheid te geven in het antwoorden is deze vraag volledig open gesteld en daarom moeilijk als vraag te beoordelen omdat de antwoorden zeer klantspecifiek zijn. Om bovenstaande reden moet deze vraag niet als een individuele vraag worden gezien, maar als een toelichting op de cijfers van het hoofdstuk klanttevredenheid en dan voornamelijk op de onderdelen betrokkenheid, inspelen op persoonlijke situatie, proactieve houding en diepgang. Omdat dit een toelichting is die door de klanten zelf is geschreven zijn deze reacties direct van de enquêtes overgenomen, dit met de redenen om de klant zelf te laten spreken.

Een aantal reacties van de respondenten op de vraag; vindt u dat de Rabobank goed meedenkt in uw bedrijfsvoering en toekomstplannen? En waarom? (deze reacties zijn direct overgenomen uit de enquêtes!)

Ja, accountmanager is een uitstekende gesprek/discussie partner.

Ja, goede gesprekspartner en mee willen denken in het beleid van de ondernemer.

Ja, als je met een goed voorstel komt wordt er goed op ingespeeld.

Ja, ze nodigen ook mensen uit van andere banken op de cursus melkveemomenten.

Ja, van allerlei mogelijkheden van sale and leaseback, rente caps etc. uitvoerig besproken.

Genoeg er zijn meerdere adviseurs elders die we ook op prijs stellen.

Je moet er om vragen eventueel bij lening of hypotheek verstrekken, spontaan komt men er niet grouw om.

Zijn niet proactief richting klanten in een veranderingstraject.

Ja, meedenken, hulp bij aanvraag groen financiering als zeer positief ervaren. Omschakeling naar biologisch idem.

Over het algemeen zijn we tevreden met het Rabo team. In het verleden was er wel meer contact/belangstelling dan nu.

Ja, door het stellen van kritische vragen en bijv. door melkveemomenten.

Ja, bekijkt altijd naast korte termijn, ook de lange termijn, vragen door wat de plannen zijn (ook na bijv. aanvraag voor nieuwe stal) wat daarna de plannen zijn). Kijkt daarbij uiteraard naar evt. financiële haalbaarheid.

Nee, want zo lang er onderpand is wordt er geld uitgeleend maar wordt weinig (te) naar rendement gekeken. Banken vinden groot niet groot genoeg. Nu er crisis is komen ze er achter dat groei niet het belangrijkste is.

Ja, dit is ook belangrijk omdat iedere situatie anders is. Soms oppassen dat de economie niet alleen belangrijk is de ondernemer moet goed in zijn vel blijven zitten.

Nee, ze moeten zorgen dat we de laagste rente hebben.

Redelijk ze houden te veel de algemene gang van zaken aan en niet speciaal iets voor ons bedrijf.

Ja voldoende, moet ook niet te overdreven zijn vind ik.

Bijeenkomsten melkveemomenten waren informatief en leerzaam.

Soms wel soms niet, de ondernemer is leidend in deze.

Ja, bespreken ieder jaar de jaarrekening en lopen verzekering polissen na.

Ja, situatie uitgelegd en ik had het gevoel dat de plannen gelijk instemming hadden.

In principe wel, maar daar hebben ze wel even schakeltijd voor nodig. Ze hebben even tijd nodig om alles op een rijtje te zetten en door te rekenen. Als ondernemer wil je wel eens sneller antwoord. Kennis is ruim voldoende en ervaring in wat wel goed of slecht uitpakt is ook goed.

Redelijk, voorzichtig (niet negatief bedoeld).

Ja met veel waardering voor de branche informatie, waarin goede toekomst ontwikkelingen worden geschetst.

Elk bedrijf is anders als ondernemer dien je zelf te zorgen voor prima jaarcijfers. De bank zou wat meer handvaten kunnen aanreiken.

Nee, houden vast aan eigen visie.

Ja , heel veel redenen te noemen combinatie van veel factoren, bijv. sector kennis, financieringsvormen, en vooral kwaliteiten van de accountmanager

Ondanks dat wij eenlingen zijn in deze regio wordt er goed meegedacht.

Ja, maar ze moeten wel rekening houden met een lagere en schommelende melkprijs.

3.2.4 Sterke en zwakke punten van de Rabobank

Vraag 2.4 in de enquête gaat over wat de klanten sterke en zwakke punten van het agrarisch team van de Rabobank Graafschap – Zuid vinden. Deze vraag is net als de voorgaande vraag volledig open gesteld met de reden om de klant volledige vrijheid te geven in het antwoorden. Deze vraag dient evenals hoofdstuk 3.2.3 als een toelichting op het hoofdstuk klanttevredenheid enig verschil met hoofdstuk 3.2.3 is dat de sterke en zwakke punten over alle onderdelen van het hoofdstuk klanttevredenheid kunnen gaan. Omdat dit net als bij hoofdstuk 3.2.3 een toelichting is die door de klanten zelf is geschreven zijn deze reacties direct van de enquêtes overgenomen, dit met de redenen om de klant zelf te laten spreken.

Volgens de respondenten sterke punten:

- *Sterk punt is dat ondanks nieuwe mensen toch de persoonlijke relatie is behouden;*
- *De binnen en buitendienst zijn aardig met elkaar op de hoogte;*
- *Realistisch meedenken over toekomstscenario's van het bedrijf. Vaste lijn in inschatting van toekomstige marktontwikkelingen;*
- *Betrokken (jaarrapport bespreken. belangrijk leerzaam);*
- *Meedenken;*
- *Financiële uitdieping boekhouding;*
- *Nakomen van afspraken*
- *Persoonlijke benadering*
- *Vakkennis*
- *Dienstverlening*
- *Bekend met de regio*
- *Lijnen zijn kort naar de bank;*
- *Degelijkheid;*

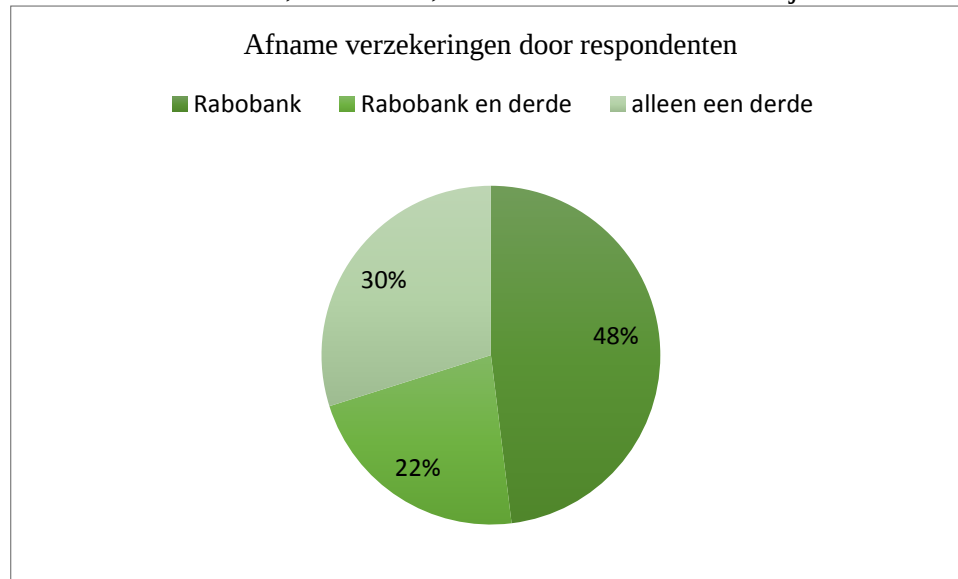
- *Goede accountmanagers;*
- *Persoonlijk contact;*
- *Binnendienst is op de hoogte van de situatie op het bedrijf;*
- *Luisteren goed, vragen worden goed beantwoord;*
- *Imago van een betrouwbare solide bank;*
- *Specialist op agrarisch gebied coöperatieve achtergrond (merkbaar door bijvoorbeeld Melkveemomenten);*
- *Concurrerend;*
- *Snel;*
- *Ze proberen een oplossing te zoeken.*

Volgens de respondenten zwakke punten:

- *Het is afwachten hoe het gaat als er een moment komt dat het wat minder gaat;*
- *Rente te hoog;*
- *Weinig kennis van snijbloemen wereld;*
- *Specifieke activiteiten voor intensieve bedrijven zoals een bijeenkomst of excursie zou beter kunnen;*
- *Moet iets meer boer zijn om over bepaalde zaken heen te kunnen stappen;*
- *Te weinig zeggenschap over eigen geld;*
- *Onvoldoende groot denken;*
- *Wisselingen personeel;*
- *Klantgerichtheid, wij zijn nog steeds een coöperatie die geen winst hoeft te maken en van z'n leden is!;*
- *Bereikbaarheid (doorschakelen telefoon);*
- *Teveel aan de bank verzekering zijde waardoor je zelf nog alles moet uitzoeken;*
- *Afstand tot de bank wordt steeds groter;*
- *Contact tussen naburige Rabobanken is niet groot tussen de banken onderling;*
- *Duidelijk commerciëler geworden, er is ruimte voor onderhandelen dit is zwak en niet coöperatief;*
- *Persoonlijk contact en de situatie op het bedrijf kennen is verminderd;*
- *Meer openheid over rente tarieven van hypotheek/rekening courant, alleen als je veranderen moet hoor je wat anders niet;*
- *Scherpte in de offertes is er niet! Ze denken dat klanten te veel aan de bank gebonden zitten!;*
- *Ze vertrouwen op cijfers en toekomstvisie.*

3.2.4 De belangrijkste concurrentie op gebied van verzekeren.

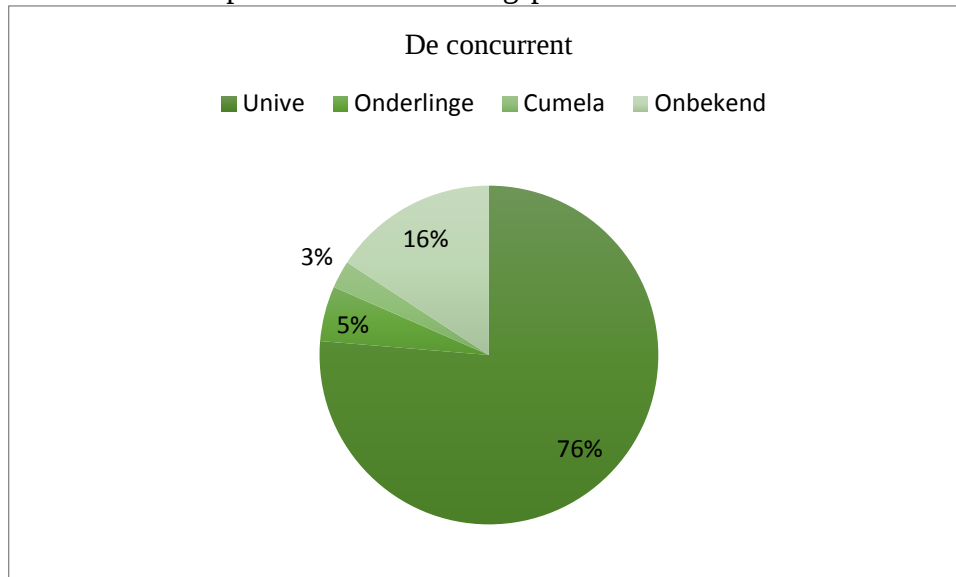
Omdat een van de speerpunten de komende jaren verzekeren is, wordt er in de enquête aandacht geschonken aan het onderdeel verzekeren. De eerste vraag die is gesteld is; wie schakelt u in bij verzekeringsproducten. Hierbij was er de mogelijkheid voor de respondenten om te kiezen tussen de antwoorden, Rabobank, Rabobank en derde namelijk.. en alleen een derde namelijk..



Figuur 15: afname verzekeringen door de respondenten

Uit het bovenstaande figuur is op te maken dat 48% van de respondenten verzekeringen bij de Rabobank afneemt. Tweeëntwintig procent neemt zowel bij de Rabobank als bij een derde verzekeringen af. De overige 30 procent respondenten neemt enkel en alleen bij een derde verzekeringen af.

Om er achter te komen wat de belangrijkste concurrent is voor de Rabobank Graafschap – Zuid, is er aan de respondenten gevraagd bij welke concurrent de respondenten verzekeringsproducten afnemen.

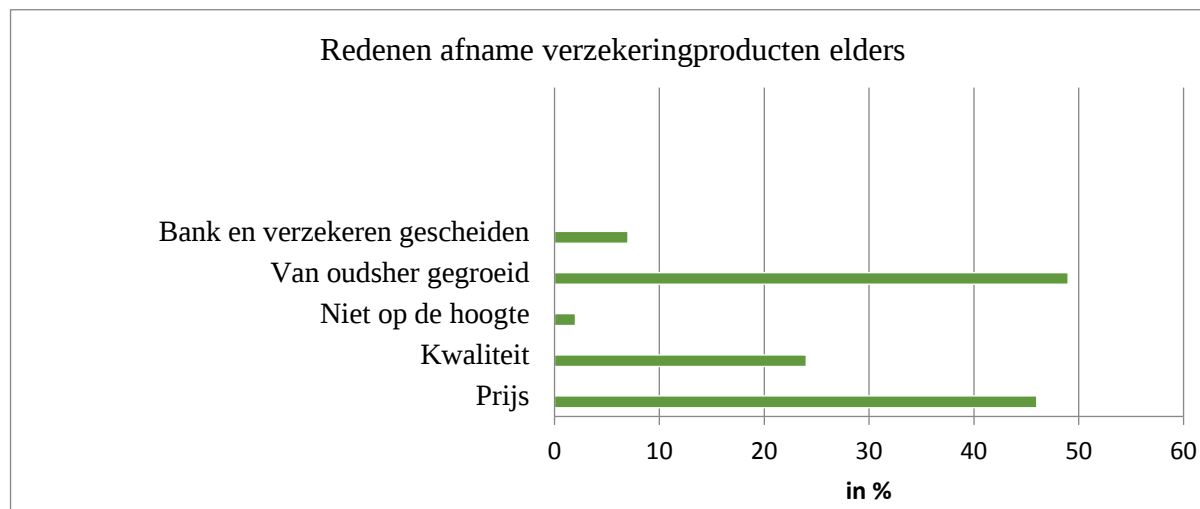


Figuur 16: belangrijkste concurrenten

In figuur 16 is af te lezen dat 76% van de respondenten die zowel bij de Rabobank en elders als alleen elders verzekeringsproducten bij Univé afneemt.

Omdat het aantal respondenten dat elders verzekeringsproducten afneemt beperkt is kan er niet met 100% zekerheid worden gezegd dat de marktaandelen van alle andere maatschappijen dan Univé in werkelijkheid ook zo zijn verdeeld. Wel kan er worden gezegd dat uit geluiden van de praktijk Univé de belangrijkste concurrent is en dat wordt door dit onderzoek ook bevestigd.

Om er achter te komen wat de klant met de verzekeringsmaatschappijen verbindt is er gevraagd wat de reden is dat de respondent verzekeringproducten elders afneemt.



Figuur 17: De redenen dat de klant verzekeringsproducten elders afneemt

Zoals in figuur 17 is af te lezen zijn de redenen van oudsher zo gegroeid, prijs en kwaliteit de belangrijkste redenen dat de respondenten verzekeringproducten elders afnemen. Er kan niet met 100 procent zekerheid worden gezegd dat de percentages van de redenen een exacte afspiegeling zijn van alle klanten die verzekeringproducten elders afnemen. Dit omdat het aantal respondenten dat verzekeringen elders afneemt niet hoog genoeg is om hier een betrouwbare uitspraak over te doen. De grafiek geeft wel weer wat de belangrijkste redenen zijn.

Op de vraag bent u tevreden over de tussenpersoon van de concurrent is in alle gevallen het antwoord ja.

3.2.5 Analyse verloop enquête

Zoals in dit rapport al eerder is vermeld is de enquête die naar de klanten is gestuurd tevens een testenquête voor de enquête voor het klanttevredenheid meetsysteem. In dit hoofdstuk zal het verloop van de enquête worden geanalyseerd zodat de enquête voor het klanttevredenheid meetsysteem voor zover mogelijk wordt geoptimaliseerd.

De enquête is twee keer getest, de eerste keer is 25% van de klanten aangeschreven, dit met de reden om te kijken of de enquête zo wordt ingevuld zo als dat was uitgedacht. Dit bleek in een aantal gevallen niet zo te zijn. De oorzaak hiervan is dat de uitleg en de tabel over klanttevredenheid niet duidelijk genoeg was. Deze is vervolgens verbeterd door middel van een voorbeeld invulling en een uitgebreidere uitleg (zie de twee enquêtes in bijlage nr 2 en 3).

Omdat deze tabel de basis is voor de enquête van het klanttevredenheid meetsysteem is het belangrijk dat het die informatie geeft waar de Rabobank Graafschap-Zuid op rekt. De vernieuwde versie van de enquête is goed ingevuld en geeft goed weer hoe men over de Rabobank Graafschap-Zuid op medewerkerniveau denkt, er moeten echter wel een aantal kanttekeningen worden gemaakt.

Er is aan de klanten gevraagd wat men belangrijk vindt dit is voor alle functies in het algemeen gevraagd. Hierdoor is het niet duidelijk of de klant alle punten voor elke medewerker even belangrijk vindt. Als bijvoorbeeld een klant bij inspelen op de persoonlijke situatie qua belangrijkheid een 8 geeft en hier de accountmanager een 9 geeft en de internaccountmanager een 6 geeft, dan is het de vraag of de klant inspelen op de persoonlijke situatie voor zowel de internaccountmanager als voor de accountmanager even belangrijk vindt.

Hier dient in de toekomst met het klanttevredenheid meetsysteem op een juiste manier mee omgegaan te worden.

4 conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Om een eenduidige structuur te hanteren is in dit hoofdstuk dezelfde structuur aangehouden als in de analyse. Bij elke vraag wordt er indien mogelijk een conclusie getrokken. Na de conclusies worden er eventuele aanbevelingen gedaan.

De doelstelling van dit onderzoek is om goed in beeld te krijgen hoe de klant over de Rabobank denkt en wat de Rabobank kan verbeteren. Omdat het belangrijkste speerpunt voor de komende jaren verzekeren is, zal bij de producten met name aandacht worden geschonken aan de verzekeringsproducten en dienstverlening.

Verder zal er een systematiek moeten komen waarbij de klanttevredenheid snel getoetst en verwerkt kan worden. Het doel hiervan is dat men op werknemers niveau de klanttevredenheid jaarlijks kan peilen en de ontwikkelingen hierin kan monitoren.

Deelvragen hierbij zijn:

De klant:

- Wat ziet de ondernemer als een bedreiging en wat ziet de ondernemer als een kans?
- Wat is de toekomstvisie van de ondernemer?
- Wat voor strategie heeft de klant?
- Wat voor investeringsplannen heeft de klant voor de komende jaren (korte – lange termijn)?
- Met wat voor type klant heeft de Rabobank voornamelijk te maken?

De Rabobank:

- Hoe tevreden is de klant over de Rabobank?
- Wat vindt de klant belangrijk?
- Denkt de Rabobank goed mee in de bedrijfsvoering en toekomst plannen?
- Wat is een sterk en wat is een zwak punt van de Rabobank?

Concurrentie:

- Wat is de voornaamste concurrent van de Rabobank op gebied van verzekeren?
- Wat is de reden dat de klant een verzekeringsproduct bij de concurrent afneemt?
- Is de klant tevreden over de tussenpersoon van de verzekeraar?

Verbeterpunten:

- Wat zijn verbeterpunten voor de Rabobank?

4.1 Conclusies

Hoe zien de agrarische ondernemer de toekomst

Uit de analyse over kansen en bedreigingen blijkt dat de respondent de marktontwikkelingen en publieke opinie/imago als grootste kans zien. Dit is opvallend gezien de huidige marktomstandigheden in de melkveehouderij en het grote aantal melkveehouders onder de respondenten. De respondenten verwachten op termijn dus goede marktomstandigheden mede door de grote vraag naar landbouwproducten.

Het mestbeleid wordt als grootste bedreiging gezien, gevolgd door prijsontwikkelingen. De redenen dat het mestbeleid als bedreiging wordt gezien zijn voornamelijk dat er volgens de respondenten geen directe oplossing voor de hand ligt.

De prijsontwikkelingen hebben voornamelijk met de huidige marktomstandigheden in de melkveehouderij te maken. Het lijkt erop dat de respondenten op het lange termijn wel een goede prijs verwachten aangezien men de marktontwikkelingen als grootste kans zien.

Uit de analyse blijkt dat 58% van de respondenten wil groeien en dat 37% van de respondenten wil stabiliseren. Van de respondenten die willen stabiliseren willen er een aantal op lange termijn groeien, ook willen er een aantal respondenten dat wil stabiliseren op termijn afbouwen. Dit blijkt nadat er is gekeken naar de strategieën en de toelichtingen doormiddel van de openvragen.

De belangrijkste strategie van de ondernemers is kostprijs verlagen. Vaak wordt de strategie kostprijs verlagen in combinatie met schaalvergroting en specialiseren genoemd. De respondenten zien schaalvergroting en specialiseren als een middel om de kostprijs op lange termijn te verlagen.

Op korte termijn wil 42% van de respondenten investeren in gebouwen en 27% op lange termijn. Enigszins opvallend is dat ondanks de afschaffing van het melkquotum in 2015 vijftientig procent van de respondenten op korte termijn in melkquotum wil investeren.

Bij investeringen in inventaris is de reactie dat men het inventaris voornamelijk op peil wil houden en hier dus veelal zowel op lange als korte termijn investering moet worden gezien.

Degene die in dierwelzijn op lange en korte termijn willen investeren geven aan dat ze dit vanwege regelgeving moeten. Hetzelfde geldt voor de milieu-investeringen. Deze investeringen op korte termijn gelden voornamelijk voor de intensieve veehouderij. De respondenten die melkvee hebben geven aan dat ze in dierwelzijn willen investeren door middel van een nieuwe koematrass of koeborstel etc.

Achttien procent van de respondenten wil op korte termijn in grond investeren en 26% op lange termijn. Zes procent wil zowel op korte als op lange termijn in grond investeren.

De respondenten zijn redelijk verdeeld onder de type ondernemers. Als er wordt gekeken naar de respondenten die willen groeien is er te zien dat deze zich meer onder manager en ondernemer scharen en minder onder liefhebber. Daar uit kan de conclusie worden getrokken dat er in de toekomst meer rekening dient te worden gehouden met de types manager en ondernemer. Deze type ondernemers hebben andere eigenschappen/mentaliteit dan de liefhebber en de vakman, de Rabobank zal hierop moeten inspelen.

Wat kan Rabobank Graafschap–Zuid voor de klant nu en in de toekomst betekenen

De respondenten vinden alle punten van de dienstverlening belangrijk. Deze conclusie kan worden getrokken omdat er geen één punt onder de 7 scoort. Het belangrijkste vindt men het nakomen van afspraken, klantvriendelijkheid, rente en de verzekeringspremie. Het minst belangrijk vinden de klanten de schriftelijke informatie met een 7,3 gevolgd door telefonisch contact met een 7,8.

De klantvriendelijkheid (8,1) en het nakomen van afspraken (7,8) worden als beste beoordeeld. Deze punten achten de klanten ook als een van de belangrijkste punten. De rente (6,1) en de verzekeringspremie (6,3) worden het minste beoordeeld, terwijl de respondenten deze onderdelen samen met klantvriendelijkheid en het nakomen van afspraken het belangrijkste vinden. Uit de toelichting uit open vragen blijkt dat de respondenten het agrarische team van de Rabobank Graafschap-Zuid een goed en professioneel team vinden met goede kennis van de agrarische sector en de regio. Hierbij merken de klanten wel op dat omdat de Rabobank marktleider is het door de Rabobank niet vanzelfsprekend moet worden gevonden dat de klant gebonden blijft aan de bank.

Achtenveertig procent van de respondenten neemt verzekeringen af bij de Rabobank. Verreweg de grootste concurrent op gebied van verzekeringen is Univé. De belangrijkste redenen dat de respondent verzekeringsproducten bij de concurrent afneemt zijn van oudsher zo gegroeid, prijs en kwaliteit.

De respondenten zijn allemaal tevreden over de tussenpersoon van de concurrent.

Analyse verloop enquête

De enquête is een goede basis voor het klanttevredenheid meetsysteem. De enquête geeft een goed beeld over de tevredenheid van de klanten. Wel moet er kritisch worden gekeken welke punten voor welke functie het zwaarste wegen dit is niet uit deze enquête te halen.

4.2 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan die voortkomen uit de analyse.

Door goed in beeld te hebben wat de klanten als een bedreiging of een kans zien, kan het agrarisch team van de Rabobank Graafschap-Zuid de kennis hierover op een dusdanig niveau houden dat men als een goede sparringpartner kan fungeren. Ik heb een jaar mee mogen lopen met het agrarisch team en heb gemerkt dat de kennis erg groot is, dit blijkt ook uit reacties van de respondenten. Melkvee Momenten, bijeenkomsten tussen klanten georganiseerd door de Rabobank werden door de respondenten meerdere malen genoemd en als zeer positief ervaren. Daarom is het in de toekomst belangrijk dat het agrarisch team dit blijft doen, volgens de klanten hoort de Rabobank dit ook te doen gezien zijn coöperatieve achtergrond.

Over het algemeen zijn de investeringsplannen van de klanten bekend bij het agrarisch team. Doordat de BA (kleinere bedrijven) portefeuille der mate groot is dat niet ieder jaar de klant kan worden bezocht zijn niet alle plannen van de klanten bekend. Daarom is het verstandig een keer in de zoveel jaar een enquête naar deze klanten te versturen wat er speelt op het bedrijf. Dit zal de klant als een stuk belangstelling ervaren en er komen wellicht extra verkoopkansen naar boven.

Zoals uit de analyse blijkt krijgt de Rabobank in de toekomst meer te maken krijgen met type ondernemers die zich steeds meer onder manager en ondernemer scharen. Vaak zijn deze type ondernemers kritischer en zakelijker ook naar de bank toe. Dit is voor het personeel niet altijd even makkelijk en het grootste risico voor zowel de bank als de klant is dat er vooral veel wordt gediscussieerd over de prijs. Risico voor de klant is dat die niet de volledige kennis van de bank benut en het risico voor de bank is dat de klant gaat denken dat de bank geen meerwaarde geeft en alleen maar duur en voorzichtig is. Daarom is het belangrijk voor het personeel om hier in op te worden geleid hoe met de ondernemers van de toekomst en de bijbehorende discussies.

De klantvriendelijkheid (8,1) en het nakomen van afspraken (7,8) worden als beste beoordeeld. Deze punten achten de klanten ook als een van de belangrijkste punten. De rente (6,1) en de verzekeringspremie (6,3) worden het minst beoordeeld terwijl de respondenten deze onderdelen terwijl deze onderdelen samen met klantvriendelijkheid en het nakomen van afspraken het belangrijkste worden geacht. Uit de toelichting door de openvragen blijkt dat de respondenten het agrarische team van de Rabobank Graafschap-Zuid een goed en professioneel team vinden met goede kennis van de agrarische sector en de regio. Hierbij merken de klanten wel op, dat omdat de Rabobank marktleider is het door de Rabobank niet vanzelfsprekend moet worden gevonden dat de klant gebonden blijft aan de bank.

Waarschijnlijk zal de prijs altijd lager worden gewaardeerd maar dat neemt niet weg dat de punten rente en verzekeringspremie niet serieus moeten worden genomen. Stel dat de prijs niet scherper kan dan betekent dat gezien de lage score voor deze punten het bij de klant niet duidelijk is wat de kostprijs is. Het is verstandiger om de uitleg van de opbouw van de kosten door Rabobank Nederland of de directie van de lokale

Rabobank te laten doen en niet via de accountmanagers. De motivatie hiervan is dat er over heel Nederland/Regio een eenduidig verhaal wordt verteld. Een andere reden om de kosten opbouw door Rabobank Nederland/directie lokale bank is dat als de accountmanager dit uitlegt de kans groot is dat het als een excuus en uitweg wordt gezien. Belangrijke oorzaak hiervan is dat de klant zelf na de opbouw van de kosten moet vragen en vaak al boos/emotioneel is. Omdat de klant er zelf na moet vragen en hij niet tevreden is, is de kans groot dat er een discussie komt. Door deze discussie en emoties kan het zo zijn dat de uitleg over de opbouw van de kosten niet meer geloofwaardig overkomt voor de klant en als een uitweg en excuus wordt gezien.

Een van de hoofdredenen dat men verzekeringen elders afneemt is dat het van oudsher zo is gegroeid. Dit zegt veel over de klant, namelijk dat ze waarde hechten aan een betrouwbare en lange relatie. Om het marktaandeel te vergroten moet er voorzichtig en tactisch worden gewerkt.

De kans is groot als er gelijk de hele hand wordt geprobeerd binnen te halen dat de klant naar de concurrent gaat waarmee de klant een jarenlange relatie heeft. Gevolg hiervan is dat de concurrent een scherpere offerte neer legt en vervolgens blijft de klant bij de concurrent. In de ogen van de klant is de klant dan de winnende derde. De kans dat de hele hand in een keer wordt binnen gehaald is vermoedelijk het grootst bij het type ondernemer dit omdat deze veelal minder relatie gebonden zijn ditzelfde geld voor jonge ondernemers. Hier zal de kwaliteit en prijs waarschijnlijk het belangrijkste zijn.

De kans van slagen is waarschijnlijk groter als de klanten vinger voor vinger wordt binnen gehaald. De kans dat de klant bijvoorbeeld de premies voor gewasbescherming gaat vergelijken is kleiner dan als het om alle verzekeringen gaat (hoe hoger de premie hoe eerder de klant het zal gaan vergelijken). Vervolgens moet er worden geprobeerd om het pakket en vooral de relatie op te bouwen en hopen op scheurtje in de relatie met de concurrent en waarop vervolgens kan worden toegeslagen.

Het grote verschil met de concurrent is dat het agrarisch verzekeringsteam gebruik kan maken van de agrarische kennis van het gehele agrarisch team. Deze kennis kan meer naar buiten toe worden geprofileerd bijvoorbeeld in bijeenkomsten als Melkvee Momenten. De agrarische bedrijven worden steeds groter en met een steeds vrijer wordende markt staat men steeds meer open voor risico's waar men zichzelf niet direct bewust van zijn. Door bijvoorbeeld bijeenkomsten met onderwerpen als schaalvergroting en liquiditeitsmanagement kan vanuit de verzekeringskant worden ingegaan op de risico's die een bedrijf loopt als de marge krapper wordt of tegen welke zaken je aan kunt lopen als er voor het eerst met personeel gewerkt gaat worden. Belangrijk bij deze bijeenkomsten is wel dat het door de klanten niet als een verkoopactie moet worden gezien maar als een stukje zorgplicht vanuit de Rabobank.

De enquête is een goede basis voor het klanttevredenheid meetsysteem. Wel dient er goed om gegaan te worden met de punten waarop een medewerker wordt beoordeeld. Dit kan worden gedaan door de leidinggevende echter hier loop je wel het risico dat dit beeld niet hetzelfde als dat van de klant. Daarom kan het verstandig zijn om de belangrijkheid dan ook op medewerkers niveau te meten. Om de enquête niet te groot te laten worden zal de huidige enquête moeten worden verdeeld, één enquête voor financieren en één enquête voor verzekeringen.

Hoofdstuk 5 Literatuurlijst

Internet

- www.rabobank.nl
- Het Raboweb (intranet)

Literatuur

- Olsen, Kent D. (2004) *Farm management: principles and strategies (1th edn)*, Iowa, Ames
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill A. (2007) *Research Methods for Business Students (4th edn)*, Essex, Harlow
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong G. (2005) *Principles of Marketing (4th edn)*, Essex, Harlow

Personen

- Respondenten van de enquêtes
- Het agrarische team van de Rabobank Graafschap – Zuid
- Begeleider van school Ben Rankenberg

Bijlage 2

Deel 1: Hoe ziet u de toekomst?

1.1 Wat is de hoofdtak van uw bedrijf en, als u die heeft, wat is (zijn) uw neventak(ken)?

Hoofdtak.....

Neventak(ken).....

1.2 Hoe ziet u de toekomst van uw bedrijf?

- Groeien
- Stabiliseren
- Afbouwen
- Stoppen
- Anders, namelijk.....

1.3 Wat ziet u als een kans en wat als een bedreiging voor u en uw bedrijf? (meerdere antwoorden mogelijk)

	Kans	Bedreiging
Reconstructie	☐	☐
Natura 2000	☐	☐
Marktontwikkelingen	☐	☐
Dierwelzijn	☐	☐
Publieke opinie/imago	☐	☐
Mestbeleid	☐	☐
Afschaffing melkquotum	☐	☐
Prijsontwikkelingen	☐	☐
Anders, namelijk.....	☐	☐

1.4 Waarom ziet u dit als een kans of bedreiging?

.....

.....

.....

.....

.....

1.5 Wat voor strategie heeft u? (1 onderdeel per strategie kiezen a.u.b.)

	Kostprijs verlagen	Schaal - vergroting	Specialiseren	Verbreden/ extratak	Zo doorgaan	Afbouwen	Anders, namelijk
Hoofdstrategie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Substrategie 1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Substrategie 2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Eventuele toelichting op uw

strategie.....

.....

.....

1.6 Wat zijn uw investeringsplannen voor de korte en lange termijn?

	korte termijn (0 t/m 3jaar)	lange termijn (>3jaar)	niet van toepassing
Grond	☐	☐	☐
Gebouwen	☐	☐	☐
Dierwelzijn investeringen	☐	☐	☐
Verbreding/extra tak	☐	☐	☐
Bedrijfsovername	☐	☐	☐
Productie rechten kippen/varkens	☐	☐	☐
Melkquotum	☐	☐	☐
Inventaris	☐	☐	☐
Milieu investeringen	☐	☐	☐
Anders namelijk.....	☐	☐	☐

Eventuele toelichting van uw investeringsplannen.....

.....
.....

1.7 Welk type ondernemer bent u? (1 type kiezen a.u.b.)

- Liefhebber: (plezier in het werk is belangrijker dan er een volledig inkomen uit halen)
- Vakman: (het maximaal beheersen van biologische processen op het bedrijf)
- Manager: (het maximaal stroomlijnen van de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering)
- Ondernemer: (gericht op de externe omgeving, om zodoende maximaal de opzet van het bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt weten te grijpen)

1.8 Heeft u nog aanvullingen met betrekking tot u en uw bedrijf naar aanleiding van de voorgaande vragen?

.....
.....
.....
.....

Deel 2: Wat kan Rabobank voor u betekenen nu en in de toekomst?

2.1 Hoe tevreden bent u over de dienstverlening van de Rabobank? En wat vindt u belangrijk?
(cijfer 1 t/m 10)

	Belangrijkheid	Beoordeling accountmanager agri	Beoordeling binnendienst agri	Beoordeling verzekeringspecialist	Beoordeling verzekeren binnendienst
Betrokkenheid					
Inspelen op persoonlijke situatie					
Proactieve houding					
Professioneel					
Diepgang					
Snelheid					
Rente					
Verzekeringspremie					
Bereikbaarheid					
Schriftelijke informatie					
Telefonisch contact					
Nakomen van afspraken					
Klantvriendelijkheid					
Algeheel cijfer					
Rabobank Graafschap-Zuid agrarisch team in het algemeen					

2.2 Heeft u nog aanvullingen met betrekking tot de dienstverlening van de Rabobank naar aanleiding van vraag 2.1?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 Vindt u dat de Rabobank goed meedenkt in uw bedrijfsvoering en toekomstplannen? En waarom?

.....

.....

.....

2.4 Wat vindt u een sterk en wat vindt u een zwak punt in de dienstverlening van het Agrarisch team van de Rabobank Graafschap-Zuid?

.....

.....

.....

.....

2.5 Wie schakelt u in bij verzekeringsproducten? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Rabobank
- Anders namelijk.....

2.6 Wat is de reden dat u verzekeringsproducten ergens anders dan bij de Rabobank afneemt?

- Niet van toepassing, neem alle verzekeringsproducten bij de Rabobank af

- Prijs
- Kwaliteit
- Niet op de hoogte dat de Rabobank het ook aanbiedt
- Is van oudsher zo gegroeid
- Anders namelijk.....

2.7 Bent u tevreden over de tussenpersoon van de verzekeraar (Rabobank of andere tussenpersoon)?

- Ja
- Nee, omdat.....

.....

.....

2.8 Heeft u tenslotte nog opmerkingen over de Rabobank?

.....

.....

.....

.....

.....

Bedankt voor uw medewerking!

Om een klantgerichte service te blijven verlenen zouden wij graag uw adres gegevens verkrijgen. Maar als u wilt kan het ook anoniem.

Naam:.....

Adres:.....

Postcode/Woonplaats:.....

Email:.....

Input klanttevredenheid meetsysteem

Klanttevredenheid meet systeem [Gedeeld] - Microsoft Excel

Start Invoegen Pagina-indeling Formules Gegevens Controleren Beeld

Plakken Lettertype Uitlijning Getal Stijlen Cellen Bewerken

R5

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	Jaar:				Klantenportefeuille:														
2	Naam	Postcode	Huisnummer	Aanvullingen	Betrokkenheid	Inspelen op de persoonlijke situatie	Proactieve houding	Professioneel	Diepgang	Snelheid	Rente	Verzekeringsspremie	Bereikbaarheid	Schriftelijke informatie	Telefonisch contact	Nakomen van afspraken	Klantvriendelijkheid	Algemeen	Gemiddelde per klant
3	Jansen	3455	4	a	7	8	9	5	6	7	9	7	6	7	8	9	6	7,5	7,3
4	Pietersen	5070	6		7	8	6	9	9	5	3	8	10	6	9	9	8	8	7,5
5																			#DEEL/0!
6																			#DEEL/0!
7																			#DEEL/0!
8																			#DEEL/0!
9																			#DEEL/0!
10																			#DEEL/0!
11																			#DEEL/0!
12																			#DEEL/0!
13																			#DEEL/0!

Blad1 Blad2 Blad3

Gereed 100%

verslag voor rabo Windows Live Hotm... Microsoft Outlook ... Yahoo! Babel Fish - ... Microsoft Excel - Kla...

NL 14:15

Output klanttevredenheid meetsysteem

[illegible]

Bijlage 5

Postadres Postbus 20 7040 AA 's-Heerenberg

«Naam»

«Vestigingsadres»

«Postcode» «Woonplaats»

Kantooradres Grotestraat 35, 7081 CB Gendringen

Telefoon (0314) 675 675

Fax (0314) 675 979

E-mail agri@graafschap-zuid.rabobank.nl

Bankrekening 3746.04.940

Onze referentie
Toestelnummer
Datum

Onderwerp Dienstverlening Agrarisch team

Geachte Naam Klant,

Voor u ligt een enquête over uw tevredenheid over uw lokale Rabobank en wat u belangrijk vindt aan de dienstverlening van Rabobank Graafschap-Zuid. Uw tevredenheid over de Rabobank is voor Rabobank Graafschap-Zuid van groot belang. Het invullen van de enquête kost weinig tijd en levert de Rabobank veel informatie op waarmee de Rabobank de dienstverlening nog verder kan verbeteren.

Doel is om u als gewaardeerde relatie van het agrarisch team van Rabobank Graafschap-Zuid optimaal te (blijven) bedienen.

Op de achterzijde vindt u een aantal punten waarop u uw accountmanager en de intern accountmanager (eerste aanspreekpunt binnendienst) kunt beoordelen. Ook vragen wij u of u aan wil geven wat u per functie belangrijk vindt.

Zou u zo vriendelijk willen zijn om de enquête met de offerte te retourneren in bijgevoegde enveloppe (geen postzegel nodig).

Heeft u vragen of opmerkingen met betrekking tot het invullen van deze enquête, dan kunt u mailen naar of bellen met:

Naam Marco Elferink: e-mail AGRI@graafschap-zuid.rabobank.nl of tel (0314) 675 904

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Marcel Man
manager Bedrijven Agrarisch

Hoe tevreden bent u over de dienstverlening van de Rabobank? En wat vindt u belangrijk bij welke medewerker? Wilt u a.u.b. in de vierkante vakjes een rapportcijfer invullen en bij belangrijkheid het cijfer omcirkelen (1=niet belangrijk 5=zeer belangrijk).

	Beoordeel accountmanager niet belangrijk					zeer belangrijk					Beoordeel binnenkomst niet belangrijk					zeer belangrijk				
Voorbeeld (betrokkenheid)	9	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5								
Voorbeeld (Schriftelijke informatie)	7	1	2	3	4	5	9	1	2	3	4	5								
Betrokkenheid		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Inspelen op persoonlijke situatie		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Proactieve houding		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Professioneel		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Diepgang		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Snelheid		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Rente		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Verzekeringspremie		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Bereikbaarheid		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Schriftelijke informatie		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Telefonisch contact		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Nakomen van afspraken		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								
Klantvriendelijkheid		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5								

Heeft u nog aanvullingen of opmerkingen over de dienstverlening van de Rabobank?

.....

.....

.....

.....