

Ontwikkeling van een marketingstrategie voor People & Payment



Ferron Homan

HANZEHOGESCHOOL | GRONINGEN

Bachelor stageonderzoek Bedrijfskunde

Ontwikkeling van een marketingstrategie voor People & Payment

Uitgevoerd in opdracht van People & Payment

Datum:

September 2022

Auteur:

Ferron Homan

409324

Bedrijfskunde in 3 jaar

Hanzehogeschool Groningen

Begeleider Hanzehogeschool:

Dhr. C. Lammerts

Begeleider People & Payment:

Dhr. M. Idzinga

Deze afstudeeropdracht is geschreven onder verantwoordelijkheid van de Hanzehogeschool Groningen (HG). Het copyright berust bij de auteur. Zowel de HG als de auteur verklaren, dat zij eventuele gegevens van derden die voor deze afstudeeropdracht zijn gebruikt en die door deze derden als vertrouwelijk zijn aangemerkt als zodanig behandeld worden.

Samenvatting

Marketing is van groot belang voor organisaties. Dit komt omdat marketing het gedrag van klanten beïnvloedt, wat van invloed is op de omzet van een organisatie. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van People & Payment, ze willen een totaalpropositie aanbieden van de totale dienstverlening. Het doel van dit onderzoek is een marketingstrategie opstellen met betrekking tot de nieuwe verzekeringstak en daarmee de totaalpropositie die People & Payment wil aanbieden. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom:

“Welke marketingstrategie met betrekking tot de nieuwe verzekeringstak van People & Payment moet er gevoerd worden om per eind 2022 een unieke propositie van arbodienstverlening, HR- en salarisadministratie en verzuimverzekeringen aan te bieden aan haar klanten?”

Om goed antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag zijn drie deelvragen opgesteld,

De eerste luidt: *‘Hoe ziet de externe omgeving van People & Payment eruit?’*;

De tweede luidt: *‘Hoe ziet de interne marketingpositie van People & Payment eruit?’*;

De derde luidt: *‘Hoe kijkt de klant naar de huidige dienstverlening van People & Payment?’*

De genoemde vragen zullen worden beantwoord door onderzoek naar de interne omgeving, de externe omgeving en de klantbeleving van de klanten van People & Payment. Hier wordt wetenschappelijke theorie aan gekoppeld. Voor de analyse van de interne omgeving van People & Payment zal gebruik worden gemaakt van het 7S-model van McKinsey. Voor de analyse van de externe omgeving van People & Payment wordt deze opgedeeld in twee delen, de ‘task’- en de ‘general’-omgeving. Deze worden geanalyseerd aan de hand van een PESTEL-analyse, respectievelijk het vijfkrachtenmodel van Porter. Op basis van de gegevens die hieruit naar voren komen wordt een SWOT-analyse uitgevoerd, waarna een confrontatiematrix duidelijkheid geeft over de resultaten hiervan. Als laatste wordt er aan de hand van de Consumer Decision Journey onderzoek gedaan naar de klantbeleving.

De data die benodigd is voor dit onderzoek wordt op drie verschillende manieren verzameld, voor de interne en externe omgeving wordt er gebruikt gemaakt van desk research, dat voor de interne omgeving wordt ondersteund door inhoudelijke interviews met de directie van het bedrijf. Voor de data die benodigd is voor het in kaart brengen van de klantbeleving wordt gebruik gemaakt van een enquête die wordt gestuurd aan het gehele klantenbestand van People & Payment.

Nadat alle data was verzameld, kon er antwoord worden gegeven op de gestelde vragen, alvorens de hoofdvraag kon worden beantwoord, moesten eerst de deelvragen worden beantwoord. De eerste deelvraag zag op de externe omgeving, uit de analyse van de externe omgeving kwam naar voren dat een belangrijke factor in de externe omgeving van People & Payment de schommelende economie is, waar er een bijtrekking van de economie wordt voorspeld, maar economische onzekerheid heerst. Wanneer er echter gekeken wordt naar de politieke en sociale omgeving is de kans groot dat de vraag naar de dienstverlening van People & Payment zal stijgen. Er is echter stevige concurrentie op de markten waar People &

Payment opereert, maar door het aanbieden van een totaalpropositie onderscheidt People & Payment zich van de concurrentie.

De tweede deelvraag ziet op de interne omgeving van People & Payment, waar uit de analyse hiervan naar voren komt dat sterke punten van People & Payment zijn dat de langetermijnstrategie gebaseerd op de missie en visie een duidelijk en concreet doel vormen voor de toekomst, ook leent de manier van werken zich goed voor het creëren van loyaliteit bij de klant. Een risico van de totaalpropositie wordt ook duidelijk, het is een nieuw concept dat volledig afhankelijk is van een nieuw systeem. Bij een nieuw concept is de barrière om te stoppen met het gebruik een stuk lager dan wanneer het bekend is. Dit zorgt voor een risico omdat er bij kinderziektes in het systeem een kans op verminderde tevredenheid van de klant ontstaat met als gevolg minder nieuwe klanten. Dit laatste komt omdat de voornaamste bron van nieuwe klanten van People & Payment rust op mond-tot-mondreclame.

De derde deelvraag ziet op de klantbeleving, waar uit analyse van de data uit de enquête gesteld kan worden dat ruim 70% van de klanten van People & Payment bij de organisatie zijn gekomen via een andere partij die hen heeft aangeraden, zoals een bestaande tevreden klant of de boekhouder van het bedrijf die de kwaliteit van People & Payment aanprijst. Vervolgens kwam naar voren dat de algehele tevredenheid van de klanten van People & Payment hoog is. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat de strategie die op dit moment met de huidige dienstverlening wordt gehanteerd werkt en de kwaliteit van de dienstverlening hoog is. Ook kwam naar voren dat er variatie is in interesse in de nieuwe verzekeringstak op basis van de grootte van de klant in aantal werknemers en er blijkt dat naarmate klanten meer diensten afnemen de interesse voor verzekeringen, een extra dienst, toeneemt.

Na de deelvragen werden beantwoord kon de hoofdvraag worden beantwoord. People & Payment wil een nieuwe verzekeringstak in de markt zetten, waarmee ze een totaalpropositie van de volledige dienstverlening willen aanbieden. Uit het onderzoek kan de conclusie worden getrokken dat wat betreft de marketing van de nieuwe bedrijfstak de huidige klantenkring in het begin de beste optie is voor aangezien deze klanten veelal tevreden zijn met de huidige dienstverlening en een groot deel reeds heeft aangegeven geïnteresseerd te zijn. Nadat met deze klanten de verzekeringstak wordt opgestart kan er worden gefocust op organisaties die nog niet reeds klant zijn bij People & Payment.

Het is zaak voor People & Payment dat er eerst wordt gesegmenteerd op grootte van de klant, segmentatie buiten het koopgedrag en behoeftes van de klant om. Hierna kan er worden gesegmenteerd op basis van het aantal diensten dat de klant bij People & Payment afneemt, uit dit onderzoek kwam een trend waarin een significante groei in interesse in de verzekeringstak te zien is naarmate er meer diensten bij People & Payment worden afgenomen. Na het segmenteren moet er een targetmarkt worden gekozen uit de gesegmenteerde markten. Omdat People & Payment bijna iedereen kan bedienen, is dit de gehele MKB markt. Het positioneren op de markt gaat op basis van de concurrentie. De positionering wordt vergemakkelijkt door het aanbieden van een totaalpropositie, waardoor een uniek concurrentievoordeel kan worden behaald. Ook moet er in het begin van het

aanbieden van de verzekeringen voor gekozen worden deze alleen actief te promoten bij de huidige klantenkring.

Na het antwoord op de hoofdvraag zijn er een aantal aanbevelingen gemaakt, deze luiden:

“Stel doelen voor het implementeren van de marketingstrategie en communiceer deze intern”

“Promoot de totaalpropositie bij bestaande klanten en nieuw aangesloten klanten”

“Focus op de kwaliteit van dienstverlening en de klanttevredenheid”

Voorwoord

Voor het afstuderen van mijn studie Bedrijfskunde in 3 jaar aan de Hanzehogeschool Groningen heb ik voor People & Payment een onderzoek uitgevoerd naar een marketingstrategie voor een totaalpropositie van hun dienstverlening. Deze afstudeerscriptie bevat mijn bevindingen over dit onderwerp. Ik heb het samenwerken met People & Payment als zeer positief en enorm leerzaam ervaren.

Dit onderzoek is het eerste grote onderzoek dat ik heb uitgevoerd, in het verleden heb ik kleinere onderzoeken uitgevoerd, maar deze waren veelal in groepsverband. Ondanks de individuele aard van dit onderzoek, kon ik wanneer nodig hulp vragen bij mijn begeleiding bij zowel People & Payment als de Hanzehogeschool.

Voor de kans en de begeleiding wil ik Mark Idzinga en Roy Hulst van People & Payment bedanken, het was mij een eer dit voor jullie te mogen doen. Ook wil ik mijn begeleider van de Hanzehogeschool, Cor Lammerts bedanken, zonder zijn hulp was dit onderzoek niet tot dit goede einde gekomen.

Ferron Homan,

Groningen, September 2022.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Voorwoord.....	5
1. Inleiding	9
1.1 Inleiding onderzoek	9
1.2 Organisatiebeschrijving.....	9
1.3 Probleemverkenning	10
1.4 Centrale doel- en vraagstelling	12
1.4.1 Centrale vraag	12
1.4.2 Deelvragen	12
1.5 Leeswijzer.....	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Marketing.....	14
2.2 Marketingstrategie	14
2.3 De externe omgeving	14
2.3.1 Omgevingsfactoren	15
2.3.2 De ‘general’-omgeving	15
2.3.3 De ‘task’-omgeving.....	16
2.4 De interne omgeving	16
2.5 Consumer Decision Journey.....	17
2.6 SWOT-analyse	18
2.7 Confrontatiematrix.....	18
2.8 Marketingstrategie opstellen.....	18
3. Methodologie	19
3.1 Onderzoeksopzet.....	19
3.2 Onderzoekspopulatie	19
3.3 Operationalisatie.....	20
3.4 Analysemethoden.....	21
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	22
4. Resultaten	24
4.1 Externe omgeving.....	24
4.1.1 De ‘general’-omgeving	24
4.1.2 De ‘task’-omgeving.....	27

4.2 Interne omgeving	30
4.3 SWOT-analyse en confrontatiematrix	33
4.3.1 SWOT-analyse	33
4.3.2 Confrontatiematrix	34
4.4 Klantbeleving	36
4.4.1 Initial Consideration	36
4.4.2 Active Evaluation	36
4.4.3 Moment of Purchase	37
4.4.4 Postpurchase Experience	37
4.4.5 Verzekeringen	38
5. Conclusie	40
5.1 Externe omgeving	40
5.2 Interne omgeving	40
5.3 De klantbeleving	41
5.4 Marketingstrategie	42
6. Aanbevelingen	44
7. Reflectie	46
Bronnen	48
Boeken	48
Artikelen	49
Websites	50
Bijlagen	52
Bijlage 1: Structuur interview	52
Bijlage 2: Enquête klantenbestand People & Payment	53
Bijlage 3: Transcriptie interview Mark Idzinga	55
Bijlage 4: Transcriptie interview Roy Hulst	67
Bijlage 5.1: Hoe bij People & Payment terechtgekomen	73
Bijlage 5.2: Algehele tevredenheid	74
Bijlage 5.3: Tevredenheid mond-tot-mondreclame	74
Bijlage 5.4: Tevredenheid internet en socials	75
Bijlage 5.5 & 5.6: Bewustheid dienstverlening	75
Bijlage 5.7: Tevredenheid salarisadministratie	76
Bijlage 5.8: Tevredenheid arbodienstverlening	76
Bijlage 5.9: Tevredenheid HR-advies	77

<i>Bijlage 5.10: Tevredenheid juridisch advies</i>	<i>77</i>
<i>Bijlage 5.11: Tevredenheid vertrouwenspersoon</i>	<i>78</i>
<i>Bijlage 5.12: Waarom is de dienstverlening niet zoals verwacht?</i>	<i>78</i>
<i>Bijlage 5.13: Interesse verzekeringen</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage 5.14: Interesse verzekeringen 0-10 werknemers</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage 5.15: Interesse verzekeringen 10-25 werknemers</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage 5.16: Interesse verzekeringen 25-50 werknemers</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage 5.17: Interesse verzekeringen 50-100 werknemers</i>	<i>80</i>
<i>Bijlage 5.18: Interesse verzekeringen 100+ werknemers</i>	<i>80</i>
<i>Bijlage 5.19: Interesse per aantal afgenomen diensten</i>	<i>80</i>
<i>Bijlage 5.21: Interesse verzekeringen bij afname salarisadministratie</i>	<i>82</i>
<i>Bijlage 5.22: Interesse verzekeringen bij afname arbodienstverlening</i>	<i>82</i>
<i>Bijlage 5.23: Interesse verzekeringen bij afname HR-advies</i>	<i>82</i>
<i>Bijlage 5.24: Interesse verzekeringen bij afname juridisch advies</i>	<i>82</i>
<i>Bijlage 5.25: Interesse verzekeringen bij afname vertrouwenspersoon</i>	<i>82</i>

1. Inleiding

1.1 Inleiding onderzoek

In opdracht van People & Payment heb ik onderzoek verricht betreffende het opstellen van een marketingstrategie voor een nieuw op te zetten bedrijfstak. Dit onderzoek zal dienen als stageonderzoek voor mijn bachelor bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool te Groningen. De aard van dit onderzoek is empirisch en ziet op de markt waarin People & Payment opereert en de kijk van haar klanten op de dienstverlening.

1.2 Organisatiebeschrijving

People & Payment is een bedrijf, gevestigd in Berkel en Rodenrijs, dat zich bezighoudt met salarisverwerking, verzuim(begeleiding) en HR. People & Payment bedient op het moment ongeveer 2.000 bedrijven in Nederland, waarvan de meeste klein-MKB zijn. De meeste klanten zitten in de buurt van Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Zwolle. Er zijn 30 werknemers in dienst. Deze werknemers zijn specialistisch opgeleid om zo goed mogelijke kwaliteit te garanderen en de klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Zo zijn de medewerkers van salarisadministratie collectief geregistreerd in het register van stichting NIRPA, het Nederlands Instituut van Payroll Accounting, dit is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk.

De werknemers van People & Payment zijn opgedeeld in drie teams met elk een verschillende bedrijfstak, namelijk team arbo, team HR en team salaris, met daarboven de directie. Zo is er hiërarchie met de directie boven de teams.

De cultuur is enigszins informeel, waar er onderling veel overleg mogelijk is, ook naar boven in de organisatie.

De missie van People & Payment is het zoveel mogelijk ontzorgen van hun klanten op het gebied van personeelszaken. Dit doen ze door in te zetten op snelheid, gemak en duidelijkheid. Er wordt zo veel mogelijk geluisterd naar de klant om zo tot een zo goed mogelijke dienst te komen, die naadloos aansluit op de wensen van de klant.

De visie van People & Payment ziet op kennis, transparantie en luisteren naar de klant. Het is een organisatie die diensten aanbiedt aan haar klanten en door te luisteren naar de wensen van de klant kan er het best ingespeeld worden op de problemen in de markt.

Vanuit de visie van het bedrijf komen er een aantal kernwaarden naar voren. De belangrijkste zijn: kwaliteit van de werkzaamheden, transparantie naar de klant en luisteren naar de feedback van de klant. Deze genoemde kernwaarden gebaseerd op de visie worden nagestreefd in het werk dat People & Payment levert.

Allereerst de kwaliteit van de werkzaamheden, dit is van hoge prioriteit bij People & Payment, dit laten ze zien in alles wat ze doen. People & Payment laat zich regelmatig onafhankelijk toetsen op haar kwaliteit.

Een voorbeeld hiervan is het feit dat People & Payment aangesloten bij is OVAL, een organisatie die zich inzet voor zorg en kwaliteit van werkgever naar werknemers. Leden van OVAL moeten aan strenge eisen voldoen op het gebied van de beheersing van primaire

processen, de borging van privacy, klanttevredenheid, de scholing en opleiding van werknemers en de klachtafhandeling. Hiermee wordt kwaliteit vooropgesteld en gewaarborgd. Deze pijlers worden door onafhankelijke organisaties getoetst.

Vervolgens transparantie, een volgende kernwaarde. Transparantie bij People & Payment betekent duidelijkheid bij de klanten over de werkzaamheden en prijzen hiervan en snelle laagdrempelige communicatie tussen klant en dienstverlener. Dit zorgt voor continuïteit in de diensten en vertrouwen bij de klant.

Vervolgens het luisteren naar de klant als kernwaarde. People & Payment is constant bezig haar diensten te verbeteren en uit te breiden. Feedback vanuit de klanten is hierbij van groot belang, de klanten zijn immers degenen die gebruik maken van de dienst. Zo is People & Payment op het moment bezig om hun dienstverlening uit te breiden door het opzetten van een nieuwe bedrijfstak.

People & Payment baseert hun strategie ook op deze kernwaarde. Ze proberen hun klanten zo veel mogelijk diensten aan te bieden om zo aan al hun behoeften te voldoen. De focus ligt zo op differentiatie van de concurrentie.

Deze nieuwe dienst zal het aanbieden van verzekeringen op het gebied van verzuim zijn. Deze ontwikkeling is ontstaan vanuit feedback van klanten, deze vroegen zich af of ze ook bij People & Payment terecht konden voor de arbo-verzekering. Dit was niet het geval, maar zette de directie tot nadenken. Uit deze feedback volgden gesprekken en uiteindelijk een businessplan voor het opzetten van een nieuwe bedrijfstak. Met deze bedrijfstak zal er voor de klant een uniek totaalpakket kunnen worden aangeboden van arbo-dienstverlening, salarisadministratie en de verzekering op arbo-gebied. Hiermee onderscheidt People & Payment zich van de concurrentie. Eén vraagstuk bleef echter vooralsnog onbeantwoord, hoe deze nieuwe bedrijfstak te marketen.

1.3 Probleemverkenning

In de probleemverkenning komt naar voren wat de aanleiding van dit onderzoek is. Hiervoor is het 6W-model van Verhoeven (2018) gebruikt. Dit model gebruikt zes vragen om het probleem waar het onderzoek op ziet te analyseren. Deze vragen zijn de volgende:

Wat is het probleem?

Het probleem waar dit onderzoek volgens People & Payment op ziet is het ontbreken van een marketingstrategie bij de nieuw op te zetten bedrijfstak van People & Payment waarmee ze verzekeringen gaan aanbieden aan hun klanten om hiermee het laatste stukje zorg rondom personeelszaken weg te kunnen nemen bij hun klanten. Dit zorgt voor een risico dat klanten kunnen overstappen naar de concurrentie omdat niet aan hun wensen kan worden voldaan. Op dit moment kan deze bedrijfstak nog niet in de markt gezet worden en kan er dus nog geen totaalpakket worden aangeboden waarmee People & Payment zich kan onderscheiden van de concurrentie.

Wat is de aanleiding van het probleem?

De aanleiding van het probleem is volgens de directie van People & Payment de vraag vanuit de klanten van People & Payment naar een extra dienst naast de huidige dienstverlening.

Hieruit is bij de directie van People & Payment de wens ontstaan om een nieuwe bedrijfstak op te zetten om te voldoen aan de wensen van haar klanten. Er is echter nog geen marketingstrategie voor deze bedrijfstak.

Wie heeft het probleem?

Het probleem ligt bij de directie van People & Payment. Dit komt omdat zij bezig zijn met het opzetten van de bedrijfstak. Ook de klanten vanuit wie de vraag naar de dienst kwam zijn betrokken bij het probleem, omdat ze op dit moment nog geen gebruik kunnen maken van de gewenste dienst.

Wanneer doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor bij het opstellen van businessplannen betreffende de nieuwe bedrijfstak van People & Payment.

Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor in de directie van People & Payment, omdat zij bezig zijn met en gaan over het implementeren van business ideeën. De nieuwe bedrijfstak valt hieronder. Binnen het opstellen van het businessplan valt het probleem bij marketing, omdat de juiste marketingstrategie ontbreekt. Ook heeft de directie van People & Payment de vraag direct van de klant gekregen.

Waarom is het een probleem?

Het ontbreken van een marketingstrategie is een probleem omdat een businessidee niet gepromoot kan worden als onduidelijk is hoe dit gedaan moet worden. Als een dienst niet kan worden gepromoot, is de kans aanwezig dat er te weinig klanten gebruik maken van de dienst om rendement te behalen.

Ook behoedt het probleem People & Payment van het aanbieden van een uniek totaalpakket van arbodienstverlening, salarisadministratie en verzuimverzekeringen, waarmee het zich onderscheid van haar concurrentie.

Het probleem waar dit onderzoek op ziet is dus ontstaan door de eerdergenoemde wens om een nieuwe bedrijfstak op te zetten vanuit een vraag vanuit de klant. Deze bedrijfstak heeft een marketingstrategie, echter is het nog onduidelijk welke strategie zich hiervoor het best leent.

1.4 Centrale doel- en vraagstelling

De doelstelling luidt:

“Met behulp van een marketingstrategie een dienstverlening aanbieden gebaseerd op een unieke propositie van arbodienstverlening, HR- en salarisadministratie en verzuimverzekeringen, per eind 2022.”

Het onderzoek brengt in kaart hoe de klanten van People & Payment op de huidige dienstverlening kijken en of er bewustzijn is van de huidige pakketten. Op basis hiervan wordt de marketingstrategie van de huidige dienstverlening beoordeeld. Door te kijken naar wat de klant vindt van de huidige dienstverlening en wat de kennis is van de totale dienstverlening wordt de effectiviteit van de huidige marketingstrategie inzichtelijk gemaakt. Daarnaast wordt de macro-omgeving van People & Payment onderzocht om te onderzoeken welke kansen en bedreigingen zich voordoen. Op deze inzichten dient een marketingstrategie te worden gebaseerd.

Wanneer een gefundeerde marketingstrategie wordt toegepast en geïmplementeerd, zal de nieuwe bedrijfstak bij veel bestaande en nieuwe klanten in beeld komen waardoor deze rendabel blijkt en zal er een uniek totaalpakket aan dienstverlening van People & Payment ontstaan waarmee het zich onderscheidt van haar concurrentie.

1.4.1 Centrale vraag

Op basis van de genoemde doelstelling is de centrale vraag van dit onderzoek de volgende:

“Welke marketingstrategie met betrekking tot de nieuwe verzekeringstak van People & Payment moet er gevoerd worden om per eind 2022 een unieke propositie van arbodienstverlening, HR- en salarisadministratie en verzuimverzekeringen aan te bieden aan haar klanten?”

1.4.2 Deelvragen

Om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag, moeten er deelvragen worden gesteld. Deze luiden als volgt:

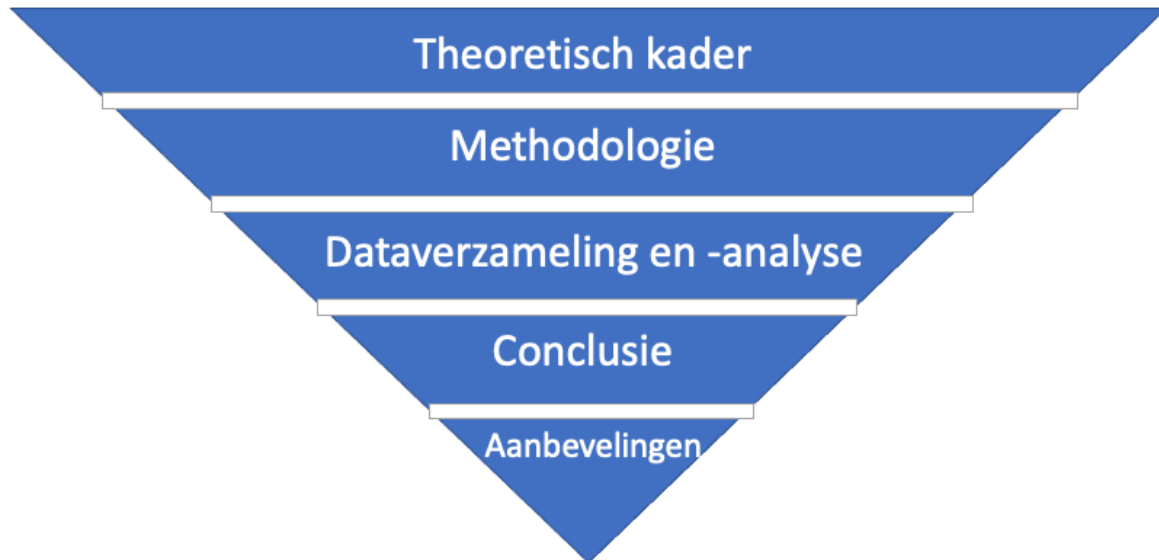
‘Hoe ziet de externe omgeving van People & Payment eruit?’

‘Hoe ziet de interne marketingpositie van People & Payment eruit?’

‘Hoe kijkt de klant naar de huidige dienstverlening van People & Payment?’

1.5 Leeswijzer

Om dit probleem te kunnen oplossen en een goede, betrouwbare aanbeveling aan People & Payment te kunnen maken, zal er onderzoek worden gedaan naar de markt waarin People & Payment opereert, alsmede haar huidige klantenbestand. Het model dat in onderstaande figuur is weergegeven geeft weer hoe dit onderzoek is opgebouwd.



Figuur 1.1; Opbouw onderzoek

Als eerst zal er theorie in het onderzoek worden geïntroduceerd, dit zal gebeuren in het theoretisch kader. Vervolgens zal de methodologie aan bod komen, om zo de besproken theorie kan worden onderzocht. Nadat de methodologie is besproken zal er data worden verzameld en geanalyseerd, waarna op basis van deze data een conclusie kan worden getrokken. Vanuit deze conclusie wordt een aanbeveling aan People & Payment gedaan.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt er een theoretisch kader geschetst dat in de rest van het onderzoek wordt gebruikt. Er zal gebruik worden gemaakt van secundaire bronnen die bestaan uit literatuur. Deze literatuur zal dienen om de analyse waar dit onderzoek op ziet te maken. Dit hoofdstuk zal beginnen met het definiëren van marketing in zijn geheel en marketingstrategie. Vanuit hier komen een aantal concepten voort, deze worden meetbaar gemaakt.

2.1 Marketing

Marketing is een breed begrip, waar verschillende definities van zijn. Marketing wordt door Kotler, Burton, Deans, Brown & Armstrong (2015) als volgt gedefinieerd: *“Marketing is een organisatiefunctie en een aantal processen voor het maken van, communiceren over en leveren van waarde aan klanten en voor het beheren van klantrelaties op een manier die de organisatie en haar stakeholders ten goede komt.”* Een andere, soortgelijke definitie van marketing is die van het Chartered Institute of Marketing, beschreven door Baker & Hart (2003): *“Marketing is het managementproces dat zorgt voor het winstgevend identificeren van, anticiperen op en het voldoen aan de eisen van de klant.”* Met marketing bereik je de klant, een marketeer staat tussen organisatie en klant. Marketing is essentieel voor het succes van een organisatie op de lange termijn, aldus Peter Drucker (1954).

2.2 Marketingstrategie

Marketingstrategie kan volgens Gardner & Thomas (1985) worden beschouwd als *“de continue taak van het opnieuw ontwerpen van de marketingactiviteiten van een organisatie om zich aan de constant veranderende omgeving aan te passen.”* Een andere, meer uitgebreide maar soortgelijke definitie van een marketingstrategie is die van Varadarajan (2010): *“Marketingstrategie is het geïntegreerde patroon van beslissingen van een organisatie dat haar cruciale keuzes specificeert met betrekking tot producten, markten, marketingactiviteiten en marketingmiddelen bij het creëren, communiceren en/of leveren van producten die waarde bieden aan klanten in uitwisselingen met de organisatie en daardoor de organisatie in staat stellen om specifieke doelen te bereiken.”*

Varadarajan (2010) stelt tevens dat de marketingstrategie van een organisatie wordt beschreven door en dus afhankelijk is van de interne en externe omgeving van een organisatie.

2.3 De externe omgeving

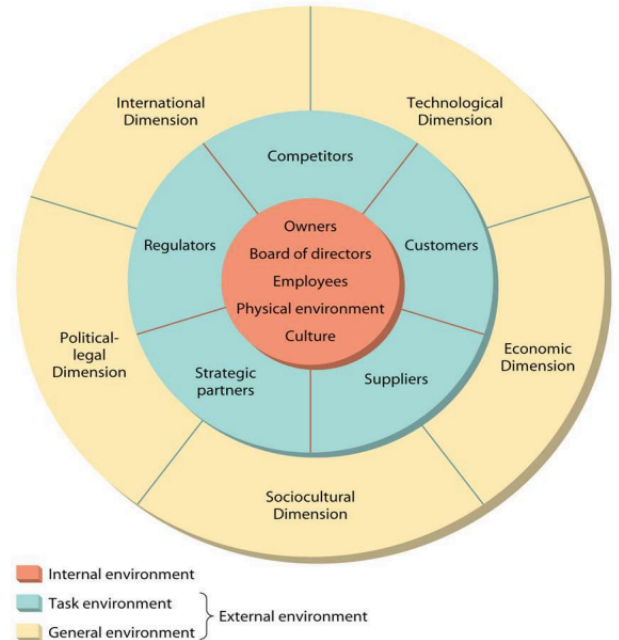
De omgeving van een organisatie bestaat uit de interne en externe omgeving, zoals gevisualiseerd in figuur 2.1. De interne omgeving is de organisatie zelf, met normen, waarden, structuur en cultuur die de organisatie definiëren. De externe omgeving, bestaande uit de general en task environment, bestaat uit factoren die de organisatie beïnvloeden, zoals haar concurrentie, haar sector en haar klanten (Pearce, Robinson & Subramanian, 2000).



Figuur 2.1; organisatieomgeving

2.3.1 Omgevingsfactoren

De externe omgeving van een organisatie bestaat uit factoren die de organisatie vanaf buitenaf beïnvloeden. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld in de 'general'-omgeving en 'task'-omgeving (Bourgeois, 1980). De 'general'-omgeving omvat vijf niet-specifieke elementen van de omgeving van de organisatie die van invloed kunnen zijn op haar activiteiten. Het bestaat uit vijf dimensies: economisch, technologisch, sociaal-cultureel, politiek-juridisch en internationaal. De invloed van deze dimensies op de organisatie zijn breed en geleidelijk (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regner, 2010). De 'task'-omgeving bestaat uit specifieke dimensies van de omgeving van de organisatie die de organisatie zeer waarschijnlijk zullen beïnvloeden. Dit deel van de externe omgeving bestaat ook uit vijf elementen: concurrenten, klanten, leveranciers, regelgevers en strategische partners (Kotler, et. Al, 2015). In de figuur hiernaast is de algehele omgeving van een organisatie gevisualiseerd.



Figuur 2.2: de omgeving van een organisatie

2.3.2 De 'general'-omgeving

De 'general'-omgeving bestaat zoals eerder vernoemd uit vijf dimensies die van invloed zijn op een organisatie. Deze dimensies zijn echter niet of nauwelijks te beïnvloeden door een organisatie zelf. Een organisatie dient erop in te spelen met haar strategie.

De 'general'-omgeving kan in kaart worden met de PESTEL-analyse, afgebeeld in figuur 2.4. Dit model is één van de meest gebruikte modellen voor het in kaart brengen van de externe omgeving van een organisatie (Gupta, 2013). Het model beschrijft zes dimensies uit de externe omgeving van een organisatie, dit zijn de genoemde vijf uit de 'general'-omgeving, waarbij er bij de politiek-juridische dimensie onderscheid wordt gemaakt tussen politiek en juridisch.



2.3.3 De 'task'-omgeving

De 'task'-omgeving van een organisatie bestaat zoals eerder genoemd en afgebeeld in figuur 2.3 uit vijf dimensies. Deze dimensies zijn net als die uit de 'general'-omgeving niet tot nauwelijks te beïnvloeden door een organisatie. De 'task'-omgeving komt nagenoeg overeen met de gehele industrie waarin een organisatie opereert, die door Johnson et al (2010) wordt beschreven als een groep organisaties die in de basis hetzelfde product of dienst aanbieden, de aangeboden producten en diensten zijn elkaars substituu.

Een model dat deze industrie beschrijft is het vijfkrachtenmodel van Porter (1979). Dit model, afgebeeld in figuur 2.5, bestaat uit vijf fundamentele krachten die een markt maken zoals hij is. Deze krachten zijn de volgende:

1. Bedreiging van potentiële nieuwkomers;
2. Onderhandelingskracht van leveranciers;
3. Onderhandelingskracht van klanten;
4. Bedreiging van substituten;
5. Rivaliteit tussen bestaande marktspelers.

Als deze krachten worden uitgewerkt, kan er een duidelijk beeld worden geschetst van de concurrentie op de markt waarin er wordt geopereerd.

Forces Governing Competition in an Industry



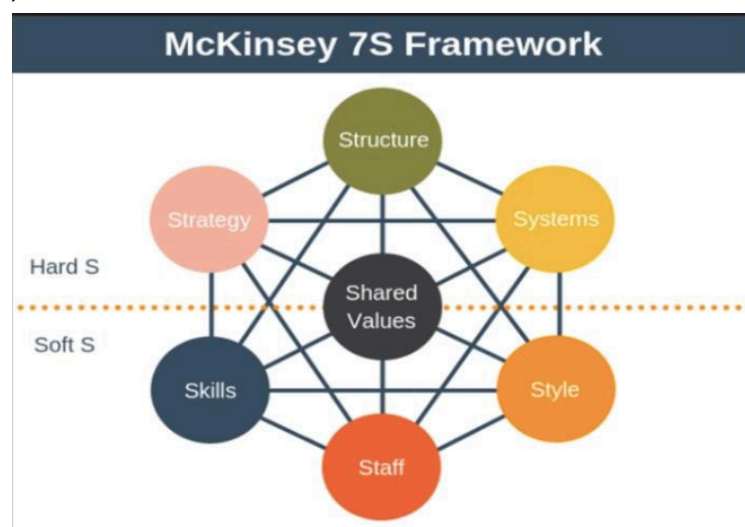
HBR

Figuur 2.4: Het vijfkrachtenmodel van Porter

2.4 De interne omgeving

De interne omgeving van een organisatie is dus in feite de organisatie zelf, en om deze te beschrijven dient er een interne analyse uitgevoerd te worden. Er zijn hiervoor verschillende methoden, voor dit onderzoek is het 7S-model van McKinsey gekozen. Dit model, bedacht door Waterman, Peters en Phillips (1980), bestaat uit zeven harde, rationele factoren en zachte, emotionele factoren om een organisatie te analyseren.

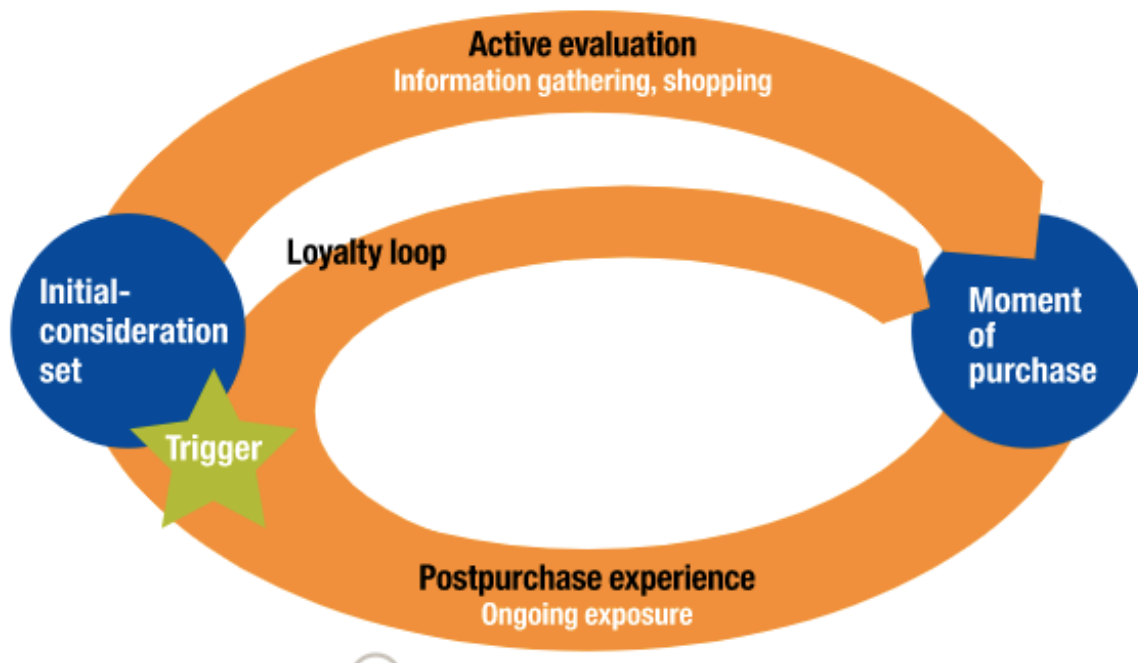
Het model, hiernaast afgebeeld, bestaat uit de volgende factoren: Structure, Strategy, Systems, Staff, Style, Skills en Shared Values. Deze factoren worden verdeeld over twee delen, de harde en de zachte kant. De harde kant van het model is makkelijker te analyseren dan de zachte kant omdat de zachte kant van het model voortdurend veranderd.



Figuur 2.5: 7S-model van McKinsey

2.5 Consumer Decision Journey

Als de doelgroep van een product of dienst is gekozen, is het belangrijk na te gaan wat de 'reis' van de klant is, de Consumer Decision Journey. Dit omvat het complete proces van aankoop, vanaf het moment dat de klant denkt 'ik heb dit product of deze dienst nodig' tot het moment na gebruik van het product of de dienst. Om dit te meten zal het 'Consumer Decision Journey'-model van McKinsey worden gebruikt, deze is hieronder afgebeeld.



Figuur 2.6: 'Consumer Decision Journey'-model van McKinsey

Dit model is opgesteld door Court, Elsinga, Mulder & Vetvik (2009) en bestaat uit 4 fasen waarin de klant beslissingen maakt.

De eerste fase is initial consideration, waarbij de klant nog niet van de dienstverlening die een bedrijf aanbiedt gebruik maakt maar de behoefte wordt herkend en de klant op zoek gaat naar informatie over het onderwerp.

De tweede fase, active evaluation, bevat het daadwerkelijke proces voor het kiezen van een aanbieder van de gewilde dienst. Hierin worden partijen vergeleken op basis van hun product of dienst.

De derde fase, moment of purchase, ziet op het afnemen van het product of de dienst, er is dus een keuze gemaakt van aanbieder.

De laatste fase, postpurchase experience, is de fase na aankoop, de ervaring van de klant bij het gekozen bedrijf. Een positieve ervaring zorgt hierbij voor een loyale klant. Hierdoor wordt bij een volgende behoefte gebruik gemaakt van de 'loyalty loop', waarbij de tweede fase wordt overgeslagen en er meteen wordt gekozen voor de aanbieder waarover de klant tevreden is.

2.6 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse is een analysetool om de sterktes en zwaktes uit de interne omgeving van een organisatie en de kansen en bedreigingen uit de externe omgeving van een organisatie in beeld te brengen (Gurl, 2017). In dit onderzoek zal de SWOT-analyse de kernpunten van de analyse van de interne en de externe omgeving van de organisatie bijeenbrengen om zo tot een duidelijk beeld te komen van de positie in de markt waarin de organisatie zich bevindt.

Johnson et al (2010) stellen echter dat een SWOT-analyse slecht bruikbaar is als deze vergelijkend is. Dat wil zeggen dat de elementen waar de analyse op ziet, de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, in relaties tot de concurrentie in de markt moeten worden onderzocht.

2.7 Confrontatiematrix

Om dieper op de resultaten van de SWOT-analyse in te gaan kan een confrontatiematrix worden gebruikt, dit is een tool die kan worden gebruikt om de output van een SWOT-analyse verder te analyseren. Hiermee wordt elke verschillende combinatie van sterkte, zwakte, kans en bedreiging geanalyseerd. Dit zorgt ervoor dat de belangrijkste strategische vraagstukken van de organisatie in kaart worden gebracht.

2.8 Marketingstrategie opstellen

Er zullen binnen een markt vele concurrenten zijn die verschillende strategieën hanteren, verschillende karakteristieken vertonen en zo op een andere basis concurreren. Ook krijgt een organisatie te maken met klanten en haar wensen, verwachtingen en eisen. Hierom dient er een marketingstrategie opgesteld te worden, dit is het doel van dit onderzoek.

Deze factoren, de concurrentie en de klant, oefenen invloed uit op de organisatie. Klanten zullen na aankoop of gebruik van een dienst, mits tevreden, neigen om dezelfde dienst of hetzelfde product in de toekomst opnieuw te gebruiken of aan te schaffen (Johnson, et al., 2010).



Figuur 2.7: Het STP-model voor marktsegmentatie

Om de ideale doelgroep voor een dienst of product te vinden, kan gebruik worden gemaakt van het STP-model van Levitt (1983). Dit model, afgebeeld in figuur 2.7, bestaat uit drie stappen waarmee

keuzes kunnen gemaakt over welke klantwensen te bevredigen. De stappen van het STP-model zijn de volgende: het segmenteren van de markt, het targeten van de doelgroep en vervolgens de positionering op de markt. Dit model is een hulpmiddel om een marketingstrategie mee op te stellen.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt er beredeneerd hoe er onderzocht zal worden. In de vorige hoofdstukken is er een probleemverkenning geschetst, waarna er aantal concepten aan bod zijn gekomen die moeten worden gemeten. Er zal per concept worden beredeneerd hoe deze zal worden gemeten, waarna er aan het eind van paragraaf 3.1 een tabel zal worden opgesteld met daarin per deelvraag de methode van dataverzameling, de onderzoeksmethode en de gebruikte theorie.

3.1 Onderzoeksopzet

Er zijn meerdere methoden van onderzoek mogelijk, met elk verschillende doelen. Babbie (2020), onderscheidt drie doelen van onderzoek: verkenning, beschrijving en verklaring. Dit onderzoek heeft als doelstelling verkenning. Babbie (2020) beschrijft dat deze vorm van onderzoek essentieel is als de onderzoeker en opdrachtgever nieuwe wegen inslaan. In het geval van People & Payment is verkennend onderzoek daarom benodigd. In dit onderzoek wordt namelijk onderzocht welke marketingstrategie benodigd is om een nieuwe markt toe te treden. Verkennend onderzoek wordt vaak gedaan bij marktonderzoek, omdat er veelal tot nieuwe inzichten wordt gekomen. Hierdoor is verkennend onderzoek van grote waarde in de sociale wetenschap.

Bernard (2013) beschrijft dat onderzoek kwantitatief, kwalitatief of een combinatie van de twee kan zijn. Kwantitatief onderzoek is numeriek en biedt de mogelijkheid voor het toetsen van hypothesen. Kwalitatief onderzoek verricht metingen in plaats van in cijfers in woorden. Dit zorgt voor verrijkte data ten opzichte van kwantitatief onderzoek, echter zijn deze data beschreven in woorden (Babbie, 2020). Dit onderzoek is een combinatie van de twee methoden, maar neigt meer naar kwalitatief onderzoek. Er wordt in dit onderzoek subjectief data verzameld om zo relaties in de data bloot te leggen. Dit zal zowel numeriek als non-numeriek gebeuren.

3.2 Onderzoekspopulatie

O'Hare (2007) onderscheidt twee verschillende manieren van dataverzameling, namelijk deskonderzoek en veldonderzoek. Deskonderzoek wordt gedaan door bronnen te raadplegen, deze bronnen kunnen websites, boeken, artikelen en dergelijke zijn. Veldonderzoek daarentegen ziet op het verkrijgen van data buiten deze bronnen om, bijvoorbeeld door enquêtes of interviews te houden, waarna de verkregen data kunnen worden geanalyseerd.

In dit onderzoek zullen data op beide bovenstaande manieren worden verkregen. Veel informatie, zoals onder andere informatie over wet- en regelgeving en informatie over de concurrentie zal op het internet te vinden zijn. Echter zal dit niet de enige bron van dit onderzoek zijn, omdat het internet voor sommige vragen niet toereikend is, voor bijvoorbeeld de cultuur binnen de organisatie zullen interviews worden afgenomen met de directie van People & Payment en voor de macht van de klanten zal er een enquête bij de klanten worden afgenomen. Deze zullen worden opgenomen in de bijlage.

3.3 Operationalisatie

De gestelde deelvragen moeten beantwoord door middel van een onderzoeksmethode, ondersteund door theorie. In de tabel hieronder afgebeeld wordt per deelvraag aangegeven welke methode van onderzoek, welke data wordt verzameld en welke theorie in het onderzoek is gebruikt.

Deelvraag	Dataverzameling	Methode van onderzoek	Ondersteunende theorie
‘Hoe ziet de externe omgeving van People & Payment eruit?’	Huidige trends, feiten en ontwikkelingen in de markt van People & Payment	- Deskresearch: Inhoudsanalyse	- Vijfkrachtenmodel - PESTEL-analyse
‘Hoe ziet de interne marketingpositie van People & Payment eruit?’	Het huidige marketingproces van de diensten die People & Payment aanbiedt	- Deskresearch: Literatuuronderzoek - Fieldresearch: Semigestructureerde interviews	- STP-model - 7S-model
‘Hoe kijkt de klant naar de huidige dienstverlening van People & Payment?’	De kijk van de klant op de huidige dienstverlening van People & Payment	- Fieldresearch: Enquête	- Consumer Decision Journey van McKinsey

Figuur 3.1: operationalisatietabel

Om de interne marketingstrategie van People & Payment in beeld te brengen zal er semigestructureerd interview worden afgenomen bij twee leden van de directie van het bedrijf. Er zullen twee interviews worden afgenomen omdat twee directieleden, Mark Idzinga en Roy Hulst, volledig overzicht en inzicht hebben in de interne omgeving van People & Payment. Dit interview zal dienen als ondersteuning van het deskresearch.

Een semigestructureerd interview maakt gebruik van een topiclijst met een aantal vooraf vastgestelde vragen, waar er ruimte wordt gelaten voor het eventueel afwijken van deze lijst (Verhoeven, 2018). Deze lijst is te vinden in de bijlage (Bijlage 1). Er is gekozen voor een semigestructureerde structuur omdat dit ervoor zorgt dat ik bij eventuele onduidelijkheden kan doorvragen naar een onderwerp dat wordt benoemd en zo een beter beeld kan vormen van de situatie.

Het interview is afgenomen bij Mark Idzinga en Roy Hulst en staan in de bijlage (Bijlage 3 en Bijlage 4). Zij zijn samen verantwoordelijk voor alle dienstverlening die People & Payment

aanbiedt, zo ook de marketing hiervan. Daarom is het interviewen van deze twee personen voldoende voor een accurate beeldvorming.

Dit interview wordt gehouden om antwoord te krijgen op de deelvraag *‘Hoe ziet de interne marketingpositie van People & Payment eruit?’*. De ondersteunende theorie bij deze deelvraag zijn het STP-model en het 7S-model, het is dus van belang dat de ondersteunende theorie terugkomt in de vragen op de topiclijst van het interview.

Om het huidige beeld van de klanten van People & Payment tegenover de dienstverlening te meten is er gebruik gemaakt van een enquête. Deze is via de nieuwsbrief van People & Payment verspreid onder alle huidige klanten van het bedrijf. Het klantenbestand bestaat uit ruim 2000 klanten, dus de enquête zal naar al deze klanten gestuurd worden. Dit is de beste manier om deze te verspreiden omdat de nieuwsbrief al in de sfeer van het bedrijf is, en hiermee alle klanten in één keer bereikt worden.

Een enquête is een gestructureerde methode van dataverzameling, wat betekent dat de vragen vooraf opgesteld worden en vaststaan, er kan niet van worden afgeweken en er wordt dus alleen gemeten wat er in de vooraf opgestelde vragen staat (Verhoeven, 2018). De vragenlijst van de enquête staat in de bijlage (Bijlage 2).

Er is gekozen voor een enquête omdat op deze manier veel klanten bereikt kunnen worden zonder dat dit te veel tijd kost. Het doel van de enquête is de beeldvorming van hoe de klant kijkt naar de huidige dienstverlening van People & Payment en wat de mate van bewustzijn van de klant is van de dienstverlening die People & Payment aanbiedt.

Deze enquête wordt afgenomen om antwoord te krijgen op de deelvraag *‘Hoe kijkt de klant naar de huidige dienstverlening van People & Payment?’*. De ondersteunende theorie bij deze deelvraag is de Consumer Decision Journey van McKinsey, het is dus van belang dat die ondersteunende theorie terugkomt in de vragen die in de enquête worden gesteld.

3.4 Analysemethoden

De data die zo wordt verzameld moet worden geanalyseerd, waarvoor een kwalitatieve analyse zal worden gebruikt, hierbij wordt er gezocht naar onderliggende bedoelingen en patronen in de blootgelegde relaties (Babbie, 2020). Dit geldt voor de data die naar voren komt uit de deskresearch en de data die naar voren komt uit de interviews. Hierbij wordt de data vervolgens gekoppeld aan de in hoofdstuk 2 beschreven theorie, waardoor er situaties en feiten geïnterpreteerd kunnen worden. Hierdoor zullen er geldige conclusies op kunnen worden getrokken.

Voor het analyseren van de antwoorden van de enquête zal de analysesoftware van SurveyMonkey, het programma waarmee de enquête zal worden afgenomen worden gebruikt. Ook zal er een dataset in Excel worden gemaakt, waarmee ook geanalyseerd kan worden. Met deze software kunnen er vragen tegenover elkaar worden uitgezet, waardoor er kan worden gezocht naar verbanden trends in de data. Zo kunnen er via de gevonden verbanden conclusies worden getrokken.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De validiteit van een onderzoek ziet op de geldigheid en de betrouwbaarheid ervan. Golafshani (2003) stelt dat er drie soorten validiteit zijn, namelijk: begripsvaliditeit, interne validiteit en betrouwbaarheid. In deze paragraaf zullen deze drie soorten validiteit worden besproken en worden toegepast op dit onderzoek.

Begripsvaliditeit

Volgens Golafshani (2003) ziet begripsvaliditeit op in hoeverre een meetinstrument, in dit geval het onderzoek, meet wat het wil meten. Begripsvaliditeit wordt door Messick (1998) gezien als 'een geïntegreerd evaluatief oordeel over de mate waarin empirisch bewijs en theoretische grondgedachten de adequaatheid en geschiktheid van gevolgen en acties op basis van testcores ondersteunen.'

Een groot deel van dit onderzoek zal zoals eerder vermeld gebeuren door middel van deskresearch, begripsvaliditeit is op die manier makkelijk hoog te houden aangezien deskresearch altijd meet wat het wil meten.

Interne validiteit

De interne validiteit ziet volgens Golafshani (2003) op dat een onderzoek valide conclusies voortbrengt. Bij een hoge interne validiteit kunnen er geen aannemelijke concurrerende conclusies worden getrokken. Een onderzoek met een hoge interne validiteit brengt dus een valide conclusie voort. Een manier om de interne validiteit van een onderzoek te verhogen is door vanuit meerdere perspectieven naar een vraagstuk te kijken.

Voor het onderzoeken van de strategie van een organisatie dient er naar de omgeving van deze organisatie te worden gekeken. In dit onderzoek worden zowel de interne als de externe omgeving belicht. Ook wordt er gebruik gemaakt van triangulatie, het bekijken vanuit verschillende perspectieven om zo tot een objectief beter beeld te komen, zo wordt de externe omgeving vanuit verschillende perspectieven bekeken. Er zal zodoende sprake zijn van een hoge interne validiteit.

Betrouwbaarheid

Als laatste noemt Golafshani (2003) de betrouwbaarheid. Een onderzoek is betrouwbaar als de resultaten niet afhankelijk zijn aan toeval en dus als het in dezelfde situatie opnieuw zou worden uitgevoerd, het dezelfde resultaten zou opleveren.

Om de betrouwbaarheid te garanderen zal het volledige klantenbestand de enquête opgestuurd krijgen, om zo een zo representatief mogelijk beeld van de populatie te schetsen. Dit betreft ruim 2.000 klanten. Om een goed beeld te krijgen van het beeld dat de klanten is het gewenste aantal respondenten 323, dit omdat People & Payment zoals eerder vermeld ongeveer 2.000 bedrijven bedient. Bij deze populatie en een betrouwbaarheidsniveau van 95%, de standaard in de sector volgens SurveyMonkey, 's werelds grootste enquêteaanbieder, en een foutmarge van 5% is 323 het aantal benodigde respondenten (SurveyMonkey.com, 2022).

Wat betreft het kwalitatieve onderzoek is er op gelet het onderzoek zo valide mogelijk te maken, wat eerder is beschreven. Een hoge validiteit draagt bij aan een hoge betrouwbaarheid.

Ook wordt er gebruik gemaakt van triangulatie om de betrouwbaarheid te garanderen. Triangulatie is volgens Verhoeven (2018) het gebruiken van meerdere dataverzamelingsmethoden om zo de kwaliteit van onderzoek te verhogen en hiermee de geldigheid van de resultaten te verhogen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zal de benodigde data worden verzameld en worden geanalyseerd, om hier vervolgens een conclusie en aanbevelingen op te kunnen maken. Er zal van buitenaf naar binnen worden gewerkt, wat betekent dat er zal worden begonnen met het onderzoeken en analyseren van de externe omgeving van People & Payment. Vervolgens wordt de interne omgeving onderzocht en geanalyseerd.

Na het analyseren van de omgeving van de organisatie zal er worden gekeken naar de doelgroep, de klant en haar beleving rondom de dienstverlening van People & Payment.

Uit deze analyses worden tussentijdse conclusies getrokken in de vorm van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die samen worden gevoegd in een SWOT-analyse. Deze analyse wordt verder uitgediept door een confrontatiematrix.

4.1 Externe omgeving

In deze paragraaf wordt de externe omgeving van People & Payment geanalyseerd. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 bestaat de externe omgeving van een organisatie uit twee verschillende delen, namelijk de 'task'- en de 'general'-omgeving. Deze delen worden geanalyseerd aan de hand van de in hoofdstuk 2 genoemde modellen. In deze paragraaf worden kansen en bedreigingen belicht naar aanleiding van de externe omgeving.

4.1.1 De 'general'-omgeving

De 'general'-omgeving wordt geanalyseerd aan de hand van de PESTEL-analyse, een model voor het analyseren van de externe omgeving van een organisatie, bestaande uit zes factoren: Politiek, Economie, Sociaal, Technologie, Omgeving en Legaal.

Politiek

People & Payment opereert op de Nederlandse markt en valt zo onder de Nederlandse wet- en regelgeving. Deze wordt opgesteld en gehandhaafd door de Nederlandse overheid. Op 10 januari 2022 is er een nieuw kabinet aangetreden uit een coalitie van VVD, D66, CDA en ChristenUnie (Rijksoverheid, 2022). Over het algemeen is de Nederlandse overheid vrij stabiel en kennen de markten waarin People & Payment opereert geen handelsbeperkingen. Het nieuwe kabinet heeft zoals gewoonlijk een coalitieakkoord gepresenteerd genaamd 'Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst'. Hierin komen een aantal zaken naar voren die voor People & Payment van belang kunnen zijn.

De eerste is de verhoging van het minimumloon, waardoor er bij bijvoorbeeld horecaklanten vraagstukken kunnen ontstaan aan hun salarisadministrateur wat te doen aan de prijs van hun producten, wat geen gemakkelijke reksom is. Ook zal er waarschijnlijk een verhoging komen van de vraag naar advies met betrekking tot het aannemen van vast of flexibel personeel. Dit kan zorgen voor **kansen** voor People & Payment door een verhoogde vraag naar hun diensten.

Een tweede zaak die naar voren komt is het verplicht stellen van een arbeidsongeschiktheidsverzekering voor Zzp'ers. Hierdoor zal de vraag naar aanbieders van

deze verzekeringen stijgen. Dit kan zorgen voor **kansen** voor People & Payment in de vorm van verhoogde vraag naar de nieuwe bedrijfstak.

Een laatste, nog wat minder concreet plan van het kabinet is het versimpelen en aanpassen van het toeslagenstelsel. Hier zijn in de Tweede Kamer geregeld debatten over geweest en er is een rapport met alternatieven voor het toeslagenstelsel gepresenteerd. De tendens hiervan is dat er verantwoordelijkheid wordt verschoven van de Belastingdienst naar de werkgever, wat ervoor kan zorgen dat werkgevers meer gaan leunen op de partij die hun personeelszaken regelt. Dit kan **kansen** opleveren voor People & Payment.

Economisch

De afgelopen paar jaar is de Nederlandse economie in de ban geweest van de coronacrisis. Hiervan is de economie echter bijna van hersteld, de verwachting is dat de economie nog verder bijtrekt in de toekomst. Uit de kerngegevens die het Centraal Planbureau (2022) heeft gepubliceerd in het Centraal Economisch Plan 2022 kan worden afgeleid dat het bruto binnenlands product (het BBP), wat de economische groei weergeeft, positief is. Er wordt verwacht dat de economie met 1,7% zal toenemen. De groei op korte termijn is gunstig voor de bestedingen, naar verwachting zullen de consumpties van huishoudens gaan toenemen met 1,5%. Ook overheidsbestedingen zullen groei kennen, ze zullen toenemen met 2,6%. Daarnaast, voor People & Payment het belangrijkste, zullen de investeringen in de bedrijvensector toenemen met 4,4%. De inflatie is 2022 in geraamd op 5,2%, wat ervoor zorgt dat de koopkracht zal achteruitgaan (CPB, 2022). Dit kan ervoor zorgen dat in de toekomst grote investeringen worden uitgesteld.

Wat hierbij vermeldt dient te worden is dat de groei van de economie afneemt, waardoor er in de verdere toekomst een krimp van de economie kan worden verwacht. In het laatste kwartaal van 2022 en in het begin van 2023 wordt er een milde recessie verwacht (Rabobank, 2022). De gevolgen hiervan zijn wat betreft werkloosheid te overzien, aangezien de huidige arbeidsmarkt erg krap is, de krappe arbeidsmarkt en coronabesparingen vormen een buffer tegen de afnemende koopkracht (CPB, 2022). De grootste oorzaak van deze verwachte recessie is de oorlog in Oekraïne. Wat wel gevoeld gaat worden is de hoge inflatie, zowel voor huishouden als organisaties.

Kansen voor People & Payment zullen ontstaan door het aantrekkende economisch klimaat. Als het economisch klimaat verbeterd en hierdoor organisaties meer te besteden hebben, zullen ook zaken als de dienstverlening van People & Payment sneller worden afgenomen. Een **bedreiging** die volgt uit de voorspellingen op economisch gebied is de onzekerheid die is ontstaan uit de oorlogssituatie in Oekraïne en de economische gevolgen hiervan.

Sociaal

Nederland telt in 2022 ruim 17,7 miljoen inwoners (CBS, 2022). Van deze inwoners behoort 9,8 miljoen tot de beroepsbevolking, hiervan zijn er 9,4 miljoen werkzaam en 338 duizend werkloos. De pensioenleeftijd van de beroepsbevolking van Nederland is de afgelopen tijd gestegen. Waar personen in 2002 gemiddeld op een leeftijd van 60,7 jaar met pensioen gingen, gingen personen in 2021 gemiddeld op een leeftijd van 65,3 jaar met pensioen (CBS, 2022). De pensioenleeftijd stijgt mee met de wettelijke AOW-leeftijd, die van 65 jaar in 2002

naar 67 jaar in 2026 stijgt. De oorzaken voor deze verhoging van de AOW-leeftijd is de steeds hoger wordende levensverwachting van de bevolking en het procentueel afnemen van het aantal jongeren in de Nederlandse bevolking, wat zorgt voor een steeds groter wordende druk op de overheidsuitgaven (Tweede Kamer, 2020). Er vindt dus vergrijzing plaats onder de beroepsbevolking van Nederland. Dit zorgt ervoor dat voor organisaties geldt dat de risico's van ziekte en arbeidsongeschiktheid onder de werknemers stijgen.

Dit brengt voor People & Payment **kansen** met zich mee. People & Payment biedt namelijk arbodienstverlening aan, waarnaar met het oog op vergrijzing onder de beroepsbevolking de vraag toeneemt. Echter brengt vergrijzing onder de beroepsbevolking ook een **bedreiging** voor People & Payment met zich mee, zo kan er ook onder de werknemers van People & Payment vergrijzing optreden en door de krapte op de arbeidsmarkt zijn jonge mensen met de gewenste ervaring en competenties lastig te vinden.

Technologie

Technologie is niet meer weg te denken uit de huidige samenleving en hiermee het bedrijfsleven. Technologie komt in verschillende vormen en maten, waar het in uiteenlopende maten menselijke taken ondersteunt en soms ook overneemt. Bedrijven in alle sectoren in Nederland maken in toenemende mate gebruik van technologie in hun werkzaamheden. Zo gebruikten in 2008 57% van de werknemers van bedrijven met meer dan tien werknemers geregeld een computer met internetverbinding voor hun werkzaamheden. In 2021 was dit percentage 76% (CBS, 2021).

People & Payment is een bedrijf dat voor haar werkzaamheden volledig afhankelijk is van technologie, blijkt uit interviews met de directie. Zo wordt er ondersteunende software gebruikt voor de salarisadministratie en de arbodienstverlening, waar volledig op wordt geleund, omdat de gehele business automatisering is. Voor de HR-services wordt er software van derden geleverd, waardoor deze bedrijfstak in zijn geheel technologie is.

De op te zetten verzekeringstak is in feite net zo afhankelijk van technologie als de al aangeboden dienstverlening. Dit komt omdat de verzekeringstak zal worden gekoppeld aan het huidige systeem, waarna de wensen van de klant worden doorgegeven aan de verzekeraar. Er wordt hierbij advies gegeven aan de klant, dus het is niet enkel technologie.

De trend binnen het bedrijfsleven is dus een toename van technologiegebruik, en zo ook een stijging is de afhankelijkheid van technologie.

Dit brengt **kansen** voor People & Payment met zich mee, zo heeft het een eigen, goed werkend systeem waarin de verzekeringstak kan worden geïmplementeerd. Dit systeem bevat zo een unieke propositie van drie diensten die nergens anders worden aangeboden.

Een **bedreiging** die de afhankelijkheid van systemen met zich meebrengt is het feit dat de werkzaamheden niet kunnen worden uitgevoerd als de systemen niet naar behoren werken. Ook brengt het gebruik van software van derden een kleine **bedreiging** met zich mee in de vorm van beperkte opties tot aanpassingen voor de klant.

Omgeving

De omgeving zoals beschreven in de PESTEL-analyse ziet op de fysieke omgeving van het bedrijf en de invloed die het bedrijf hierop heeft. Dit is in het geval van People & Payment niet van groot belang, omdat het slechts diensten aanbiedt en dus geen producten produceert. Zo is de invloed van People & Payment op het milieu klein. Voor dit onderzoek is de invloed van de omgeving binnen de PESTEL-analyse nihil omdat het geen invloed uitoefent op het ontwikkelen van een marketingstrategie.

Legaal

Alle organisaties moeten aan wet- en regelgeving voldoen. Zo ook People & Payment, maar ook haar klanten. Deze wet- en regelgeving betreft eisen en verplichtingen die de overheid aan organisaties stelt. Wet- en regelgeving is voor organisaties iets waar ze niet omheen kunnen. Ook kan wet- en regelgeving voortdurend veranderen.

Een voorbeeld hiervan is de vernieuwde Arbowet uit 2017, dit is een wijziging van een bestaande wet uit 1999, die al eerder grote wijzigingen heeft ondergaan (Ministerie van Justitie, 1999).

Wijzigingen in wet- en regelgevingen kunnen nieuwe rechten en nieuwe verplichtingen opleveren waarnaar gehandeld dient te worden, dit geldt voor zowel People & Payment zelf als voor haar klanten.

Er ontstaan **kansen** voor People & Payment als er wet- en regelgeving veranderd waardoor ze meer rechten of verantwoordelijkheden krijgen, zoals na de Arbowet van 2017, toen werkgevers onder andere verplicht werden een basiscontract af te sluiten met een arbodienst en werknemers altijd recht kregen op het zien van een bedrijfsarts. Dit zorgt voor extra belangstelling voor de dienstverlening van People & Payment.

Er kunnen echter ook **bedreigingen** ontstaan voor People & Payment, als bijvoorbeeld de wet- en regelgeving voor hun dienstverlening strenger wordt en er hierom om dezelfde dienst te leveren meer werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd.

4.1.2 De 'task'-omgeving

De 'task'-omgeving wordt geanalyseerd aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter, een model voor het analyseren van de externe omgeving van een organisatie, bestaande uit vijf krachten die invloed uitoefenen op de organisatie: Bedreiging van potentiële nieuwkomers, Onderhandelingskracht van leveranciers, Onderhandelingskracht van klanten, Bedreiging van substituten en Rivaliteit tussen bestaande marktspelers.

Bedreiging van potentiële nieuwkomers

Er zijn veel organisaties in Nederland die zich bezighouden met de dezelfde dienstverlening als die van People & Payment. Dit zorgt voor veel concurrentie tussen de organisaties. De economie van Nederland is de meest competitieve van Europa en de nummer vier wereldwijd (IMD, 2021). People & Payment opereert echter in verschillende markten. De toetredingsbarrières voor de markten waarin People & Payment zijn relatief laag, omdat er geen toetredingsbarrières door de overheid zijn opgelegd en er geen enorme investeringen dienen gedaan te worden om in te stappen. Echter is de markt gebouwd op vertrouwen in

de dienstverlener en zo is het dus moeilijk voor een nieuwkomer om snel te groeien zonder een distinctief concurrentievoordeel te hebben.

Dit zorgt voor een **kans** voor People & Payment, namelijk als men goed contact met de huidige klanten onderhoudt en deze tevreden houdt, zullen deze eerder bereid zijn nieuwe dienstverlening ook bij People & Payment af te nemen en gebruik te maken van de totaalpropositie. Nieuwe toetreders vormen echter wel een **bedreiging** voor de huidige spelers in de markt, de sector is namelijk relatief makkelijk te betreden, waardoor de kans dat nieuwe spelers op de markt komen vrij groot is. Dit is op zich nog geen risico, maar als deze nieuwe spelers met een nieuw concept een concurrentievoordeel weten te behalen kan dit resulteren in een bedreiging voor People & Payment.

Onderhandelingskracht van leveranciers

People & Payment biedt diensten aan die grotendeels door haar werknemers wordt geproduceerd. Er wordt voor een deel gebruik gemaakt van een eigen systeem, waar leveranciers geen invloed op hebben. Voor een aantal ondersteunende systemen wordt gebruik gemaakt van systemen van derden, zoals het CRM-systeem binnen de salarisverwerking, maar ook hier is de onderhandelingskracht van leveranciers niet van invloed op de dienstverlening van People & Payment.

Het HR-deel van de dienstverlening van People & Payment ziet op het uitgeven van software van derden in licentie. Hierin is de onderhandelingskracht van leveranciers dus wat groter, maar de kosten hiervan kunnen in principe worden doorgerekend naar de klant zonder hier zelf verliezen van te lijden, omdat de leveranciers geen prijsverhogingen specifiek aan People & Payment zullen doorvoeren.

Als laatste de nieuwe verzekeringstak, hiermee zullen verzekeringen van verzekeringsmaatschappijen worden aangeboden aan de klant. Er is dus sprake van een leverancier in de vorm van de verzekeringsmaatschappij en een aanbieder in de vorm van People & Payment. Het businessmodel van People & Payment zal echter vooral zitten in het verschaffen van advies betreffende de verzekeringen en de dienstverlening van het aansluiten van de verzekering en het contact onderhouden met de verzekeraar. Dit om de klant te ontzorgen. De prijs van de verzekering is dus in principe vast, met een extra prijs hier bovenop voor de dienstverlening van People & Payment. De onderhandelingskracht van de leverancier is hierdoor minimaal.

Dit levert **kansen** op voor People & Payment in de vorm van relatieve onafhankelijkheid van leveranciers, omdat hoewel de systemen die worden gebruikt nodig zijn voor de dienstverlening, de kern van de dienstverlening van People & Payment door haarzelf wordt geproduceerd. Een kleine **bedreiging** voor People & Payment ontstaat bij eventueel falen van een ondersteunend systeem dat wordt gebruikt. Hierbij moet echter vermeld worden dat een deel van de concurrentie hier in alle waarschijnlijkheid ook last van al hebben, en de leverancier van het systeem het probleem snel zal willen oplossen.

Onderhandelingskracht van klanten

Klanten zorgen voor omzet en houden daarmee een organisatie op de markt, maar kunnen de winstmarges van een organisatie onder druk zetten als ze veel macht hebben. Klanten zijn bij het kiezen van een aanbieder van een product of dienst nog aan niemand loyaal, maar loyaliteit kan worden opgebouwd na het koopproces van de klant (Court, et. Al, 2009). Voor de diensten die People & Payment aanbiedt zijn de kosten om te switchen van aanbieder, dus overstappen naar een concurrent, relatief laag. Hierom proberen organisaties in elke markt klanten aan zich te binden. Om klanten voor een langere tijd vast te houden is er loyaliteit nodig, dit kan worden opgebouwd door langdurige tevredenheid van de klant. Heskett (2002) stelt dat de beste manier om klantloyaliteit te verhogen het aanbieden van oplossingen voor complexe problemen van klanten.

Het initiële gebrek aan loyaliteit en de lage overstapkosten vormen een **bedreiging** voor People & Payment omdat ze hierdoor klanten kunnen verliezen. Echter ontstaan er door de eerdergenoemde manieren om klanten te binden **kansen** voor People & Payment, omdat de People & Payment in de kern van haar dienstverlening oplossingen zoekt voor complexe problemen van de klant, dit is ook hoe veel klanten bij People & Payment zijn gekomen.

Bedreiging van substituten

De bedreiging van substituten zoals beschreven in het vijfkrachtenmodel van Porter bekijkt of er alternatieve diensten zijn die klanten van People & Payment kunnen gebruiken voor hetzelfde doel. Zowel in de salarisverwerking als de arbodienstverlening en de HR-dienstverlening is dit niet het geval. Er bestaan geen alternatieve diensten met dezelfde of vergelijkbare uitkomsten voor de klant. Voor dit onderzoek is dit onderdeel daarom niet van belang.

Rivaliteit tussen bestaande marktspelers

Er zijn veel salarisverwerkers op de markt in Nederland, hoewel het exacte aantal lastig te achterhalen is, heeft de a.s.r. een lijst gepubliceerd van de salarisverwerkers waar zij mee werken, wat er ruim 1300 zijn (ASR, 2022). Ook zijn er veel arbodiensten op de markt in Nederland, ruim 600 in 2022 (SBCA, 2022), net als organisaties die HR-services aanbieden, waar eveneens een lijst niet te vinden is. Doordat er zo veel spelers op de markt zijn, is het belangrijk voor een organisatie om zich te onderscheiden van de concurrentie. Vaak proberen organisaties te concurreren op basis van prijs, zo proberen ze de prijs van de dienst zo laag mogelijk te houden, waardoor het voor de klant het meest aantrekkelijk is. Er kan ook op een ander criterium worden geconcurrerd, zoals kwaliteit of flexibiliteit. People & Payment concurreert vooral op kwaliteit en daarmee ligt de prijs van haar diensten wat hoger.

Ook biedt People & Payment alle bovengenoemde diensten aan, terwijl niet alle concurrenten dit doen. Hiermee probeert People & Payment een unieke propositie aan te bieden die de klant volledig ontlast van haar personeelszaken.

De rivaliteit tussen concurrenten op de markten waarin People & Payment opereert is fors, dit komt door de vele spelers op de markten, maar het aanbieden van meerdere diensten biedt **kansen** voor People & Payment met het idee van de integratie tussen deze diensten en

de hieruit volgende unieke totaalpropositie die nergens anders wordt aangeboden. De vele spelers zorgen op papier voor een **bedreiging** voor People & Payment, maar gezien de enorme groei van de organisatie de afgelopen jaren is dit geen bedreiging die de dienstverlening in de weg zit. Een andere **bedreiging** voor People & Payment is de krappe arbeidsmarkt, waardoor het moeilijk is nieuw personeel te vinden dat voldoet aan de gestelde eisen. Dit is echter een risico voor de gehele markt.

4.2 Interne omgeving

In deze paragraaf wordt de interne omgeving van People & Payment geanalyseerd. Deze analyse zal worden gedaan aan de hand van het 7S-model van McKinsey. In deze paragraaf zullen de sterktes en zwaktes van People & Payment worden belicht aan de hand van de interne omgeving.

Structure

People & Payment is een relatief platte organisatie met vrij korte en directe communicatielijnen. Onder de directie zitten een aantal teams die verdeeld over de verschillende bedrijfstakken werken. Deze teams werken zelf organiserend en zijn voorzien van verrijkende expertise. De macht binnen de organisatie is relatief decentraal, waardoor er ruimte voor de teams is om eigen beslissingen te maken en hiermee ligt de verantwoordelijkheid voor hun werk ook bij de teams zelf. De coördinatie en taakverdeling binnen de organisatie werkt vanuit de directeur naar de teams.

De typologie van Mintzberg (1979) definieert verschillende organisatiestructuren. People & Payment kan volgens de typologie van Mintzberg worden beschreven als professionele bureaucratie. Bij deze organisatiestructuur is er sprake van een decentrale vorm, wat betekent dat de macht en verantwoordelijkheid bij de individuen van de organisatie ligt. Ook is er sprake van een hoog niveau van professionele kunde en vaardigheden binnen de organisatie. Controle wordt bereikt door instemming en er werken gespecialiseerde professionele teams binnen de organisatie.

Strategy

People & Payment is een organisatie met een duidelijke langetermijnvisie. De strategie van de organisatie is hier ook op gemaakt, soms wordt er op de korte termijn een klein verlies gepakt met als doel op de lange termijn hier beter van te worden.

De langetermijnstrategie van People & Payment ziet op het volledig ontlasten van de klant op het gebied van hun personeel. Dit willen ze bereiken door verschillende diensten op het gebied van personeel aan te bieden en deze aan elkaar te koppelen in één systeem. De verschillende diensten worden op het moment vaak door verschillende partijen aan de klant aangeboden en hierdoor heeft de klant te maken met verschillende portalen voor bijvoorbeeld hun salarisverwerking, hun arbodienstverlening en hun verzuimverzekering. Door het koppelen van de systemen van de verschillende diensten wil People & Payment één aanspreekpunt creëren voor hun klanten voor alle zorgen rondom personeelszaken. Hiermee willen ze een totaalpropositie opzetten die uniek is in Nederland, om zich hiermee te onderscheiden van de concurrentie.

Systems

People & Payment is afhankelijk van de systemen waarvan ze gebruik maakt, zo gebruiken ze hun eigen systeem voor de salarisverwerking en voor de arbodienstverlening. Ook is de eerdergenoemde langetermijnvisie grotendeels gebaseerd op het systeem waarmee de totaalpropositie verwezenlijkt kan worden. Deze afhankelijkheid wordt echter niet gezien als een last voor de organisatie, maar meer als een gevolg van innovatie en vooruitstrevendheid binnen People & Payment en een manier om de snelheid, betrouwbaarheid en kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

Staff

Op dit moment werken er bij People & Payment 30 mensen, deze zijn verdeeld over de verschillende bedrijfstakken, waarbij er bij de salarisverwerking veruit het meeste werken. Deze werknemers zijn hoger opgeleid en beschikken over een grote hoeveelheid kennis en expertise. Er wordt bij het sollicitatieproces van werknemers per bedrijfstak op verschillende eigenschappen gelet, zo is bij de salarisverwerkingstak ervaring belangrijker dan bij de arbodienstverleningstak, dit komt omdat People & Payment werknemers binnen de arbodienstverlening goed zelf kan opleiden. Ook wordt er gelet op verschillende karaktereigenschappen per bedrijfstak, zo is accuratesse van belang bij salarisadministrateurs terwijl sociale skills en de bereidheid om te leren en hard te werken en bij de arbodienstsverlening van groter belang zijn.

Zo ontstaat er een verschil in karaktereigenschappen tussen werknemers van verschillende bedrijfstakken binnen People & Payment, echter is gebleken dat dit niet resulteert in een verschil in cultuur tussen de verschillende bedrijfstakken. De bedrijfstakken zaten in het verleden fysiek op aparte locaties, wat betekende dat werknemers van verschillende bedrijfstakken niks met elkaar te maken hadden en elkaar niet eens kenden. Toen de werknemers van de arbodienstverleningstak van Amsterdam naar Berkel en Rodenrijs, de locatie van HR-services en salarisverwerking, bleek geen verschil in cultuur. In de huidige arbeidsmarkt is er echter een gebrek aan met name salarisadministrateurs, dit is een probleem voor People & Payment, omdat ze op dit moment nog geen eigen opleiding voor deze functie hebben. Er is echter een plan om deze op te zetten.

Style

Binnen People & Payment is de drempel om als werknemers naar de directie te stappen met ideeën of vragen erg laag, dit leidt tot goede communicatie tussen werknemers en directie, er heerst een open omgang. De werknemers in de teams zijn professionals met kennis en verantwoordelijkheden die hun eigen keuzes en beslissingen kunnen en mogen maken, dit leidt tot een lage behoefte aan strakke, dagelijkse leiding vanuit de top van het bedrijf, wel zijn er meetings waarin vorderingen, plannen en ideeën worden gepresenteerd en besproken.

Skills

People & Payment is in verschillende markten operatief, dit vraagt van de directie flexibiliteit en kennis van verschillende vakgebieden en van de werknemers kennis en expertise over eigen vakgebied. Ook is voor een organisatie als People & Payment communicatie van zowel huidige als toekomstige klanten van groot belang. De website wordt goed bijgehouden, hierop staat de huidige dienstverlening met de werkwijze beschreven, net als de registraties en keurmerken die People & Payment heeft. Ook worden klanten middels een nieuwsbrief op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen omtrent de dienstverlening van People & Payment. De aangeboden dienstverlening is van hoge kwaliteit en vooral gericht op klanttevredenheid en het oplossen van problemen en onzorgen van de klant, dit levert een hoge klantloyaliteit op.

Shared Values

Cameron & Quinn (1999) hebben een model opgesteld om de organisatiecultuur mee in kaart te brengen. De eerdergenoemde verantwoordelijkheden en expertise van de werknemers en de vrijheid die ze krijgen binnen de organisatie maakt dat in het model van Cameron & Quinn de organisatiecultuur van People & Payment een familiecultuur is. Kenmerken van deze cultuurstijl zijn grote betrokkenheid van werknemers, een vriendelijke sfeer, leiders acteren als mentoren, zorg voor elkaar en teamwork. Deze kenmerken komen overeen met de cultuur bij People & Payment.

Uit deze analyse van de interne omgeving komen een aantal sterke en zwakke punten naar voren. Een aantal **sterke** punten binnen People & Payment die naar voren komen zijn de volgende. Allereerst de langetermijnstrategie, deze is al een tijd in werking getreden en heeft als doel het aanbieden van een unieke totaalpropositie waarmee alle zorgen op het gebied van personeel uit handen van de klant kan worden genomen. Vervolgens de structuur van de organisatie, deze is relatief plat, waardoor er directe communicatielijnen ontstaan tussen de leiding van het bedrijf en de werknemers eronder. Ook de manier van werken van People & Payment is een sterk punt, omdat het met name ziet op het oplossen van problemen samen met de klant. Dit is volgens Heskett (2002) de beste manier op klantloyaliteit te verhogen. De klanttevredenheid is, net als de kwaliteit van de dienstverlening, dan ook erg hoog, blijkt uit de enquête uit dit onderzoek en een eerder uitgevoerd klanttevredenheidsonderzoek waaruit blijkt dat People & Payment een Net Promotor Score van rond de 30. Dit wijst op een hoge klanttevredenheid, waaruit blijkt dat de richting waarin People & Payment is ingeslagen op het gebied van strategie zich uitbetaald. Naast deze sterke punten zijn er binnen People & Payment echter ook een aantal **zwakke** punten. Zo brengt de totaalpropositie een risico met zich mee, omdat het een nieuw concept is, waarmee klanten dus geen ervaring hebben. Als het systeem bijvoorbeeld kinderziektes vertoont en niet naar behoren werkt in de opstartfase kan dit klanten doen twijfelen. Ook het falen van een systeem van derden kan de volledige dienstverlening van People & Payment doen stilleggen.

4.3 SWOT-analyse en confrontatiematrix

In deze paragraaf worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen die uit de analyse van de interne en externe omgeving van People & Payment naar voren zijn gekomen in een overzichtelijke tabel worden gezet, dit is de SWOT-analyse. Vervolgens wordt er in een confrontatiematrix weergegeven welke confrontaties er ontstaan tussen de interne en externe omgeving.

4.3.1 SWOT-analyse

Zoals eerder aangegeven wordt er in de onderstaande tabel een overzicht gemaakt van de sterktes en zwaktes binnen de interne People & Payment en de kansen en bedreigingen in de externe omgeving van People & Payment. Deze zijn naar voren gekomen uit de analyses in paragraaf 4.1 en 4.2.

	Sterktes	Zwaktes
Interne omgeving	• Duidelijke langetermijnstrategie • Directe communicatielijnen door platte structuur • Oplosgericht werken verhoogt loyaliteit • Hoge klanttevredenheid	• Onbekende propositie kan klanten doen twijfelen bij kleine fouten • Falen van een systeem doet dienstverlening stilleggen
	Kansen	Bedreigingen
Externe omgeving	• Potentiële verhoging van de vraag naar dienstverlening • Potentiële verhoging verantwoordelijkheid werkgevers over toeslagen • Verwachting aantrekkelijk economisch klimaat • Klantloyaliteit zorgt voor belangstelling naar nieuwe dienst • Onafhankelijkheid van leveranciers • Het opereren in meerdere markten opent de deur naar een totaalpropositie	• Economische onzekerheid door corona en Oekraïne-oorlog • Krappe arbeidsmarkt zorgt voor moeite bij het vinden van nieuw personeel • Toetredingsbarrières voor het toetreden van de markt zijn laag • Een gebrek aan initiële loyaliteit en lage overstapkosten kan nieuwe klanten doen overstappen • Veel spelers op de markt zorgen voor forse concurrentie

Figuur 4.1: SWOT-analyse

4.3.2 Confrontatiematrix

Een confrontatiematrix geeft de confrontatie tussen de interne en externe omgeving weer. Op deze situatie kan niet direct invloed worden uitgeoefend, maar er kan wel wat mee worden gedaan. Dit werkt als volgt, er kunnen in een confrontatiematrix factoren op verschillende manieren worden gecombineerd, waardoor er een verbetering in de situatie ontstaat. Dit zijn de volgende:

- Als er een sterkte met een kans wordt gecombineerd, kan er worden geredeneerd hoe de kans uitgebuit kan worden, gebruik makende van de sterktes binnen de organisatie.
- Als een zwakte met een kans wordt gecombineerd, kan er worden geredeneerd hoe de zwakte dient te worden aangepakt om de kans te kunnen uitbuiten.
- Als een sterkte met een bedreiging wordt gecombineerd, kan er worden geredeneerd hoe de sterkte van de organisatie kan worden gebruikt om de bedreiging af te weren.
- Als een zwakte met een bedreiging wordt gecombineerd, kan er worden geredeneerd hoe deze zwakte dient te worden verbeterd om de bedreiging af te weren.

Uit de confrontatiematrix van figuur 4.2 komen een aantal alternatieven naar voren, deze worden hieronder besproken, de nummers komen overeen met die in de matrix.

1. De huidige economische tijd is onzeker, dit komt door inflatie als gevolg van de oorlog in Oekraïne en de nasleep van de coronapandemie. Door klanten te binden en loyaliteit te bewerkstelligen, zullen klanten ook in economisch onzekere tijden bij People & Payment blijven.
2. Een nieuw concept op de markt brengen brengt risico's met zich mee, in de vorm van een gebrek aan vergelijkingsmateriaal van de klant. Hierdoor zal de klant verwachtingen hebben gebaseerd op de informatie die ze heeft doen bewegen om de dienst te gebruiken. Als deze verwachtingen niet overeenkomen met de dienst is de drempel om te stoppen met het gebruik van de dienst laag. Het is dus belangrijk realistische verwachtingen te scheppen en hieraan te voldoen.
3. Door het opereren in meerdere markten is het voor People & Payment mogelijk om een totaalpropositie van meerdere diensten aan te bieden. Dit is deel van de langetermijnstrategie van de organisatie. Hieraan vasthouden en hier naartoe werken vanuit de visie geeft houvast en duidelijke doelen.
4. Korte communicatielijnen in een organisatie zorgen ervoor dat een organisatie reactief is en dus snel kan reageren op veranderingen in haar omgeving. Zo ook een verhoogde of verlaagde vraag naar de dienstverlening.
5. Het grote aantal tevreden en loyale klanten van People & Payment zorgt voor een grotere initiële interesse naar de nieuwe propositie, hier kan op ingespeeld worden.
6. Als er fouten in het nieuwe systeem zitten, kan People & Payment in feite niks voordat deze zijn opgelost, er dient daarom een dienst gelanceerd te worden waarvan zeker is dat hier geen grote fouten in kunnen zitten, omdat de drempel voor klanten om te stoppen met het gebruiken van een nieuwe dienst laag is.

		Kansen						Bedreigingen				
		Potentiële verhoging van de vraag naar dienstverlening	Potentiële verhoging verantwoordelijkheid werkgevers over toeslagen	Verwachting aantrekkend economisch klimaat	Klantloyaliteit zorgt voor belangstelling naar nieuwe dienst	Onafhankelijkheid van leveranciers	Het opereren in meerdere markten opent de deur naar een totaalpropositie	Economische onzekerheid door corona en Oekraïne-oorlog	Krappe arbeidsmarkt zorgt voor moeite bij het vinden van personeel	Toetredingsbarrières voor het toetreden van de markt zijn laag	Een gebrek aan initiële loyaliteit en lage overstapkosten kan nieuwe klanten doen	Veel spelers op de markt zorgen voor forse concurrentie
Sterktes	Duidelijke langetermijn-strategie				5		3					
	Directe communicatie-lijnen door platte structuur	4						4				
	Oplosgericht werken verhoogt loyaliteit							1				
	Hoge klanttevredenheid				5			1				
Zwaktes	Onbekende propositie kan klanten doen twijfelen bij kleine fouten										2, 6	
	Falen van een systeem doet dienstverlening stilleggen										6	

Figuur 4.2: Confrontatiematrix

4.4 Klantbeleving

Om een beeld te krijgen van de klantbeleving van de dienstverlening van People & Payment is er een enquête onder het klantenbestand verstuurd. De vragenlijst hiervan staat in de bijlage. Het aantal unieke respondenten dat op deze enquête heeft gereageerd is 211, ruim 10% van het totale klantenbestand. Dit is echter niet genoeg om de in paragraaf 3.3 beschreven gewenste foutmarge van 5% te behalen. De foutmarge met 211 respondenten is 6% (SurveyMonkey.com, 2022). De resultaten van de enquête zullen in deze paragraaf worden besproken. Hiervoor wordt de data van de enquête gebruikt voor een kwalitatieve analyse en wordt er gezocht naar trends waar conclusies over worden getrokken.

Het model dat wordt gebruikt om de klantbeleving in kaart te brengen is de Consumer Decision Journey van McKinsey, zoals afgebeeld in paragraaf 2.6. Dit model brengt de reis van de klant in beeld. Het model bestaat uit 4 fasen: Initial Consideration, Active Evaluation, Moment of Purchase en Postpurchase Experience. Deze 4 fasen worden stuk voor stuk doorlopen aan de hand van de gegevens die uit de enquête zijn gekomen. De gebruikte gegevens zullen in de bijlage verschijnen en hier zal dan ook naar gerefereerd worden in deze paragraaf.

4.4.1 Initial Consideration

De eerste fase is Initial Consideration, waarbij de klant nog niet van de dienstverlening die een bedrijf aanbiedt gebruik maakt en de behoefte wordt herkend en de klant op zoek gaat naar informatie over het onderwerp. In deze fase kan een organisatie actief inspelen op de eventuele vraag van nieuwe klanten door reclame te maken. People & Payment doet dit niet, zo blijkt uit de gehouden interviews. De aanwas van nieuwe klanten is groot genoeg en omdat de prijs van de dienstverlening van People & Payment hoger ligt dan het marktgemiddelde en ze inspelen op kwaliteit en klantbinding, werkt marketing voor nieuwe klanten voor People & Payment niet.

Hierom valt People & Payment niet echt op in de eerste fase van de Consumer Decision Journey, en is er in de enquête geen aandacht aan besteed.

4.4.2 Active Evaluation

De tweede fase, Active Evaluation, bevat het daadwerkelijke proces voor het kiezen van een aanbieder van de gewilde dienst. Hierin worden partijen vergeleken op basis van hun product of dienst. Deze fase is voor het binden van nieuwe klanten het belangrijkste omdat er een keuze valt op een aanbieder van een gewenste dienst. Om hier een beeld van te krijgen is er in de enquête een vraag gesteld hoe de klant tot People & Payment als aanbieder van de gezochte dienst is gekomen (Bijlage 5.1).

Hieruit komt naar voren dat People & Payment een groot deel, ruim 70%, van hun nieuwe klanten verkrijgt via het netwerk van hun klanten, en dus mond-tot-mondreclame. Dit is geen verrassing, aangezien People & Payment zoals eerder vermeld nauwelijks tot geen reclame maakt om nieuwe klanten aan te trekken.

Een opvallende trend hierin is dat de tevredenheid van de klant die via mond-tot-mondreclame bij People & Payment is gekomen aanmerkelijk hoger is (ruim 94% is

tevreden), dan de klanten die via socials of internet bij People & Payment zijn gekomen (ruim 86% is tevreden) (Bijlage 5.3 en 5.4).

4.4.3 Moment of Purchase

De derde fase, moment of purchase, ziet op het afnemen van het product of de dienst, er is dus een keuze gemaakt van aanbieder. In deze fase is de keuze voor aanbieder al gemaakt en begint een klantrelatie.

Op het moment van kopen of afsluiten is het voor People & Payment van belang dat de nieuwe klant op de hoogte is van de volledige dienstverlening die ze aanbiedt. Dit is opgenomen in de enquête (Bijlage 5.5) en hieruit komt dat bijna 95% van de klanten bewust is van de volledige dienstverlening die People & Payment aanbiedt. Hier zit dus nauwelijks verlies in potentiële klanten.

Wat vervolgens een relevante vraag is, is waarom de klanten die weten van de volledige dienstverlening maar hier geen gebruik van maken, dit niet doen. De respondenten die hebben aangegeven te weten van de volledige dienstverlening maar hier geen volledig gebruik van maken werden vervolgens gevraagd wat hiervan de reden was. Hieruit komen uiteenlopende antwoorden (Bijlage 5.7). De strekking is echter dat de meesten de dienstverlening niet nodig hebben. Hier zit ook geen concrete kans op verbeteringen.

4.4.4 Postpurchase Experience

De laatste fase, Postpurchase Experience, is de fase na aankoop, en dus de ervaring van de klant bij het gekozen bedrijf. Dit is voor een organisatie als People & Payment, waar er wordt ingespeeld op lange, succesvolle relaties met klanten de belangrijkste fase. Een positieve ervaring na aankoop van een product of dienst zorgt voor een loyale klant. Hierdoor wordt bij een volgende behoefte gebruik gemaakt van de 'loyalty loop', waarbij de tweede fase wordt overgeslagen en er meteen wordt gekozen voor de aanbieder waarover de klant tevreden is. Zo worden concurrenten niet eens overwogen.

Zoals eerder aangegeven is de tevredenheid van de dienstverlening erg hoog, ruim 93% is tevreden (Bijlage 5.2). Dit valt in de lijn der verwachting, aangezien People & Payment op loyaliteit en tevredenheid focust en vanuit daar haar operaties uitbreidt.

Een opvallende trend hierin is dat de tevredenheid van de klant verschilt per dienst. De tevredenheidspercentages zijn hieronder per dienst weergegeven:

Salarisadministratie (Bijlage 5.7)	94%
Arbodienstverlening (Bijlage 5.8)	93%
HR-advies (Bijlage 5.9)	84%
Juridisch advies* (Bijlage 5.10)	100%
Vertrouwenspersoon* (Bijlage 5.11)	100%

Figuur 4.3: Tevredenheid per dienst

Hier kan op ingespeeld worden door de minder scorende diensten te bekijken en eventueel te verbeteren. Er is in de enquête gevraagd naar waarom de diensten niet naar verwachting zijn, waaruit een twaalfstal reacties kwamen (Bijlage 5.12).

4.4.5 Verzekeringen

Als laatste is er nog gevraagd of er interesse is in de nieuwe verzekeringstak bij de huidige klant. Hieruit blijkt dat ruim 60% hierin is geïnteresseerd (Bijlage 5.13). Er is ook bij deze vraag aan de respondenten die aangaven niet geïnteresseerd zijn gevraagd waarom ze niet geïnteresseerd zijn, de antwoorden hierop variëren (Bijlage 5.20), maar er komt voornamelijk naar voren dat de respondenten de dienst niet nodig vinden. Ook is een veelvuldig antwoord dat de verzekering elders geregeld is en ze daar tevreden zijn. Er zijn echter negen antwoorden, 13% van de respondenten die aangeven niet geïnteresseerd te zijn, waarin wordt vermeld dat de interesse afhangt van verdere informatie.

Bij het analyseren van de data komen een aantal opvallende trends naar voren. De eerste is het feit dat de interesse in verzekeringen varieert op basis van de grootte van de klanten in aantal werknemers. Deze trend wordt hieronder afgebeeld.

0-10 werknemers (Bijlage 5.14)	52%
10-25 werknemers (Bijlage 5.15)	71%
25-50 werknemers (Bijlage 5.16)	65%
50-100 werknemers (Bijlage 5.17)	63%
100+ werknemers (Bijlage 5.18)	67%

Figuur 4.4: Interesse in verzekeringen per omvang van klant

De tweede trend die naar voren komt is de variatie in interesse in de nieuwe verzekeringstak op basis van het aantal afgenomen diensten (Bijlage 5.19). Deze trend wordt hieronder afgebeeld.

1 dienst	56%
2 diensten	76%
3 diensten	82%
4 diensten*	50%

Figuur 4.5: Interesse in verzekeringen per aantal afgenomen diensten

* Hierbij dient vermeld te worden dat van alle respondenten er slechts 4 respondenten vier diensten afnamen, hierdoor is de laatste waarde niet erg betrouwbaar.

Een laatste opvallende trend is het verschil in interesse voor de verzekeringen tussen de afgenomen diensten. Deze staat hieronder afgebeeld. Hier vallen alleen de afnemers van de diensten 'juridisch advies' en 'vertrouwenspersoon' op. De afnemers van deze diensten zijn meer geïnteresseerd in verzekeringen dan klanten die deze diensten niet afnemen. Hierbij dient gezegd te worden dat er één respondent is die vertrouwenspersoon als enige dienst afneemt, en er nul respondenten zijn die juridisch advies als enige dienst afnemen. Hiervoor is al gesteld dat de interesse voor verzekeringen hoger is bij afname van meer diensten.

Salarisadministratie (Bijlage 5.21)	62%
Arbodienstverlening (Bijlage 5.22)	62%
HR-advies (Bijlage 5.23)	67%
Juridisch advies (Bijlage 5.24)	75%
Vertrouwenspersoon (Bijlage 5.18)	91%

Figuur 4.5: Interesse in verzekeringen per afdeling verschillende diensten

Er valt dus te concluderen dat afnemers van de diensten 'juridisch advies' en 'vertrouwenspersoon' een vergrote interesse hebben voor verzekeringen. Afnemers van andere diensten, zoals salarisadministratie of arbodienstverlening liggen op of rond de eerdergenoemde trends rondom het aantal afgenomen diensten en het aantal werknemers in dienst.

5. Conclusie

De hoofdvraag die voor in onderzoek werd gesteld luidt als volgt: *“Welke marketingstrategie met betrekking tot de nieuwe verzekeringstak van People & Payment moet er gevoerd worden om per eind 2022 een unieke propositie van arbodienstverlening, HR- en salarisadministratie en verzuimverzekeringen aan te bieden aan haar klanten?”* Om op deze hoofdvraag goed antwoord op te kunnen geven zijn een drietal deelvragen opgesteld, waarop eerst antwoord zal moeten gegeven worden.

5.1 Externe omgeving

Alvorens er een marketingstrategie kan worden opgesteld, dient er te worden gekeken naar de omgeving van een organisatie. In dit onderzoek is er van buitenaf naar binnen gekeken naar de omgeving van People & Payment. Dit houdt in dat eerst de externe omgeving is geanalyseerd, waarna de interne omgeving aan bod kwam. Dit leidde tot de eerste deelvraag: *‘Hoe ziet de externe omgeving van People & Payment eruit?’*

Er zijn voor dit onderzoek zoals vermeld in hoofdstuk 3 gekozen voor een inhoudsanalyse op basis van deskresearch om de externe omgeving van People & Payment te analyseren. Hiervoor zijn twee verschillende modellen gebruikt, de PESTEL-analyse en het vijfkrachtenmodel van Porter. Met deze modellen worden de belangrijkste stakeholders en factoren die invloed uitoefenen op de organisatie in kaart gebracht.

Zoals in beide analyses naar voren is gekomen zijn er een aantal kansen en bedreigingen in de externe omgeving. Op deze kansen en bedreigingen kan worden gereageerd of ze kunnen worden genegeerd, afhankelijk van de situatie.

Een belangrijke factor in de externe omgeving van People & Payment is de schommelende economie, waar er een bijtrekking van de economie wordt voorspeld, maar economische onzekerheid heerst. Wanneer er echter gekeken wordt naar de politieke en sociale omgeving is de kans groot dat de vraag naar de dienstverlening van People & Payment zal stijgen.

De huidige klant kan daarentegen niet vergeten worden, omdat ontevreden klanten sneller geneigd zijn te switchen van aanbieder van de dienstverlening. Tevreden klanten blijven trouw aan hun huidige aanbieder en zijn hierdoor sneller geneigd gebruik te maken van meer diensten van People & Payment.

De concurrentie in de markt van People & Payment is hevig, maar door het aanbieden van meerdere diensten opereert People & Payment in meerdere markten tegelijk, waardoor het zich met de totaalpropositie onderscheidt van de concurrentie.

5.2 Interne omgeving

Na het analyseren van de externe omgeving werd de interne omgeving geanalyseerd, daarom luidde de tweede deelvraag: *‘Hoe ziet de interne marketingpositie van People & Payment eruit?’*

Voor het analyseren van de interne omgeving van People & Payment is gekozen voor het 7S-model van McKinsey, waarbij voor dataverzameling gebruik is gemaakt van interviews met

de directie van het bedrijf. Uit deze analyse zijn een aantal sterke en zwakke punten uit de interne omgeving van People & Payment naar voren.

Een belangrijk sterk punt hiervan is de duidelijke langetermijnstrategie die gebaseerd is op de missie en visie van de organisatie. Hieruit vloeit met het aanbieden van een totaalpropositie van alle dienstverlening die People & Payment aanbiedt een strategie waarmee concrete doelen voor de toekomst tastbaar worden en People & Payment zich onderscheidt van de concurrentie.

De manier van werken binnen de organisatie leent zich perfect voor het creëren van loyale klanten en langdurige klantrelaties. People & Payment werkt door problemen van de klant op te lossen en samen naar situaties te kijken, hierin is ze succesvol. Een gevolg hiervan is dat klanten loyaal zijn, omdat volgens Heskett (2002) een oplossingsgerichte werkwijze waar de klant wordt meegenomen in het proces het best werkt om klantloyaliteit te bewerkstelligen.

Ook wordt het duidelijk dat People & Payment geen actieve marketing gebruikt om aan nieuwe klanten te komen, daar is ook geen behoefte aan omdat de huidige aanwas van nieuwe klanten en de huidige klanten genoeg is om te groeien.

Een risico van de totaalpropositie wordt ook duidelijk, het is een nieuw concept dat volledig afhankelijk is van een nieuw systeem. Bij een nieuw concept is de barrière om te stoppen met het gebruik een stuk lager dan wanneer het bekend is. Dit zorgt voor een risico omdat er bij kinderziektes in het systeem een kans op verminderde tevredenheid van de klant ontstaat met als gevolg minder nieuwe klanten. Dit laatste komt omdat de voornaamste bron van nieuwe klanten van People & Payment rust op mond-tot-mondreclame.

5.3 De klantbeleving

Na het onderzoeken en analyseren van de externe en interne omgeving van People & Payment was het zaak om de beleving van de klant in kaart te brengen. Vanuit de behoefte dit in kaart te brengen luidde de derde deelvraag: *‘Hoe kijkt de klant naar de huidige dienstverlening van People & Payment?’* Het beantwoorden hiervan is gedaan met data die is verzameld uit een enquête, gehouden onder de klantenkring van People & Payment. Deze data werd geanalyseerd waardoor de klantbeleving met behulp van de ‘Consumer Decision Journey’ in kaart werd gebracht.

Uit het onderzoek komt naar voren dat ruim 70% van de klanten van People & Payment bij de organisatie zijn gekomen via een andere partij die hen heeft aangeraden, zoals een bestaande tevreden klant of de boekhouder van het bedrijf die de kwaliteit van People & Payment aanprijst. Dit wil zeggen dat 70% van alle respondenten heeft aangegeven via mond-tot-mondreclame bij People & Payment is gekomen. Deze manier van nieuwe klanten werven zorgt ervoor dat People & Payment geen tijd en geld kwijt is aan de marketing van hun diensten. Een ander voordeel van deze manier van klantwerving is dat uit het onderzoek is gebleken dat de klanten die via mond-tot-mondreclame bij People & Payment over het algemeen meer tevreden zijn dan klanten die op een andere manier binnen zijn gekomen.

Vervolgens kwam naar voren dat de algehele tevredenheid van de klanten van People & Payment hoog is, 93% van de respondenten heeft namelijk aangegeven tevreden te zijn met

de dienstverlening. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat de strategie die op dit moment met de huidige dienstverlening wordt gehanteerd werkt en de kwaliteit van de dienstverlening hoog is. Hierbij dient vermeld te worden dat de tevredenheid van klanten die HR-advies afnemen gemiddeld lager ligt dan klanten die andere diensten afnemen, van de klanten die aangegeven hebben HR-advies als dienst af te nemen, geeft 84% aan tevreden te zijn. Hier kunnen dus kansen liggen.

Nadat de huidige klantbeleving in beeld werd gebracht, is er nog onderzoek gedaan naar de interesse naar de nieuwe verzekeringstak van People & Payment onder de huidige klant. Hieruit kwam naar voren dat er variatie is in interesse op basis van de grootte van de klant in aantal werknemers. Zo is de interesse bij klanten met 0-10 werknemers significant lager dan bij andere klanten. Klanten met 10-25 werknemers zijn gemiddeld het meest geïnteresseerd.

Een andere trend die naar voren kwam is voor de marketingstrategie een erg belangrijke, er blijkt namelijk dat naarmate klanten meer diensten afnemen de interesse voor verzekeringen, een extra dienst, toeneemt.

5.4 Marketingstrategie

Nu er antwoord is gegeven op alle drie de deelvragen, kan er antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *“Welke marketingstrategie met betrekking tot de nieuwe verzekeringstak van People & Payment moet er gevoerd worden om per eind 2022 een unieke propositie van arbodienstverlening, HR- en salarisadministratie en verzuimverzekeringen aan te bieden aan haar klanten?”*

Zoals eerder vermeld kan het STP-model gebruikt worden om een marketingstrategie mee op te stellen. Dit model bestaat uit 3 stappen, het segmenteren van de markt, het targeten van de doelgroep en vervolgens het positioneren op de markt.

Voor de marketing van de verzekeringstak is de huidige klantenkring in het begin de beste optie, aangezien deze klanten veelal tevreden zijn met de huidige dienstverlening en een groot deel reeds heeft aangegeven geïnteresseerd te zijn. Nadat met deze klanten de verzekeringstak wordt opgestart kan er worden gefocust op organisaties die nog niet reeds klant zijn bij People & Payment. Dit zal waarschijnlijk vanzelf komen, zoals de huidige aanwas van nieuwe klanten ook is.

Zoals blijkt uit de gehouden interviews is het branche waarin de klant opereert voor de dienstverlening van People & Payment niet echt van belang. Bijna elk type bedrijf kan worden bediend, zolang het MKB betreft. Alleen binnen HR-advies wordt er onderscheid gemaakt tussen doelgroepen, zoals de horeca waar een apart systeem voor is. Dit is echter voor de marketing van de totaalpropositie van alle diensten niet van belang. Het is zaak voor People & Payment dat er eerst wordt gesegmenteerd op grootte van de klant, dit heet macrosegmentatie, segmentatie buiten het koopgedrag en behoeftes van de klant om (Kotler, 2006). Dit zorgt ervoor dat de daadwerkelijke segmentatie op basis van koopgedrag en behoeftes van de klant, microsegmentatie, sneller en meer overzichtelijk verloopt.

Na de macrosegmentatie kan er worden gesegmenteerd op basis van het aantal diensten dat de klant bij People & Payment afneemt, uit dit onderzoek kwam een trend waarin een

significante groei in interesse in de verzekeringstak te zien is naarmate er meer diensten bij People & Payment worden afgenomen.

Na het segmenteren moet er een targetmarkt worden gekozen uit de gesegmenteerde markten. In het geval van People & Payment zal dit slechts heel breed gebeuren, namelijk MKB. Dit komt omdat People & Payment bijna al het MKB kan bedienen. Ook is ondanks een grotere interesse bij klanten die meerdere diensten afnemen nog steeds meer dan de helft van de klanten die slechts één dienst afnemen geïnteresseerd in de verzekeringstak.

Het positioneren op de markt gaat op basis van de concurrentie. Zoals eerder besproken is People & Payment actief op meerdere markten, waardoor positioneren in principe vrij moeilijk is. Echter vergemakkelijkt de positionering door het aanbieden van een totaalpropositie, waardoor een uniek concurrentievoordeel kan worden behaald. Ook moet er in het begin van het aanbieden van de verzekeringen voor gekozen worden deze alleen actief te promoten bij de huidige klantenkring. Er zijn uit deze kring relatief veel klanten geïnteresseerd blijkt uit dit onderzoek, en vanuit goede ervaringen van klanten van verzekeringen zal waarschijnlijk vanzelf promotie ontstaan zoals deze op dit moment ook bestaat.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen er aanbevelingen worden gemaakt aan People & Payment. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op het uitgevoerde onderzoek. Voor de aanbevelingen zullen de analyse van de interne en externe omgeving van People & Payment worden bekeken, net als de klantbeleving. Ook zal de conclusie worden meegenomen bij het opstellen van de aanbevelingen. In de conclusie is er antwoord gegeven op de hoofdvraag en dus een marketingstrategie opgesteld, hiermee ben je er echter nog niet. Er is nog een plan van aanpak benodigd om een marketingstrategie succesvol te implementeren. In dit hoofdstuk zullen een aantal aanbevelingen volgen die samen met de in het vorige hoofdstuk beschreven marketingstrategie ervoor zullen zorgen dat de totaalpropositie goed in de markt gezet kan worden. De aanbevelingen die naar voren komen uit dit onderzoek zijn de volgende:

- **Stel doelen voor het implementeren van de marketingstrategie voordat deze wordt geïmplementeerd en communiceer deze intern.**

Om het uiteindelijke doel van People & Payment, het succesvol aanbieden van een totaalpropositie van alle dienstverlening die ze aanbiedt, te halen zijn er verschillende stappen te doorlopen. Om ervoor te zorgen dat iedereen binnen het bedrijf dezelfde mindset en visie krijgt, is het belangrijk deze stappen als doelen door te communiceren naar iedereen binnen het bedrijf. Dit is belangrijk omdat doelen de richting van het bedrijf aangeven. Uit de gehouden interviews komt naar voren dat er vanuit de directie een wens is naar één gezamenlijke visie van alle werknemers over de verschillende bedrijfstakken. Het communiceren van doelen kan helpen bij het creëren van één visie over de hele organisatie.

Nog een belangrijk voordeel van het opstellen en naleven van gestelde doelen bij een marketingstrategie is dat er resultaten kunnen worden gemeten. Na het stellen van een doel kunnen resultaten worden gemeten, waarna deze resultaten worden geanalyseerd. Bij het analyseren komt naar voren of het doel is gehaald en of er corrigerende maatregelen moeten worden getroffen (Kotler & Keller, 2006).

Al met al is het belang van stellen van doelen bij het implementeren van een marketingstrategie groot. Daarbij komt dat het belangrijk is dat deze doelen goed worden opgesteld, gebruik makende van de SMART-methode (Blythe, 2009). Met deze methode van doelen stellen voldoet een doel aan 5 criteria. Het eerste criterium waaraan het voldoet is dat het doel specifiek (**Specific**) is, dit betekent dat slechts een aantal uitkomsten mogelijk zijn. Hierbij mag People & Payment denken aan de volgende vragen: Wat moet er bereikt worden? Wanneer willen we dit bereiken? Waarom? Wie zijn erbij betrokken? Als een doel specifiek is gesteld, kan er naar het tweede criterium worden gekeken: is het doel meetbaar (**Measurable**)? People & Payment moet kunnen meten of een doel is gehaald. Nadat hieraan voldaan is volgt het derde criterium, het doel moet haalbaar (**Achievable**) zijn. Als een doel onhaalbaar is als het wordt opgesteld is het van geen waarde voor een organisatie omdat er geen motivatie om het te halen uit kan worden gehaald. Vervolgens moet er worden gekeken of het doel in lijn is met en past bij de middelen van de organisatie en de situatie waarin ze verkeerd, het doel moet relevant (**Relevant**) zijn. Als laatste is het van belang dat er tijd (**Time**) in het doel wordt opgenomen, het dient een begin- en eindtijd te hebben.

Een voorbeeld van een doelstelling dat aan de gestelde eisen voldoet en dus gesteld kan worden is de volgende: *“De omzet moet in het jaar na implementatie van de totaalpropositie 5% hoger zijn dan de omzet van het jaar ervoor.”*

- **Promoot wanneer deze klaar is de totaalpropositie bij bestaande klanten en daarna bij nieuw aangesloten klanten.**

Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat People & Payment in de huidige situatie geen actieve marketing bedrijft. Dit betekent dat klanten zich uit zichzelf melden bij People & Payment. Uit dit onderzoek blijkt ook dat naarmate een klant meer diensten afneemt bij People & Payment, deze meer geneigd is interesse te hebben in de verzekeringstak, en zo de totaalpropositie.

Voor People & Payment is het dus zaak de bestaande klant te wijzen op haar totale dienstverlening en daarmee de nieuwe verzekeringstak. Hierbij dient er te worden begonnen bij de klanten die de meeste diensten afnemen. Als vervolgens op volgorde van het aantal afgenomen diensten het hele klantenbestand is geïnformeerd, moet er naar de resultaten worden gekeken. Initiële interesse hebben in een dienst en het daadwerkelijk afnemen van deze dienst is natuurlijk een verschil. Op basis van deze resultaten kan er worden bekeken welke klanten de dienst afnemen en welke niet. Hierna kan er worden gewerkt aan de wijze van promotie en de manier van overbrengen van informatie. Nadat alle bestaande klanten zijn geïnformeerd en hierdoor de nodige klanten zich zullen hebben aangesloten, dienen nieuwe klanten bij acquisitie te worden geïnformeerd over de overige dienstverlening en de voordelen van de totaalpropositie.

De reden achter deze strategie is dat de aard van de dienstverlening zich niet leent voor actieve marketing aan niet-klanten. Ook melden veel nieuwe klanten zich door tevreden huidige klanten, wat ervoor zorgt dat huidige klanten voor People & Payment in de beginfase belangrijker zijn.

- **Focus na het lanceren van de verzekeringstak en de totaalpropositie op de kwaliteit van dienstverlening en de klanttevredenheid en handhaaf hiermee de huidige tevredenheid van 93%.**

Dit onderzoek heeft uitgewezen dat ruim 70% van de klanten zich bij People & Payment aansluit op basis van de ervaring van anderen. Hiervoor is het vanzelfsprekend dat de anderen in deze kwestie tevreden zijn over de dienstverlening van People & Payment, anders zal de dienstverlening naar alle waarschijnlijkheid niet worden aangeraden.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat klanten die via andere tevreden bestaande klanten van People & Payment bij de organisatie komen over het algemeen meer tevreden zijn (94%) dan klanten die op een andere manier bij People & Payment zijn gekomen (86%).

De acquisitie van nieuwe klanten draait dus op de tevreden huidige klanten, wat een gevolg is van de hoge kwaliteit van de dienstverlening. People & Payment opereert in verschillende markten met verschillende bedrijfstakken, waar met één visie en filosofie, het ontzorgen van de klant. Dit zit in het DNA van People & Payment en het is belangrijk om hieraan vast te houden, ook in de toekomst.

7. Reflectie

In dit laatste hoofdstuk wordt er ter discussie gesteld hoe betrouwbaar en valide dit onderzoek is. Er wordt gekeken naar of de validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd is gebleven en hoe dit in de toekomst verbeterd zou kunnen worden.

Allereerst de validiteit, is er gemeten wat er gemeten diende te worden? Het deskresearch meet per definitie wat er gemeten moest worden, omdat er vanuit een onderzoeksvraag gericht wordt gezocht naar het antwoord of ondersteunende theorie. Er is voor dit onderwerp ruim voldoende wetenschappelijk onderzoek te vinden om de juiste informatie te vinden. Vervolgens de interviews, hierin is voldoende informatie verzameld om conclusies te trekken, maar mist er misschien een perspectief vanaf een lager niveau om zo met meer diepgang iets te kunnen zeggen over hoe de interne omgeving van People & Payment eruit ziet. Als laatste de enquête, hierin is er in principe gemeten wat er gemeten diende te worden, omdat het ondersteunende model kon worden ingevuld. Er konden concrete conclusies worden getrokken op basis van de verkregen data, echter konden er extra vragen worden gesteld om zo meer mogelijkheden te testen. Een voorbeeld van een vraag die misschien van meerwaarde was geweest voor het onderzoek is: *“In welke sector is uw organisatie actief?”* Ook zou het de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede zijn gekomen als de resultaten werden geanalyseerd in SPSS, waardoor regressieanalyses mogelijk waren geweest. Dit neemt niet weg dat, hoewel minder betrouwbaar, er nog steeds conclusies kunnen worden getrokken op basis van de data zoals deze is geanalyseerd in het onderzoek zoals hij is.

Vervolgens de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Hierin is de betrouwbaarheid in de deskresearch gewaarborgd door gebruik te maken van een groot aantal wetenschappelijke artikelen en boeken. De gemaakte statements zijn wetenschappelijk onderbouwd en de gebruikte modellen komen uit wetenschappelijke artikelen, journalen en boeken. De interviews zijn afgezien van het eerdergenoemde gebrek aan diepgang over de lagen van de organisatie ook betrouwbaar, aangezien deze zijn gekoppeld aan wetenschappelijke theorie. De enquête die is afgenomen heeft te weinig respondenten om de vooraf gewenste betrouwbaarheid van 95% en foutmarge van 5% te behalen. Er waren 211 respondenten, waar er voor de gewenste waarden 323 benodigd waren. Er is een betrouwbaarheid van 95% en een foutmarge van 6% bewerkstelligd. In de toekomst zou dit beter kunnen door de enquête beter te promoten door bijvoorbeeld herinneringen te sturen naar mailadressen die de enquête nog niet hebben ingevuld.

Daarnaast kan de invulling van de deelvragen anders, door bijvoorbeeld een extra vraag te stellen die ziet op het segmenteren, targeten en positioneren. Hierdoor worden de deelvragen meer verdeeld over de informatie, wat misschien makkelijker onderzoeken is.

Ook is er in het theoretisch kader van dit onderzoek ruimte voor een extra model voor het analyseren van de interne omgeving. Als er van meerdere modellen gebruik wordt gemaakt, wordt het onderwerp vanuit meerdere perspectieven belicht, wat leidt tot een grotere betrouwbaarheid.

Zoals eerder benoemd gaat de betrouwbaarheid van dit onderzoek omhoog wanneer er gebruik was gemaakt van analysesoftware als SPSS voor het analyseren van de data die naar voren kwam uit de enquête. Dit levert daarom een interessante mogelijkheid op voor vervolgonderzoek, waarin een enquête kan worden verstuurd naar dezelfde groep, om vervolgens SPSS te gebruiken als analysesoftware.

Bronnen

Boeken

- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage learning.
- Baker, M. J., & Hart, S. J. (Eds.). (2003). *The marketing book* (Vol. 195). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bernard, H. R. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Heskett, J.L. (2002), "Beyond customer loyalty", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 12 No. 6, pp. 355-357. <https://doi.org/10.1108/09604520210451830>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. and Regner, P., 2010. *Exploring Strategy*. 10th ed. Pearson.
- Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., & Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Pearson Higher Education AU.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management* 12e. New Jersey, 143.
- Mezentseva, Olha & Maksym, Bezpartochnyi & Marchenko, Valentina & Artman, Monika. (2019). *Fundamentals of Management for Enterprises*. (Figuur 2.3)
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- Verhoeven, P. S., (2018). *Wat is onderzoek?* (6th ed.). Boom Lemma.

Artikelen

Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *The Academy of Management Review*, 5(1), 25–39. <https://doi.org/10.2307/257802>

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009, June 1). *The consumer decision journey*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment.

GURL, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.

Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.

Kocaoğlu, Batuhan & Demir, Ezgi. (2019). The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *Press academia*. 9. 10.17261/Pressacademia.2019.1078. (Figuur 2.2)

Levitt, T. (1983). The globalization of markets.

Messick, Samuel (1998). *"Test validity: A matter of consequence"*. *Social Indicators Research*. 45 (1–3): 35–44.

O'Hare, P. (2007). Getting down to writing up: navigating from the field to the desk and the (re) presentation of fieldwork. *Anthropology Matters*, 9(2).

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.

Thomas, Howard and Gardner, D.M. Strategic Marketing: History, Issues and Themes. (1985). *Strategic Marketing and Management*. 17-41. Research Collection Lee Kong China School Of Business.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues, and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26

Websites

- A.C. van Huffelen, staatssecretaris van Financiën. (2020, december). *Eindrapportage Alternatieven voor het toeslagenstelsel*. Tweede Kamer.
<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2020Z24824&did=2020D52117>
- a.s.r. (2022). *Overzicht salarisverwerkers voor de salariskoppeling*.
<https://www.asr.nl/zakelijk/verzekeringen/salariskoppeling/overzicht-salarisverwerkers>
- Chegg.com. (2022). *Chegg.Com*. <https://www.chegg.com/homework-help/questions-and-answers/analyze-one-force-general-task-environment-selected-organization-starbucks-cafe-q82567639> (Figuur 2.1).
- Claessens, M. (2020, March 21). *The STP-Model – Segmentation, Targeting, Positioning done right*. Marketing-Insider. <https://marketing-insider.eu/the-stp-model-segmentation-targeting-positioning-done-right/> (Figuur 2.6)
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, Oktober 15). *ICT-gebruik bij bedrijven - ICT, kennis en economie 2021*. ICT-gebruik bij bedrijven - ICT, kennis en economie 2021 | CBS.
<https://longreads.cbs.nl/ict-kennis-en-economie-2021/ict-gebruik-bij-bedrijven/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022a, april 21). *Pensioenleeftijd*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/16/pensioenleeftijd-in-2021-ruim-4-jaar-hoger-dan-in-2006>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022b, mei 17). *Beroepsbevolking*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/beroepsbevolking>
- Centraal Planbureau. (2022, March). *Centraal economisch plan 2022*.
<https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/Centraal-Economisch-Plan-CEP-2022.pdf>
- Erken, H., & Prins, C. (2022, June 6). *Nederlandse economie gaat waarschijnlijk milde recessie tegemoet*. Rabobank. <https://www.rabobank.nl/kennis/d011268082-nederlandse-economie-gaat-waarschijnlijk-milde-recessie-tegemoet>
- IMD Business School. *2021 World Competitiveness Ranking*. (2021, June 17).
<https://www.imd.org/news/updates/2021-world-competitiveness-ranking/> Ministerie van Algemene Zaken. (2022, January 14). *Kabinet-Rutte IV beëdigd*. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl.
<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/01/10/kabinet-rutte-iv-beedigd>
- Ministerie van Justitie. (1999, April). *Arbeidsomstandighedenwet*.
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2022-05-20>
- People & Payment. (2022). <https://www.people-payment.nl/>
- Porter, M. E. (1979, April). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (Figuur 2.5)
- Rijksoverheid. (2021, December). *Coalitieakkoord “Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst.”* <https://open.overheid.nl/repository/ronl-f3cb0d9c-878b-4608-9f6a-8a2f6e24a410/1/pdf/coalitieakkoord-2021-2025.pdf>

SBCA. (2022). Gecertificeerde Arbodiensten. <https://sbca.nl/gecertificeerde-arbodiensten/>

Sample Size Calculator: Understanding Sample Sizes. (n.d.). SurveyMonkey. Retrieved July 12, 2022, from <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Tweede Kamer. (2020, april). *Advies Afdeling advisering Raad van State inzake Wijziging van de Algemene Ouderdomswet en de Wet op de loonbelasting 1964 in verband met de verandering van de koppeling van de AOW- en pensioenrichtleeftijd aan de stijging van de levensverwachting (Wet verandering koppeling AOW-leeftijd).* (W12.20.0070/III).
<https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2020Z13703&did=2020D28995>

Vileta, J. (2020, January 9). *PEST & PESTEL Analysis.* University of Minnesota.
<https://www.d.umn.edu/%7Ejvileta/FAQs/pest-pestel.html> (Figuur 2.4)

Bijlagen

Bijlage 1: Structuur interview

Deelvraag	Dataverzameling	Methode van onderzoek	Ondersteunende theorie
<i>‘Hoe ziet de interne marketingpositie van People & Payment eruit?’</i>	Het huidige marketingproces van de diensten die People & Payment aanbiedt	- Deskresearch: Literatuuronderzoek - Fieldresearch: Semigestructureerde interviews	- STP-model - 7S-model

Dit interview wordt gehouden om antwoord te krijgen op de deelvraag *‘Hoe ziet de interne marketingpositie van People & Payment eruit?’*. De ondersteunende theorie bij deze deelvraag zijn het STP-model en het 7S-model, het is dus van belang dat de ondersteunende theorie terugkomt in de vragen op de topiclijst van het interview.

De vragen op de topiclijst van het interview zijn de volgende:

Welke tak van dienstverlening van People & Payment valt onder jouw toezicht?

Hoe is/zijn deze in de markt gebracht? Hoe was de marketing hiervan?

Is er bij deze dienstverlening onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen klanten?

Wat is de doelgroep van de dienst(en) en hoe is deze gekozen?

Wat onderscheidt People & Payment van de concurrentie?

Wat wordt er op dit moment aan marketing gedaan voor deze diensten?

Is er een verschil in de manier van marketen van deze diensten toen ze werden geïntroduceerd en nu ze al een tijd worden aangeboden?

Wat is de visie en strategie van People & Payment op de korte en lange termijn?

Hoe ziet de structuur van de organisatie eruit?

Wat voor cultuur heerst er in de organisatie? Denk hierbij aan gewoontes, tradities et cetera.

Waar let je op tijdens een sollicitatieprocedure? Wat maakt een goede werknemer van People & Payment?

In hoeverre leunt de organisatie op computersystemen? Welke worden het meest gebruikt en hoe essentieel zijn deze?

Hoe zou je de gemeenschappelijke denkwijze van People & Payment omschrijven?

Bijlage 2: Enquête klantenbestand People & Payment

Om de huidige tevredenheid van de klanten van People & Payment te meten heb ik gebruik gemaakt van een enquête. Deze heb ik via de nieuwsbrief van People & Payment verspreid onder alle huidige klanten van het bedrijf. Dit is de beste manier om deze te verspreiden omdat de nieuwsbrief al in de sfeer van het bedrijf is, en ik hiermee alle klanten in één keer bereik.

Een enquête is een gestructureerde methode van dataverzameling, wat betekent dat de vragen vooraf opgesteld worden en vaststaan, er kan niet van worden afgeweken en er wordt dus alleen gemeten wat er in de vooraf opgestelde vragen staat (Verhoeven, 2018).

Ik heb gekozen voor een enquête omdat ik op deze manier veel klanten kan bereiken zonder dat dit te veel tijd kost. Het doel van de enquête is de beeldvorming van hoe de klant kijkt naar de huidige dienstverlening van People & Payment en wat de mate van bewustzijn van de klant is van de dienstverlening die People & Payment aanbiedt.

Deelvraag	Dataverzameling	Methode van onderzoek	Ondersteunende theorie
<i>'Hoe kijkt de klant naar de huidige dienstverlening van People & Payment?'</i>	De kijk van de klant op de huidige dienstverlening van People & Payment	- Fieldresearch: Enquête	- Customer Decision Journey van McKinsey

Deze enquête wordt afgenomen om antwoord te krijgen op de deelvraag *'Hoe kijkt de klant naar de huidige dienstverlening van People & Payment?'*. De ondersteunende theorie bij deze deelvraag is de Consumer Decision Journey van McKinsey, het is dus van belang dat die ondersteunende theorie terugkomt in de vragen die in de enquête worden gesteld.

De enquêtevragen zijn de volgende:

Van welke dienst(en) die People & Payment aanbiedt maakt u gebruik?
(Meerdere antwoorden mogelijk)

- Salarisadministratie
- Arbodienstverlening
- HR-advies
- Juridisch advies
- Vertrouwenspersoon

Hoe groot is uw organisatie?

- 0-10 werknemers
- 10-25 werknemers
- 25-50 werknemers
- 50-100 werknemers

- 100+ werknemers

Hoe bent u bij People & Payment als aanbieder van deze dienst(en) gekomen?

- Via een ander bedrijf dat gebruikt maakt van de diensten van People & Payment
- Via zoekmachines of socials, zoals LinkedIn
- Via mijn boekhouder/accountant
- Via een ander persoon (geen gebruiker van de diensten van P&P) die het aanbevoelen heeft
- Via Midz.nl
- Overig, namelijk:

Bent u zich bewust van het feit dat People & Payment de genoemde diensten aanbiedt? (Salarisadministratie, arbodienstverlening & HR-advies, waaronder juridisch)

- Ja, ik maak er reeds gebruik van
- Ja, maar ik maak er geen gebruik van
 - ↳ *Waarom maakt u geen gebruik van de volledige dienstverlening van People & Payment?*
 - Ik ben tevreden met mijn huidige dienstverlener van diensten die ik niet bij People & Payment afneem.
 - Ik vind het te veel moeite om over te stappen van dienstverlener
 - De dienstverlening van People & Payment is duurder dan die van mijn huidige dienstverlener
 - Anders, namelijk:
- Nee

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

- Ja
- Nee, het is minder goed dan verwacht
 - ↳ *Hoe komt het dat de dienstverlening niet aan uw verwachtingen voldoet?*
Eigen invulling
- Nee, het is beter dan verwacht

People & Payment wil in de nabije toekomst naast de huidige dienstverlening ook verzuimverzekeringen aanbieden. Eén van de doelen hiervan is het verlagen van de administratieve last voor de klant door de verzekeraar te koppelen aan de salarisadministratie en de arbodienst. Dit zorgt voor één systeem en één aanspreekpunt voor de volledige HR-, salaris- en verzuimadministratie, zou u hierin geïnteresseerd zijn?

- Ja
- Nee
 - ↳ *Waarom niet?*

Eigen invulling

Bijlage 3: Transcriptie interview Mark Idzinga

Welke tak van dienstverlening van People & Payment valt onder jouw toezicht?

Arbo en verzekeringen starten we op dus arbo is deels mijn verantwoordelijkheid waarbij Roy meer de backoffice doet en ik meer de inhoudelijke kant van het verhaal. Verzekeringen gaan we nu samen in de markt zetten zoals bekend, en dan hebben Roy en ik samen met Said ook nog een bv, dat heet step forward en dat gaat over spoor twee re-integratie dus werknemers die lang uit roulatie zijn. En die ja die worden geïntegreerd bij een andere werkgever. Dus stel je voor, even een bouwvakker kan niet terug vanwege rugklachten in zijn eigen functie. Er zijn geen andere functies voorhanden bij dat kleine bouwbedrijf, dan is de werkgever verplicht om die werknemer te re-integreren waar die bijvoorbeeld zittend aan de lopende band minder last heeft van zijn rug heeft en die verplichting, ja, zo'n kleine werkgever heeft daar geen verstand van, dus die schakelt daar een extern re-integratiebedrijf bij in en dat doen wij ook en dat heet Step forward, ook nog een onderdeel van de ja zeg maar P&P-familie. Dus daarin hebben Roy, Said en ik aandelen, verzekeringen hebben Roy en ik aandelen en sinds kort heeft Said ook een heel klein aandeeltje in P&P arbo.

Duidelijk, hoe is deze dienstverlening dus arbo in de markt gebracht? Wat was hiervan de marketing?

Ja, dan moet je eigenlijk helemaal terug naar mijn verhaal. Ook ongetwijfeld wel een keer verteld, maar goed om dat even nog een keer te doen. Dus ik had bedrijfskunde gestudeerd in Groningen, kwam toen naar Amsterdam, heb eerst gekozen voor Amsterdam en toen daar een afstudeerplek bij gezocht. En die vond ik uiteindelijk in Haarlem en toen ik dat had afgerond, ging ik naar Tempo-Team en zei van "oké, ik wil graag even wat geld verdienen, daarna op vakantie" en toen kwam Tempo-Team met een baantje bij een grote arbodienst, bij dat heet tegenwoordig Zorg van de Zaak maar dat heette destijds Metis Arbo en dat zat hier in Amsterdam en daar ging ik werken en dat ik zou daar twee weken werken, Maar ik heb daar uiteindelijk 3 jaar gewerkt in een commerciële functie. Ja, er stond gelijk een auto klaar en een collega die zei, ik heb het hartstikke druk, Mark kun je me helpen? Nou, ik zei prima, dus ik daar gewerkt en toen had ik allemaal ontevreden klanten in mijn portefeuille. Dus elke dag ging ik gewoon lekker op pad met mijn autootje, snel mijn rijbewijs gehaald doen en ik ging rijden en ging naar klanten en die klanten die zaten maar te mekkeren over metis van "dit is waardeloos en met je voorganger heb ik ook al zoveel gesprekken gehad en het wordt maar niet beter." Nou, het was met name MKB wat ik in mijn portefeuille had, wat ik heel erg leuk vind, want dan schakel je rechtstreeks met de ondernemer, alleen die ontevredenheid, ja, dat frustriert natuurlijk. En de functie die ik had, accountmanager, zat heel erg aan de zijkant, dus niet in het primaire proces dus je kunt ook niet dingen echt veranderen. Je kunt alleen beloven van "oké, ja, ik ga met jouw feedback terug naar de organisatie en dan hopen dat het goed gaat." En dan een half jaar later ging ik er weer naartoe en dan was er weer niets verbeterd, dus dat was heel erg frustrerend en ik dacht wel, Ik vind die klantvraag niet heel gek of zo, dat ging ook wel heel veel mis. Het was niet alleen mijn werkgever. Dat is eigenlijk in die hele branche en dat dat komt ook omdat die arbodiensten zijn ontstaan uit overheidsorganisaties, de voorlopers van UWV en dergelijke

dus. Ja, dat zijn de bedrijfsgezondheidsdiensten. Dat was gewoon nog vanuit de overheid. En toen in één keer werd dat commercieel, dus dat waren arbodiensten en die werkgever werd verantwoordelijk voor zijn eigen deel. Dus die kreeg ik ook steeds meer een prikkel om mensen aan het werk te helpen en daar hoorden commerciële arbodiensten bij, nou even fast forward. Ik ben voor mijzelf gestart toen, want ik dacht van hé, die vraag is niet heel gek, alleen het aanbod en de vraag zou het absoluut niet bij elkaar aan. Ik ga dat meer op basis van aanbod in de markt zetten op basis van de vraag die er is, nou dat werkt eigenlijk prima. Ik deed nog niet hele bijzondere dingen vond ik zelf met mijn bedrijfje. Alleen in ieder geval de beloftes waarmaken die je deed. Daarmee kon je al het verschil maken In de markt in 2005. Nou in die tijd ging ik me wel steeds meer verdiepen in de materie, dus waarom zit die ene medewerker nou een half jaar thuis en heeft een andere medewerker met exact hetzelfde ziektebeeld na een week zijn werk weer opgepakt? Ik vond het heel bijzonder. Ik denk dat moet iets meer zijn dan een medisch verhaal alleen, dus Ik ben opleiding gaan doen. Ik ben in die tijd ook register casemanager geworden. Zelf bijscholing gaan doen, onderzoek gaan doen ook zelf. En toen tot een bepaalde aanpak gekomen en die was wel wat. Die heb ik gewoon zelf bedacht dat ik dacht van op basis van ervaring van hé, dit werkt en dit werkt niet. Nou en daarmee ben ik later, want Ik had dat bedrijf in 2005 gestart samen met een bedrijfsarts en die wilde uiteindelijk niet mee in mijn wijzigingen, want ik vond dat die bedrijfsarts veel meer een teruggetrokken rol moest krijgen. Alleen ja, hij voelde zichzelf arts. Hij vond zichzelf de belangrijke man.

En dat was hij is jouw visie niet?

Nee, in mijn visie niet, dus ik kreeg hem daar niet in mee. Nou even goede vrienden, maar dus toen heb ik in 2009 mijn aandelen verkocht en ben ik zelfstandig verdergegaan en in die tijd mijn visie ontwikkeld. Maar nou even het antwoord op jouw vraag. Wat ik toen ben gaan doen is dat Ik ben gaan bloggen over mijn praktijkervaringen en dat ik in hele korte blogs een probleem beschreef wat herkenbaar was voor de lezers en dat waren veelal ondernemers of HR-managers, maar in ieder geval mensen die met ziekteverzuim te maken hadden. En een concrete oplossing, dus eigenlijk meestal een artikeltje van 3-4 alinea's met een probleem, maar even heel helder van "oké, dit is wat er vaak gebeurt, dit is vaak de reactie van de arbodiensten, ik denk dat het anders moet, zo en zo, en dan kom je tot een oplossing en ik heb dat een keer toegepast en het werkt goed." En, dat genereerde heel veel aandacht, want het werd opgepikt dat mensen dachten hé, het is een keer een ander geluid In de markt, dus ik ging wat op andere sites, ook bloggen en heb ik een enorme lezersschare opgebouwd.

En wat voor sites deed je dat eerst?

Ja, meestal HR-gerelateerd, HR-base bijvoorbeeld, dat was wel groot werkplatform. Inmiddels is dat overgenomen door een andere partij, maar dat was destijds een heel groot platform in 2009 tot 2015 ofzo, dus dan krijg je heel veel nieuwe lezers, dus dat plaatste ik een nieuw artikel en dan kreeg ik weer allemaal mensen op mijn website, dus uiteindelijk bouwde ik zo een lezersschare op die elke week ongeveer een nieuw artikeltje van mij kregen in de inbox. Dus Ik heb nu, ik heb de laatste jaren heel weinig geschreven, maar ik heb nu iets van 5500 mensen die van wie ik het e-mailadres hebt en die die dus berichten van mij ontvangen en dat is eigenlijk alle marketing die ik gedaan heb, dus ik was nu aan het

luisteren naar een luisterboek In de auto. Ik denk, die ga ik even naar jou sturen. Dat is van Seth Gooding. En wat hij schrijft is eigenlijk, hij schrijft veel over permissie marketing, dus niet de marketing dat je iemand stoort zoals dat eigenlijk met tv reclames gaat. Maar nee, je zorgt ervoor dat je een bijzonder product hebt, dus iets wat opvalt en je zorgt dat je permissie krijgt van klanten die graag iets van je willen horen. Nou, dat is eigenlijk wat ik heb toegepast. Dat is de enige marketing. En dat is marketing waar ik heel erg in geloof, namelijk in contact zijn met je doelgroep en op die manier ja eigenlijk soort van een fan schare opbouwen. Dan hoef je mensen nooit lastig te vallen, dus op die manier dus die website midz.nl. En op die manier kwamen mensen op die site, lieten hun e mailadres achter en konden ze een gratis e-boekje downloaden, kunnen ze nog steeds, ja, en op die manier heb ik mensen aan mij gebonden en daar zijn heel veel klanten uitgekomen, dus dat is eigenlijk de enige marketing die we gedaan hebben. Dus toen kwam in 2016 kwam Roy ook op die website en die dacht van hé, deze gozer, die snapt het volgens mij wel, hoe het MKB bediend moet worden en dit wil ik ook voor mijn klanten. Nou, toen zijn wij samen gaan werken en nu nog steeds krijgen we heel veel klanten via midz. Inmiddels komt daar ook mond tot mondreclame bij van tevreden klanten. We hebben wel eens wat pogingen gedaan om betaald, dat mensen nog cold calling en zo gingen doen waarbij ik van tevoren al het gevoel had van ja, Ik denk niet dat het werkt voor ons. En, dat blijkt ook altijd maar weer arbo is een lastige manier om mensen lastig te vallen, zegt van hé, we hebben nu een afwijkend iets. Dit is goed voor jou. Nee, nou ja, dat werkt eigenlijk niet goed, dus juist marketing vanuit de inhoud, daar geloof ik heel erg in.

Oké duidelijk, Ik denk ook wel dat het product is dat je aanbiedt, waarom op de inhoud marketen eigenlijk alleen maar werkt.

Nou, wat je hebt, wat je hebt is, eigenlijk, vroeger maakte je een product en dan bouwde je een fabriek en dan ging je heel veel mensen lastigvallen via tv-reclame en dan had je veel meer verkoop, meer omzet. Dan ging je nog een fabriek erbij bouwen, ging nog meer van die producten leveren en dat werkte perfect. Dus je ging heel veel Mensen met tv-reclames bestoken en mensen dachten hé, dat is prima, goed product, heb ik nodig, prima. Weer meer bouwen en uiteindelijk dat riedeltje werkte prima. Alleen mensen krijgen nu tegenwoordig tweeduizend marketingberichten op zich af. Elke dag dus. Jouw automatisme in jouw hoofd is negeren, want jouw inbox zit al vol. Je hebt andere dingen te doen, dus we zijn we gaan tv-reclames gaan wij doorzappen. Ja, dat was 25 jaar geleden niet zo, dan had je 3 netten. Iedereen zag die tv-reclames, dus iedereen kende de nieuwe producten, dat is tegenwoordig al lang niet meer zo. We zijn heel erg aan het proberen om die dingen te negeren. Het enige wat jij nog niet negeert is op het moment dat je denkt, hé shit, maar dat is een product, dat is bijzonder. Alleen, dat gebeurt niet zo vaak, dus waar voorheen je een product had en je daar een marketing sausje overheen gooit werkt dat tegenwoordig niet meer. Dus het product was al klaar en dat kwam de marketing. De marketing moet nu, daar ben ik van overtuigd, in het product zelf zitten, dus jij moet gewoon een heel bijzonder product hebben, en dan gaat de marketing vanzelf, of in ieder geval de sales vanzelf, dus je moet iets heel bijzonders leveren wil je opvallen tegenwoordig. En dan moet je dus iets bijzonders doen. Nou, dat is in arbodienstverlening dus een bepaalde aanpak.

Oké en waarin denk je dat je je onderscheidt van de concurrentie?

Ja, Ik denk heel erg de visie, de aanpak, dus wat wij doen. Kijk, wat ik heb gedaan is, een paar jaar geleden heb ik met paar studenten van de VU die hebben onderzocht dat een vermoeden van mij, dat het inschakelen van de bedrijfsarts waarbij je denkt van hé, dat gaat ons helpen, want dan hebben we die werknemers sneller aan het werk. Maar mijn vermoeden was dat het juist daardoor langer ging duren. Verzuimmeldingen en zijn we dat wetenschappelijk onderzocht en bevestigd? Ja, klopt inderdaad dus in onze aanpak waar veel arbodiensten bijna alle arbodiensten heel snel die bedrijfsarts erbij betrekken, zetten wij hem juist op zo'n groot mogelijke afstand. Waar veel arbodiensten zeggen, de leidinggevende moet verantwoordelijk zijn voor het hele proces, moet casemanager zijn, zeg ik, nee, die leidinggevende kan dat niet, want die moet van heel veel dingen een klein beetje weten, dus de manager. Dus dan krijg je een zieke werknemer, de manager heeft totaal geen verstand van wetgeving en dergelijke, dus wat je die moet laten doen, je moet zorgen dat die vóór de ziekmelding zorgt dat mensen lekker aan het werk zijn, maar op het moment dat er een ziekmelding komt in die duurt al iets langer, dan moet je zorgen dat dat gelijk van zijn bordje af gaat en dat er een expert komt die zegt, hé, ik ga dit dossier nu overnemen en ik ga zorgen dat we naar herstel gaan toe werken en, leidinggevende, ik weet jou wel te vinden. Nou dan, het werken met de POB, dat doen we al meer organisaties, maar ja, hoe wij Manon inzetten en Manon de anderen heeft getraind. Ja, Dat is wel weer erg proactief. Ja, Manon is in staat een medewerker heel snel aan het werk te krijgen en dat ze ook nog haar daarvoor bedanken. Nou dan, dan doet ze iets goed. Ik denk dat wij hele goede casemanagers hebben, zonder mezelf op de borst te kloppen, maar ja, die heb ik opgeleid en die weten wel precies wat ze moeten doen om zo snel mogelijk tot een herstelplan te komen. Dus nee, we hebben een heel laag ziekteverzuim en uiteindelijk word je daar op afgerekend. Het is echt visie en aanpak en daar zitten echt wel afwijkende dingen in ten opzichte van de markt. Ja.

Maar het klinkt inderdaad wel onderscheidend je doet het gewoon beter dan de rest eigenlijk, alleen hoe communiceer je dat naar de klant, want als je een andere arbodienst hebt die wel bijvoorbeeld meteen de bedrijfsarts inschakelt en de manager casemanager laat zijn. Dan onderscheid je je eigenlijk binnen vaktermen van arbo, dus iemand die geen verstand heeft van arbo geen idee waarom jullie beter zijn, dus hoe communiceer je dat?

Zo.

Dus gewoon door met klanten het gesprek aan te gaan en zeggen dit en dit en dit en dit doen wij en daarom zijn we beter?

Eigenlijk, ja de klant die ons echt nodig heeft, die is bereid te luisteren. En die stelt vragen en die zegt, ja, maar we hebben nu dit dossier. Hoe zouden jullie dat aanvliegen? Dus het is allemaal vanuit de inhoud, dus ik heb eigenlijk nooit een verkoopgesprek meer, want ik heb dat heel veel gedaan en dat werkte voor geen meter, dan zat ik te vertellen hoe goed we waren en wat we allemaal konden en dergelijke en dan zeiden ze "ja, dankjewel, maar we kiezen voor iemand anders die net iets goedkoper is" of zo. Nou, wij zijn niet goedkoop, alleen wij lossen wel het probleem op en de klant die echt een probleem heeft en die wil dat oplossen. Die is bijna wanhopig om dat op te lossen.

Die luistert toch wel?

Die luistert en die stelt vragen, en dan vertel ik in alle rust, hoe we dat zouden kunnen doen en dat gaat heel erg over de inhoud, dus eigenlijk geef ik al gratis advies weg. Dan zeg ik, o ja, nee ik zou dit... ja, het kan zijn dat... of ik ga een beetje peuren in de problemen die ze hebben. Even het mes nog een paar keer draaien. Ik zeg nou ja, die bedrijfsarts die jullie nu hebben. Ja, die heeft nu dit advies gegeven, maar eigenlijk is dat niet conform de richtlijn dus mocht dit dossier bij het UWV komen, daar krijg je sowieso nog sanctie van de UWV ook. Oh oké, nou ja, en dat is niet gelogen. Dat is gewoon echt het verhaal, dus ik praat gewoon over de inhoud hoe wij het probleem kunnen oplossen en dan komen zij altijd met de vraag voor een offerte uiteindelijk aan het einde van zo'n gesprek, dus de grotere bedrijven heb ik wel even een echt gesprek mee en de kleinere bedrijven die die worden eigenlijk al heel makkelijk klant op basis van het verhaal op de website, of op basis van een gesprek over één dossier zo, maar dan gaat het ook over de inhoud, maar het is altijd over de inhoud eigenlijk, het is niet dat wij zeggen van hé, in de markt zo en zo nee, de aanpak is onderscheidend en degene die echt een probleem heeft dat hij wil oplossen, die is bereid te luisteren naar het inhoudelijke verhaal, ja.

En, hoe kom je dan tot zo'n gesprek? Waar komt de klant naar jou toe? Kom jij naar de klant toe?

Wij doen niks naar de klant toe naar de potentiële klant toe, dus de klant komt altijd naar ons toe.

Oké, maar hoe vinden ze je?

Heel veel via Midz, dus via mijn website en midz.nl, dus dan komen ze daarop, dan denken ze hé, dus hebben ze gegoogeld, P&P arbo richt zich op het MKB, een MKB-bedrijf denkt 364 per dagen per jaar niet aan de arbo, alleen die denkt aan arbo op die ene dag dat die medewerker die al hele tijd bij hem werkt en dan in één keer zich ziekmeldt vanwege een conflict of iets dergelijks. En dan in één keer denkt hij, shit, wat moet ik doen? Dan gaat hij googelen dan Googlet hij "Ziekmelding arbeidsconflict", nou daar heb ik toevallig heel veel artikeltjes over geschreven, wat je moet doen, wat je niet vooral niet moet doen en dergelijke. En dan komt hij op de website, denkt hé, dat is interessant. Dan gaat hij mijn e boekje lezen, denkt hij, ja, dat is een goede aanpak en die gozer heeft ook nog een arbodienst. Vervolgens gaat hij weer terug naar de website klikt hij door naar de P&P-arbo website en dan vraagt hij een offerte aan. Dat is eigenlijk hoe het 9 van de 10 keer gebeurt, dus het is nooit dat een ondernemer wakker wordt, denkt van hé, dat ga ik vandaag eens even doen, weet je wat, ik ga eens een andere arbodienst uitzoeken? Nee, arbo dienstverlening is totaal niet interessant voor een gemiddelde ondernemer, het wordt alleen interessant als hij een megaprobleem heeft. Een dan zieke werknemer kost € 250 per dag gemiddeld en dat heeft hij wel heel snel door. En dan wil hij dat probleem opgelost hebben, alleen dan zijn wij even interessant. Ja, en dan lossen we het probleem op, maar hebben wel een contract, dan hebben we dat zo goed gedaan dat hij vervolgens 5 jaar lang klant blijft, waarbij wij gewoon maandelijks een abonnementje factureren en daar hoeven we dan helemaal niks meer voor te doen tot hij zijn volgende lastige ziekmeldingen heeft. Dat is het

idee, dus nee, wij gaan niet actief de hort op naar klanten voor arbo. Ja, wij zitten in die zin in de luxepositie dat ze bij ons komen en dat is eigenlijk via midz. Dat is dus een belangrijker voor nieuwe klanten. Dan hebben we waar Roy en ik gedacht hadden vrij, we slaan de handen ineen, want wij denken dat het makkelijker is voor een klant die salarisadministratie heeft, want Roy had natuurlijk wel een aardig klantenbestand opgebouwd met salaris. Een nieuw contract afsluiten met arbodienstverlener is ingewikkelder, want dat moet je toch weer een nieuwe partij waar je vertrouwen in moeten hebben. Maar nu zitten ze allebei P&P. En nu horen ze, nou ja, we gaan straks zien hoe groot die bewustwording is. Alleen ja, ze hebben ook een arbodienstverlening en dan zetten ze eigenlijk gewoon een vinkje op een offerte. Dat is eigenlijk gewoon een product erbij, in plaats van dat zij een relatie aangaan met een nieuwe leverancier. Dat is veel laagdrempeliger. Nou, dat is gebleken. Dat was een vermoeden van Roy en van mij dat dat makkelijk zou gaan. En dat is ook heel makkelijk gegaan, dus ik denk inmiddels dat er al 200 bedrijven of zo die eerste gewoon salaris klant waren, nu ook arbo klant zijn. Dus dat zijn de 2 grote. Ja, en af en toe komt er eens eentje. Ik weet niet hoe die op de website van Roy komt, maar dat zal ook wel eens via andere kanalen zijn. Mond tot mondreclame hoor ik wel steeds vaker. Dus hé, wij hebben gehoord van die en die, die zijn heel tevreden over jullie. Maar de grootste zijn dus van de salaris klanten, de Mensen die via Midz op uiteindelijk een offerte aanvragen en een klein gedeelte mond tot mondreclame, ik denk dat je daarmee 99% te pakken hebt.

Oké duidelijk, goed. Dan was ik nog benieuwd of er bij de arbodienstverlening onderscheid is gemaakt tussen verschillende groepen van klanten, dus heb je je dienstverlening aangepast op bijvoorbeeld, klein MKB en groot MKB. Of is alles eigenlijk hetzelfde?

Nee. Dat hadden we wel en dat hebben we eruit gegooit, omdat het te veel maatwerk werd en onze kwaliteit van dienstverlening er onder ging lijden. Dus dan hadden we ziekmeldingen en dan hadden dan moesten we de hele tijd na gaan, oké, wat hebben we ook alweer afgesproken met deze klant, doen wij nu de melding via naar het UWV of doen ze dat zelf, nou dat, en meestal de wat grotere klanten hadden maatwerk, uiteraard die betaalde ook minder, maar ik merkte eigenlijk dat dat vaak ook tot heel veel frustratie leidde, dat die klanten juist heel erg veel energie kosten van het team. Dus ik ben paar jaar geleden naar die klanten toegestapt en heb gezegd, we stoppen met maatwerk, dus vanaf 1 juli hebben we nog maar één pakket en dat pakket, of nee, we hadden twee pakketten, een basis en een plus pakket, en we zijn een beetje gestopt met het plus pakket, maar toen destijds heb ik gezegd, we hebben twee pakketten, dus maatwerk wat je nu hebt, daar stoppen we mee. Kies maar, of basis of plus en als je weggaat begrijp ik dat ook, want die gingen soms 4 of 5 keer zoveel betalen, dus dat hadden we ingecalculeerd, dus zo hebben we ook even echt een stapje teruggedaan qua omzet, want veel klanten die zeiden van “nee, gaan we niet doen.” Alleen dat was prima, want wij hadden genoeg klanten in die zin en we sneden daarmee heel veel onvrede weg. Ook een stukje omzet, maar op basis daarvan hadden we een goede basis waar we van we wisten, oké, we kunnen op één manier, op een goede manier, het maatwerk zit natuurlijk in de dossiers, maar op één manier werken we met onze klanten samen en we hebben er goed over nagedacht en dat werkt voor ons en dat werkt ook voor de klanten. Nou en zo zijn we weer gaan groeien, dus maatwerk zijn we mee gestopt, ja.

Oké, duidelijk, dan was ik benieuwd. Wat is precies de doelgroep van de arbodienstverlening en hoe is dat tot stand gekomen? Waarom die doelgroep?

De ideale klant is een MKB-ondernemer die op een dag een lastige ziekmelding heeft en er niet uitkomt met zijn huidige arbodienst. En dat zijn er heel veel, dus daar hebben ze een acuut probleem dat opgelost moet worden. Ze weten dat het niet een vanzelfsprekendheid is dat de arbodienst je echt goed helpt, dus ze hebben al ervaringen met slechte arbodienstverleners en zijn dan bereid om te kijken naar een beter alternatief en dat zijn wij. Ik vind dat wij het beste alternatief zijn voor het beste oplossing zijn voor een MKB-ondernemer qua arbodienst en die ondernemer die heeft ervaren dat het niet allemaal, ja, rozen is in arbodienstverlening en die ziet dat ook wel, die snapt dat, die snapt wat wij aan het doen zijn, ja. Dus de MKB-ondernemer met het verzuim problemen, kort gezegd.

Oké, dat staat ook op de site volgens mij.

Ja, ik denk het wel.

Ja, nou, dan gaan we een beetje terug naar wat er eigenlijk al wel is gezegd. Wat wordt er op dit moment aan marketing gedaan voor deze dienst? Maar dat is eigenlijk niks, toch?

Nee, heel weinig, dus ik vind het ook een prettige positie, moet ik zeggen, een klant die naar jou toekomt met haar vraag, dan heb je 5 keer zo veel kans dat die uiteindelijk klant wordt dan dat jij zelf actief op zoek gaat naar nieuwe klanten. Wat we wel qua marketing kunnen doen is meer interne markt. Gaat denk ik dus om een bedrijf dat al bij salaris zit, om die ook bij, in ieder geval de bewustwording van de andere diensten, laten we het daarop houden hè, dus ja, dat is misschien marketing ook wel. Maar ja bewustwording wel, maar niet nadat wij dus al een soort van relatie hebben.

En, heb je het idee? Dat zeg maar sinds het opzetten van de bedrijfstaking, dus sinds 2016 met het begin van People en Payment arbo, heb je het idee dat er dat de marketingstrategie is veranderd? Of is die eigenlijk nog steeds hetzelfde?

Nou, We hebben dus wat pogingen gedaan om eigenlijk marketing of sales te doen, dus we kregen dan via, dat bedrijf heet Loopbaan Nederland en daar kon je dan een relatie mee aangaan en dan dat was een soort prijsvergelijker En hij heeft veel, tracking via Google Ads naar zijn website toe. Die bedrijven vragen dan zeg maar "ik wil wel een offerte arbodienstverlening" en als je daar dan snel op reageert, maar dan betaal je dus voor, dan krijgt die potentiële klant 3 offertes, dus eentje van ons en nog van twee anderen en dan uiteindelijk moet hij dan een keuze maken uit die 3 offertes. Maar er valt de keuze heel vaak niet op ons, omdat wij niet de goedkoopste zijn. Dus daarmee dachten wij van oké, dan kunnen we de groei versnellen. Maar dat trek je dus weer een bepaald type klant aan die helemaal niet goed bij ons past. Want de MKB-ondernemer met een mega verzuim probleem. Kun je kun je in principe qua prijzen alles vragen. Alleen de MKB-ondernemer die denkt, weet je wat, ik betaal eigenlijk best wel veel aan de arbodienst, ik ga eens even kijken of het ergens goedkoper kan, die gaat niet de hoofdprijs betalen, dus dat werkte niet. Dus die groeiversneller via dus meer actief de markt op gaan werkt het niet. Dat is één poging. Een andere poging die we hebben gedaan, dat is via een extern bedrijf dat cold calling deed

en het bedrijf werkt hartstikke goed, ja, die groeit als een tierelier. Alleen bij arbodienstverlening werkt dat gewoon niet zo goed.

Met jullie strategie niet?

Nee, nou ja, Het is heel moeilijk om aan iemand die niet dusdanig goed in de materie zit, het verschil uit te leggen via een belletje. Hè, even in een paar zinnen van oké, dit is waarom ze zich onderscheiden en dit is waarom je met ze aan tafel moet. Dat lukt dus gewoon niet goed, dus we hebben wel pogingen gedaan. Ik moet zeggen, Roy had haar hogere verwachtingen dan ik, ik deed het met gezonde tegenzin, ik heb dat soort dingen al wel eens gedaan, maar ik geloof heel erg in de organische groei en dan gaat iets langzamer, maar dat gaat wel op een manier waarbij je gewoon de klanten krijgt we groeien hard genoeg, dus ja, kom maar goed ja. Dus nee, er zijn niet echt veranderingen geweest, behalve dan dat er twee mislukte pogingen hebben gedaan en uiteindelijk bij de oorspronkelijke aanpak weer terug zijn.

Oké, dan zal dat wel het best werken. Ik denk ook wel dat cold calling of iets dergelijks best wel kan werken, maar dan moet je eigenlijk een prijsvechter in de markt zijn in plaats van jullie visie hanteren.

Ja, prijsvechter of een heel bijzonder product in die zin dat het makkelijk en snel uit te leggen is, maar daar leent arbodienstverlening zich niet voor, het is te complex om via cold calling te verkopen. Ja.

Goed, wat is de visie en strategie Van People en Payment, het deel waar jij verantwoordelijk voor bent, dus ook verzekeringen op de korte en langere termijn?

Laatst hadden we twee sessies gehad over visie en strategie, dus ik probeer het even terug te halen, het zou wel wat slordig zijn van mij als ik dat vergeten ben, al vergeet ik veel. Dat is wel mooi verwoord in één zin. Dit hadden we ervan gemaakt: "P&P helpt de MKB-ondernemer met alle personeelszaken, zodat personeelszorgen verleden tijd zijn."

Dat is een mooie!

Jawel toch? Dus dit heel duidelijk de doelgroep in MKB-ondernemer. Ik wil alles rondom personeelszaken, dus wel alles rondom de P van personeel. Daar willen we de MKB-ondernemer mee ondersteunen, willen we ondersteunen op een manier dat het voor hem rust geeft, zodat hij zich kan concentreren op zijn eigen bedrijf waar die wel verstand van heeft. Want vaak heeft hij geen verstand van personeel. Dus echt dat ontzorgen, wat natuurlijk een beetje een gevleugelde term is geworden, maar dat is wel wat het is bij ons. Dus P&P helpt de MKB-ondernemer met alle personeelszaken, zodat personeelszorgen verleden tijd zijn.

Oké, en de strategie is dan het opzetten van ook die verzekeringstak, waardoor je eigenlijk met HR-, salaris, arbo en verzuimverzekeringen, dan heb je eigenlijk alles?

Ja, we dachten eigenlijk, nou hebben we alles. En we kwamen er tijdens die strategie sessie achter dat we misschien nog een tak voor de toekomst erbij zouden moeten doen om echt alles te hebben. En dat is werving en selectie dus dat dat zou in principe onder HR kunnen vallen, maar dat is iets waar we nu niet veel mee doen. Dat zou misschien nog een

onderdeel van de P zijn, die van personeel dat dat we nog niet hebben, maar in principe doen we doen we veel ja.

Oké, zou je zou zeggen dat dit de visie op de korte of de lange termijn, of allebei?

Ja, ik denk wel lange termijn, eigenlijk denken we alleen maar lange termijn en dat zit heel erg in Roy zijn DNA en ook in die van mij dat we altijd denken aan de langere termijn, dus we pakken best vaak een verliesje op de korte termijn om op de langere termijn een stap te kunnen maken. Dus we streven heel erg naar een hele hoge kwaliteit van dienstverlening, dus ook klanttevredenheid zijn heel belangrijke kpi's voor ons die we ook elk jaar meten. Wij doen dat middels de nps, net promotor score, dus je krijgt tegenwoordig heel vaak, hè, koop je bijvoorbeeld een horloge of ik weet niet wat je doet op internet, maar in ieder geval krijg je heel snel terug van hé, hoe waardeer je dit. En eigenlijk wat ze dan doen is die nps en dan de vraag is dan vaak, hoe waarschijnlijk is het dat je ons aanbeveelt bij anderen? Dat is die net promotor score. Dus je hebt een indeling van, je geeft een cijfer van 1 tot 10 of ken je de systematiek Ferron?

Ja.

Dus, dus je weet de criticasters?

Ja.

Je hebt een score, de systematiek die erachter zit is, je hebt 1 tot 6, dan ben je een criticaster, score je 7 of 8 dan ben je neutral en alleen met een 9 of een 10 is ben je promotor en jouw score wordt bepaald door de promotors min de criticasters. Het is eigenlijk hoeveel promotors heb je meer dan criticasters, dat bepaalt jouw score. Nou hadden we met de arbo hadden we afgelopen jaar volgens mij iets van 30 of zo. Ik zeg ik even uit mijn hoofd richting de 30. Dat is best veel, ik denk dat er geen andere arbodienst vinden is in Nederland die zo'n score heeft.

Precies.

Maar even Coolblue gaat richting de 70 ofzo ja, zo heel andere dingen maar Coolblue ken je ook van, die doet alles voor klanttevredenheid. Nou, dat is eigenlijk wat ik ook met de arbo wil en wat we eigenlijk met P&P in totaal ook willen. Dus we sturen heel erg op die klanttevredenheid, dus dat is ook de strategie. Dat betekent dat je soms, dat je denkt, oh ja, shit dat spreekuur, dat is een no show geworden. Ik vind eigenlijk dat de klant hier wel een steekje heeft laten vallen. Maar ja, wij hadden wel even dat extra belletje kunnen doen. Op dat moment zeggen wij, weet je wat, je krijgt een credit, dan pakken we op de korte termijn het verlies, want daar gaat het over, om op de langere termijn een loyale klant te hebben, dus daar zijn we wel heel erg concreet gemaakt op de dagelijkse gang van zaken, in dat soort dingen merk je het wel, of even een extra belletje doen, even die klant Laten zien, hé, dat is wel, ja, dat kost op de korte termijn even iets, maar bij ons gaat het eigenlijk alleen maar op de langere termijn. Ja.

En dat werkt dus ook.

Ja dat werkt, want we hebben hele loyale klanten en als je dan vergelijkt dit, het heeft even geduurd, 17 jaar ongeveer, maar ik heb nu wel dat we met de arbodienst op het punt staan

dat Ik denk, dit is de arbodienst die ik voor ogen had toen ik in 2004, 2005 voor mezelf begon. We lossen het probleem van een klant op en daarna hebben we eigenlijk klanten voor het leven. Klanten gaan zelden weg bij ons, omdat ze gewoon tevreden zijn. En dan gaan ze niet switchen van arbodienst. Ja, dat had ik altijd voor ogen, maar dat is een hele lange weg geweest van daar te komen. Nou ja, als dat uiteindelijk lukt, dan ja, dan is dat mooi.

Ja, dat snap ik. Hoe ziet de structuur van de huidige organisatie eruit?

Qua bv's en Holdings en zo?

Nou meer binnen het bedrijf, dus niet qua niet bv's en Holdings, maar de, directie, mensen daaronder, werk je met lagen of teams, of hoe ziet dat eruit?

Ja nou, ik denk ja dat Roy dat je heel duidelijk even kan vertellen, maar even in de basis hebben we 4, misschien 5 mensen in directie, dan zit daar Roy als eigenaar of grootaandeelhouder moet ik eigenlijk zeggen van P&P en eigenlijk in alle bv's heeft Roy een belang. En dan heb je Samir, dat is eigenlijk de wat Saïd is voor arbo is Samir voor salaris. En, die gaat nu net als Said ook een klein belang krijgen in salaris dan en Said heb je dan ook een klein belang en die is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. Said is voor arbo, Samir is voor salaris en heb je nog Emily die verantwoordelijk is voor HR. Nou, dat is eigenlijk de structuur.

Zitten daar onder dan teams die bezig zijn met de cases?

Ja bij arbo is dat klein, dus dat is eigenlijk gewoon één team, maar bij salaris zijn dat volgens mij 3 of 4 teams, waarbij dan ook in teamleiders zitten. Salaris is veruit de grootste dus daar zitten wat teamleiders en die vallen dan direct onder Samir, zo moet je het zien.

Ja precies, oké duidelijk, wat voor cultuur heerst in de organisatie, denk hierbij aan gewoontes, tradities, rituelen en dat soort zaken.

We hadden, in die sessies en dat vond ik wel heel mooi. Hadden wij eigenlijk gevonden, wat het heel mooi opsomt is dat, nou ja, een beetje grappig, maar Clark Kent en Superman eigenlijk allebei tegelijk. Dus in die zin, als je hier zou komen, een keer bij Berkel en je zou dit bedrijf binnen lopen, dan zie je salarisadministrateurs, niet de meest wilde mensen, misschien een klein beetje saai ja, dat is Clark Kent ook wel, dat is gewoon de buurman. Je weet niet eens, is het nou de buurman? Ja, als je zou hem tegenkomen op straat zou je hem misschien niet eens herkennen zo. Maar op het moment dat er een daadwerkelijke een echt probleem is, ja, dan gaan we door het vuur voor die klant. Nou dat en dat typeert het denk ik heel erg gewoon bescheiden, rustig. Nou, dat zit eigenlijk wel in het DNA van P&P. We blazen niet heel hoog van de toren dat we heel goed zijn, maar stiekem zijn we het eigenlijk best wel.

Oké duidelijk. Waar let je bij tijdens een sollicitatieprocedure en wat maakt een goede werknemer van People & Payment en als in wat moet die hebben qua competenties en diploma's en ervaring en dergelijke en qua karaktereigenschappen?

Nou, dat laatste is voor mij altijd 10 keer belangrijker, en eigenlijk het allerbelangrijkste misschien. Nou ja, beetje overdreven, maar misschien wel het enige is de bereidheid om te

leren, om het zich eigen te maken en dat vergt even hard werken ook, dus dat moet er ook in zitten. Maar als ik merk van hé, dit is een persoon die bereid is om er veel voor op te geven om hier heel goed in te worden. De bereidheid om te leren dus, dan komt de rest vanzelf. Want is niet, als je het vergelijkt, talent of de bereidheid om hard te leren, dit is niet. Het gaat niet om talent. Natuurlijk, sommige dingen gaan je iets makkelijker af dan andere dingen, maar op het moment dat jij maar bereid bent om te leren, dan kom je er wel. Dus dan heb je niet heel veel talent nodig voor de dingen die we doen. Zo bijzonder is het niet, hè? Ik snap als je NBA-basketballer wil worden, ja, dan heb je wel een bepaalde ja, je hebt bepaalde lengte nodig en een bepaald talent. Maar nee om bij arbo te slagen is, is veel minder talent nodig, maar wel de bereidheid om hard te werken en de dingen voor op te geven. Dat is eigenlijk het allerbelangrijkste. Ja, en het maakt mij niet zoveel uit wat iemand gedaan heeft, dus ook ik geloof ook heel erg in die zin in mensen die een carrièreswitch maken, zij instromers die op een gegeven moment denken van dit is nu interessant, hier wil ik naartoe, Ik heb daar nul ervaring in. Ja, dat boeit me eigenlijk helemaal niks.

Zolang er maar in de sollicitatieprocedure duidelijk wordt dat dat ze bereid zijn hard te werken?

Ja en dus een beetje kunnen uitleggen waarom ze deze kant op willen, waarom willen ze nu hierheen? Meestal zit daar wel een goed verhaal achter, mensen hebben niet voor niks gesolliciteerd. Soms wel, en dan die die gooi je ook gelijk aan de kant, maar als mensen dan zeggen, ik was verpleegkundige en ik had gewoon slecht management, het liep allemaal niet ik. Het pleegde roofofbouw op mijn eigen lichaam en ik denk dat ik heel goed in staat ben om met patiënten en met werknemers, zieke werknemers dus, te werken kan goed luisteren, maar ik wil ook wat meer naar een kantoorbaan, want dat past veel beter in mijn huidige leven. Nou, vind ik op zich hij logische stap en dan de bereidheid merken om hard te werken en zich iets nieuws eigen te maken? Ja, dan zeg ik "go for it". Gaat niet altijd goed, maar ja, daar leren we van, haha.

Kan ook niet altijd goed gaan, haha. Goed duidelijk, dan zijn er bijna, in hoeverre leunt de organisatie op computersystemen?

Echt heel zwaar. Ja, als ons eigenlijk systeem eruit ligt, kun je helemaal niks dus ja welk bedrijf niet? Als je een beetje een kennis-werkorganisatie hebt zijn die snel heel afhankelijk van het systeem dus ja, dat is bij ons heel erg die afhankelijkheid.

Wat vind je daarvan?

Wij zien het juist als heel positief, Omdat we proberen erg innovatief te zijn. Dus één van de dingen waarmee we ons ook onderscheiden. Ja, We willen niet te veel afhankelijk zijn van de menselijke factor. Daarmee kunnen we wel het verschil maken, alleen om heel veel basisdingen juist bij de mens te leggen, bij de salarisadministrateur, de casemanager of de POB. Nee, je wil die dingen zoveel mogelijk dat wat je in een systeem kan vangen, wil je in het systeem vangen, zodat vervolgens je het verschil kan maken in het direct contact met de klanten.

Je ziet meer als verlengstuk van de mensen of meer als basis van de organisatie, dan kunnen de medewerkers verschil maken als je de leunt op het systeem en het specialistische wordt gedaan door de werknemers?

Dat is de enige het enige waar je nog het verschil kan maken. En als jij dingen laat doen door mensen die eigenlijk in een systeem gedaan kunnen worden en de concurrent doet door een systeem, dan heeft die een voordeel, je moet alleen die dingen laten doen door mensen die niet door systeem gedaan kunnen worden en daarmee kun je dan het verschil maken. Het is zonde, soms hebben we een bepaald iets hebben nog niet helemaal gekoppeld. Je weet dat die koppeling kan komen. Nou, we gaan nu met arbo over naar een ander systeem. Dat is dan nu nog niet gekoppeld, dat betekent dat iemand een ziekmelding handmatig van het ene systeem moet invoeren in het andere systeem. Ja, dat vind ik doodzonde, dus dat moeten we zo snel mogelijk weer vanaf dan, dus daar zijn we dan ook heel erg snel, hè dat we daar op gericht zijn, dat weet van oké, dit moeten we tackelen, ga je het verschil natuurlijk niet meemaken.

Oké duidelijk, dan één laatste vraag nog, dat vond ik zelf wel een mooie, hoe zou je de gemeenschappelijke denkwijze van binnen People & Payment beschrijven? Dus vanuit iedereen, niet alleen vanuit jou als directie, maar gewoon iedereen die daar werkt.

Dat is, wat we nu doen, om het even te schetsen. Wij proberen, we hebben het voor onszelf gevormd als directie in ieder geval, zaten we vrij snel op één lijn. We zeggen van "We zijn bescheiden, we gaan voor de klant door het vuur, we proberen innovatief te zijn we denken op lange termijn" dus dat soort dingen allemaal. Alleen, we proberen dat nu binnen iedereen te krijgen. Nou heb je nu gelijk al een paar mensen die zeggen, ja, daar hoeft niet eens meer mee in gesprek, die hebben dat DNA al, zoals Marjolein, die heeft nu net van medisch secretaresse naar casemanager de stap gemaakt bij arbo, die ademt de normen en waarden van ons al uit zichzelf. Hard werken, bescheiden, voor de klant door het vuur. Alleen ja, dat heeft niet iedereen, maar dan willen we wel naartoe, dus het is moeilijk. Ik denk dat nu nog vrij versplinterd is eigenlijk, maar dat dat het aan ons nu is om die stap te maken dat ze zeggen, hé, we moeten dit allemaal gaan voelen waar ben je een P&P voor staat en maar dat is nu nog te vroeg om dat te zeggen. Ik denk dat dat nog niet duidelijk genoeg is voor alle werknemers. Is dat een beetje antwoord op je vraag?

Ja.

Het is eigenlijk iets waar we nu voor staan, dat we nu dat proces moeten doorgaan. Ja, kun je daar wat mee?

Ja, dank je wel.

Bijlage 4: Transcriptie interview Roy Hulst

Welke tak van dienstverlening van People & Payment valt onder jouw toezicht?

Dat zijn ze eigenlijk allemaal, ik ben van alle bv's bestuurder, dus de salarisverwerking, HR-services, en dat is met name arbeidsjuridisch advies wat daar onder valt en de software die wij leveren, software van derden, wij zijn zelf geen ontwikkelaars. Arbodienst valt daar onder en de verzekeringen, dus dat zijn eigenlijk alle bv's, dus ik moet wel zeggen, binnen de Bv's hebben we de directieleden, dus we hebben een directeur arbo, we hebben een directeur salaris services, hebben directeur verzekeringen en ik sta daar eigenlijk boven als algemeen directeur, als ja bestuurder eindverantwoordelijk.

Goed, ik heb het met Mark vooral over arbo gehad, daar heb ik gevraagd, hoe wordt dit in de markt is gebracht? Diezelfde vraag heb ik voor HR en salarisadministratie.

Ja.

Dus hoe zijn deze bedrijfstakken in de markt gebracht?

Wat versta je daar precies onder, hoe wij ons positioneren en wie onze klanten zijn?

Nou dat ja straks. Alleen allereerst, hoe is het begonnen?

In 2007 begonnen, waarbij we in eerste instantie ons richtten op administratiekantoren, dus accountingskantoren die de salarisadministratie moesten uitbesteden van hun klant. Dus toen ik startte had ik met name accountingskantoor als klant en deed ik de salarisadministratie van hun klanten. Nou, gedurende de jaren is dat gegroeid naar meer eigen eindklanten, dus niet meer via administratiekantoor, maar gewoon zelf klanten en dat dat varieert van één medewerker tot nou de grootste denk ik 500 medewerkers. En alles rondom die salarisverwerking doen wij en dat doen wij in een online applicatie.

Hoe heb je de marketing gedaan van de diensten die je aanbiedt in het begin, hoe ben je tot een eigen klantenkring gekomen?

Dat deden we echt old school door middel van brieven, wij stuurden op basis van de adresbestanden van de Kamer van Koophandel een brief richting administratie accountingskantoren om ons voor te stellen en op basis daarvan kwam ik op gesprek bij die partijen. Dat is eigenlijk de enige activiteiten die wij hebben gedaan, is echt gewoon honderden, duizenden brieven sturen, alleen maar sturen en iedere nieuwe inschrijving bij de Kamer van Koophandel stuurde ik ook maandelijks een brief. Dus ik denk elke maand controleerde ik wie de nieuwe accountingskantoren en administratiekantoren in Nederland waren en die stuur ik een brief of zij open stonden voor een gesprek.

Dus eigenlijk een soort cold calling, maar dan met brieven?

Ja.

Dat doe je nu niet meer, denk ik?

Nee.

Het Cold Calling werkt nu ook niet meer?

Nee, dat hebben we al eens geprobeerd paar jaar geleden. Daar hebben we een extern bureau voor ingehuurd, die zorgde uiteindelijk wel voor afspraken, dus we kwamen er wel aan tafel, maar er kwam uiteindelijk niks uit. Dus we hebben dat toen laten lopen.

Is er bij de dienstverlening dus vooral salaris en HR, onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen klanten dus klanten met verschillende behoeftes?

Binnen salarisverwerking bedienen we eigenlijk alle type MKB-bedrijven. Binnen HR, en dan heb ik het met name even over de software die we leveren, daar zijn wel specifieke groepen van toepassing, we hebben bijvoorbeeld een applicatie die we uitrollen binnen de horeca waarin je heel snel de indiensttreding kan faciliteren rondom je arbeidscontract. En we hebben een andere applicatie, dat is een compleet HR-systeem die rollen we uit bij bedrijven vanaf, zeg 40-50 werknemers, dus daar hebben we al meer onderscheid tussen het type klanten die we bedienen en bij de salarisverwerking hebben dat niet.

En hoe zou je dat zien met de verzekeringstak straks?

In principe zou de verzekering ook voor ieder bedrijf van toepassing zijn, dus dat ook los van de van de branche, de grote dus ieder bedrijf. Daar kunnen we hier wel mee terecht.

Dus eigenlijk een beetje vergelijkbaar met arbo?

Ja, klopt.

Oké duidelijk, wat is de doelgroep van de diensten je aanbiedt?

Ja dat is echt MKB tot 75 tot 100 werknemers.

En, hoe is dat zo ontstaan? Waarom deze doelgroep?

Ik denk omdat wij daar de beste service kunnen leveren, we hebben dan vaak contact met de ondernemer of een HR-medewerker. En met de software die we leveren, kunnen we daar een goede invulling aan geven. Ga je naar bedrijven groter dan dat nou, dan zie je dat er vaak een hele HR-afdeling zit, met andere wensen, waardoor wij softwarematig niet direct een oplossing kunnen bieden en onze interne processen zijn ook meer gericht op die kleinere bedrijven. Voordeel daarvan is ook is dat je met name ziet dat kleinere bedrijven ook zo'n verzuimverzekering hebben, want het risico is ook groter. Op het moment dat jij 10 medewerkers hebt en eentje valt eruit. Ja, dan kan je voorstellen wat de impact is als je niet verzekerd bent. Heb je 200 medewerkers en er vallen een aantal uit, dan kan je dat veel beter dragen over de rest, dus ook voor die verzekeringen is juist die kleinere MKB-groep interessant.

Want de grotere bedrijven zijn gewoon niet verzekerd?

Of niet verzekerd, of ze hebben een stop-loss verzekering, waarbij ze dus een heel groot eigen risico hebben.

Ja precies, oké.

Maar met name die kleinere hebben een verzekering, ja.

Oké duidelijk, wat zou jij zeggen dat People & Payment onderscheidt van de concurrentie?

Ik zie het eigenlijk als geheel, we onderscheiden ons doordat we zo'n totaal propositie hebben. Dus we hebben één systeem waarin de klant logt voor zijn salariszaken, maar dat doet hij ook zijn verzuimmelding voor de arbodienst, dus wij proberen ons als één aanspreekpunt, één systeem te positioneren en daar komt die verzekeringen heel mooi als aanvulling bij, omdat ook hetzelfde systeem daarvoor wordt gebruikt. Dus er komt niet nog een keer een systeem bij, nee, we hebben al een systeem. Daarin doen we de salarisadministratie, daarin doen we HR, daarin doen we verzuim en gaan we ook een koppeling leggen met de verzekeraar, dus de klant? Ja, die heeft daardoor gewoon een voordeel doordat hij maar met één partij hoeft te schakelen.

Duidelijk, wat wordt er op dit moment gedaan aan marketing? Wordt er iets gedaan?

Niks.

Waar komen de meeste klanten nieuwe klanten nu vandaan?

Netwerk, afgelopen jaar zijn we ook met 20% gegroeid, dat is volledig uit het netwerk, nul marketingactiviteiten.

Oké, duidelijk. Is er een verschil in een manier van marketing van deze diensten toen ze werden geïntroduceerd en nu ze al een tijdje worden aangeboden? Alleen is de marketing in principe dus gewoon weggevallen?

Klopt nou, het enige wat we dan nog wel eens doen is op het moment dat we een nieuwe dienst of product hebben, is dat we onze bestaande klanten daarover informeren door middel van de nieuwsbrief. Maar ja, daar heb je het ook wel mee gehad.

Oké, en merk je dan dat de respons op die nieuwsbrief groot is of valt het tegen?

Nee, valt tegen.

Oké.

Als voorbeeld, we zijn ooit begonnen met de arbodienst in 2016, dat hebben we natuurlijk onder de aandacht gebracht door middel van een nieuwsbrief. Nou, toen kwamen er misschien een handjevol klanten die daar interesse in hadden, maar als je nu kijkt waar we nu staan 5 jaar verder, dan hebben we een paar honderd klanten die inmiddels de arbodienst hebben afgesloten. Maar dat is gewoon puur stukje awareness wat je gedurende de jaren hebt gecreëerd door af en toe je handtekening aan te passen om het daarover te hebben met die klant. Maar gewoon puur en alleen die nieuwsbrief toentertijd, ja, dat heeft weinig effect gehad, Het is gewoon echt, je moet daarin blijven zaaien, maar met name moet je daar over hebben. En dus constant de nieuwsbrieven, Mark die af en toe een training geeft voor die klanten waarin hij weer een verwijzing maakt naar de arbo, dus dat eigenlijk. Het is niet zozeer dat we dat we op basis van puur en alleen die nieuwsbrief gelijk een hoop binnenhalen.

Het is dus echt gewoon awareness creëren bij de huidige klant?

Ja.

Wat is de visie en strategie van People en Payment op de korte en lange termijn?

Ja, dat is wel echt die totaal propositie. Dus die klant ontzorgen op zijn gehele HR en salarisadministratie, of dat nou een salarisstroom is of een zieke medewerker, één loket, één aanspreekpunt voor alle HR- en salariszaken.

Dat wil je dus doen door een verzekering erbij te doen en dat als totale propositie aan te bieden?

Klopt. Echt de klant ontzorgen. Je moet het zo zien, op het moment dat jij een ondernemer bent en je zit gewoon met je salarisadministratie bij een accountingskantoor om de hoek, dan heb je daar dus je salarisstroken maandelijks, maar je hebt een aparte intermediair voor je verzekeringen en die intermediair sluit een random arbodienst aan vaak een van de grotere 'tankers' die we in Nederland hebben. Maar ook van die verschillende partijen hebben ze allemaal verschillende portalen, dus ze hebben een portaal van die arbodienst, ze hebben een portaal van die verzekeraar, ze hebben een portaal voor de salarisadministratie en ook als je vragen hebt allemaal verschillende kanalen. Wij hebben gezegd van nee, dat moet in een dus één systeem waarin alles gebeurt. Wij zorgen wel dat die data onder water wordt gekoppeld naar die partijen, de klant heeft er geen omkijken naar en op het moment dat er iets is, bellen ze of mailen ze ons en wij zorgen dat het bij de juiste persoon terecht komt.

Oké, nou dat lijkt me een duidelijk verhaal, dan iets meer naar hoe de organisatie er van binnen uit ziet. Hoe zou je de structuur van de organisatie van binnen omschrijven?

Ik weet niet of het of je dit ermee bedoelt, maar we hebben onze dienstverlening ondergebracht in verschillende bv's. Binnen die bv's hebben we ook eindverantwoordelijk dus echt lijnverantwoordelijken. En ook andere aandeelhouders, ik ben dan 100% aandeelhouder van twee van die bv's. Mark is 50% aandeelhouder van twee andere bv's en ik ook 50 van die bv en nog 1 keer 25 van een vijfde BV. Dus we hebben wel echt die diensten goed gescheiden juridisch, maar ook organisatorisch door middel van verschillende eindverantwoordelijken

Want je hebt jullie dus als directie en daar is onder zitten dan eindverantwoordelijken en daaronder werk je dan in teams of werk je dan los van elkaar?

Ja, we werken teams, ik zou ik de organigrammen onderdelen. Heb je daar wat aan?

Ja, dat zou fantastisch zijn.

Je ziet hier dus hier al die onderliggende bv's. Dat zijn echt de werkmaatschappijen, maar dat die bestaan dus ook uit verschillende teams, omdat het verschillende disciplines zijn binnen People & Payment bv, daar zit een drietal salaristeam, die werken zelf organiserend, ze hebben ook geen managers, maar hebben wel een directeur. HR-services is ook zelf organiserend, daar zit de arbeidsrechtjurist in en dus de softwareconsultants. Arbo heeft één team met één directeur. Verzekeringen is oprichtend en Step Forward Dat doen we eigenlijk niet zoveel meer mee. Er gebeurt nog wel wat, maar dat doen we inhuur van specialisten, we hebben daar niemand meer op de payroll staan, dus kan je ook niet echt

meer zien als team. Het gaat met name om die eerste drie waar dan nu activiteiten worden verricht.

En dat worden dan de eerste vier?

En dat worden er vier ja.

Oké, goed, duidelijk. Wat voor cultuur heerst er in de organisatie? Zijn er veel verschillen in cultuur tussen de bijvoorbeeld arbo en salaris en HR of is het eigenlijk één cultuur?

Nou, dat is wel echt één en dat dat is ook wel gebleken. Wij zaten fysiek apart, dus de arbo zat in Amsterdam, salaris en HR zat in Berkel, dat waren toen echt wel gescheiden teams, werkten echt gescheiden, kenden elkaar niet eens. We hebben dat nu samengevoegd tot één, dus de medewerkers die in Amsterdam zaten zitten nu hier, in Berkel en je ziet eigenlijk dat dat gewoon direct in elkaar vlocht, daar was echt geen enkel verschil in cultuur. Je ziet nu ook dat ze elkaar opzoeken eerder, ze weten ook wat ze doen van elkaar, dus dat is wel een hele mooie verbetering geweest. Dus nee, geen verschil in cultuur. Binnen die teams zijn we andere type personen vaak. Maar dat zit met name in karakter eigenschappen, dat heeft geen effect op de cultuur.

En zijn er noemenswaardige rituelen of gewoontes of tradities of iets dergelijks binnen het bedrijf?

Nee, niet iets wat me nu te binnen schiet. Nee

Nou prima maakt niet uit hoor, dan had je het over de karaktereigenschappen. Mijn volgende vraag ziet daar een beetje op, waar zou je op letten tijdens de sollicitatieprocedure? Wat maakt een goede werknemer van People en Payment en dan zowel qua papieren en ervaring een dergelijke als karaktereigenschappen, waar let je op?

Ja, dat ligt het heel erg aan de functie en dus ook in welk onderdeel diegene komt te werken. Kijk, zeker binnen die salarisadministratie kijken we heel erg naar accuratesse en als je dan kijkt naar het type persoon die die daarbij horen, die zijn vaak wat rustiger, misschien wat introverter. Binnen het casemanagement dus binnen arbo is dat wat anders, dan heb je heel veel contact met de klant, dus ben je misschien wat extravert. Hoeft niet per se, dus daar kijken we wel naar. Ervaring vinden we binnen People & Payment bv dus de salaris afdeling heel belangrijk. Binnen de arbo afdeling vinden we dat weer minder belangrijk, omdat we zelf heel goed zijn om mensen daarvoor op te leiden, dus wij kunnen heel goed vanuit een medisch secretaresse rol doorgroeien naar een casemanager, dus daar is ervaring minder relevant. Binnen de HR-services, als ik het heb over de consultants, dus de software consultants is een HR-achtergrond fijn, maar niet noodzakelijk. Je kan ook daar redelijk goed in groeien, dus de ervaring is daar ook minder relevant.

Dus eigenlijk hangt de relevantie van de ervaring af van in hoeverre je het zelf kan opleiden?

Klopt ja, dus binnen People & Payment BV is het heel relevant, die ervaring, want wij hebben heel lastig mogelijkheid om medewerkers op te leiden. We gaan het wel proberen, we gaan nu een traineeship opzetten om te kijken. Kunnen we hbo'ers die die affiniteit hebben met onze business, kunnen we die zelf gaan opleiden? Maar ja, Dat is wel nieuw voor ons.

Dus eigenlijk een soort experiment?

Ja.

Oké, en het voordeel daarvan is dat het geld scheelt?

Nee, dat is niet het grote voordeel, want ik zou heel graag een senior aannemen. Het enige voordeel is dus dat we meer grip krijgen op het verkrijgen van personeel. Er is gewoon een schreeuwend tekort aan salarisadministrateurs, dus we kunnen gewoon bijna geen mensen vinden dus op deze manier willen we kijken, kunnen we dan mensen zelf gaan opleiden zodat we toch nog instroom hebben, weliswaar vanuit de onderkant, maar dan heb je nog wel grip over je instromen binnen de organisatie.

Oké, duidelijk, in hoeverre leunt People en Payment op computersysteem? Welke worden dan gebruikt en hoe essentieel zijn die?

Ja volledig Zonder zijn we niks. Onze business is één en al automatisering. Dus in hoeverre leunen we erop? Nou 100%. We gebruiken een waslijst aan applicaties. Ik weet niet of je ze echt specifiek bij naam wil weten of bij soort?

Soort.

Ja, nou, we hebben twee key systemen of 3, moet ik eigenlijk zeggen, Dat is ons HR- en salarissysteem waarin we dus die salarisadministratie voor klanten doen. Dat is binnen People & Payment bv, dus de salarisservices en binnen arbo hebben we een verzuimapplicatie waar we de verzuimadministratie voeren voor de klanten. Die twee gaan we aan elkaar linken, dus zoals ik al aangaf, dus op het moment dat de klant in zijn HR-salarisadministratie zit en hij doet daar een ziekmelding, komt hij ook in die verzuimapplicatie binnen. Heel relevant en daarnaast hebben we natuurlijk gewoon de bekende CRM-boekhouding, facturatie, gewoon de nevensystemen, laat ik het zo even noemen en binnen People & Payment HR, daar leveren we software van derden, dus dat is gewoon software die we in licentie uitgeven, rondom HR-processen.

Dus dat is eigenlijk gewoon 100% software?

Ja, ja, klopt. Verzekeringen gaat hetzelfde zijn, dus daarin gaan we in het platform van de verzekeraar werken, dus in dat systeem van de verzekeraar gaan we data voeren waardoor er een offerte uit komt, die gaan we digitaal aanbieden richting de klant en uiteindelijk gaan we ook weer de salarisadministratie koppelen aan het systeem van de verzekeraar, zodat ook die administratie up-to-date is.

Oké duidelijk, dan heb ik één laatste vraag, vond ik zelf wel een mooie, Hoe zou je de gemeenschappelijke denkwijze binnen People & Payment beschrijven?

Echt het maximale eruit halen voor de klant, de beste service willen bieden voor die klant en dat is niet alleen salarisstroom draaien, nee, dat is echt naar totaal stuk kijken. Wat kunnen we nog meer voor jou doen? Dus Ik denk dat daar met name de denkwijze in zit

En denk je dat dat doorschijnt, door de hele organisatie of is dat het vooral een visie vanuit de directie die je graag naar iedereen wil doorspelen?

Vooral dat laatste, haha, dat is wat je hoopt, maar zeker nu we meer bij elkaar zitten, wat ik aangaf, arbo zit nu hier op kantoor, merk je dat dat wel meer begint te komen. Dus wel het

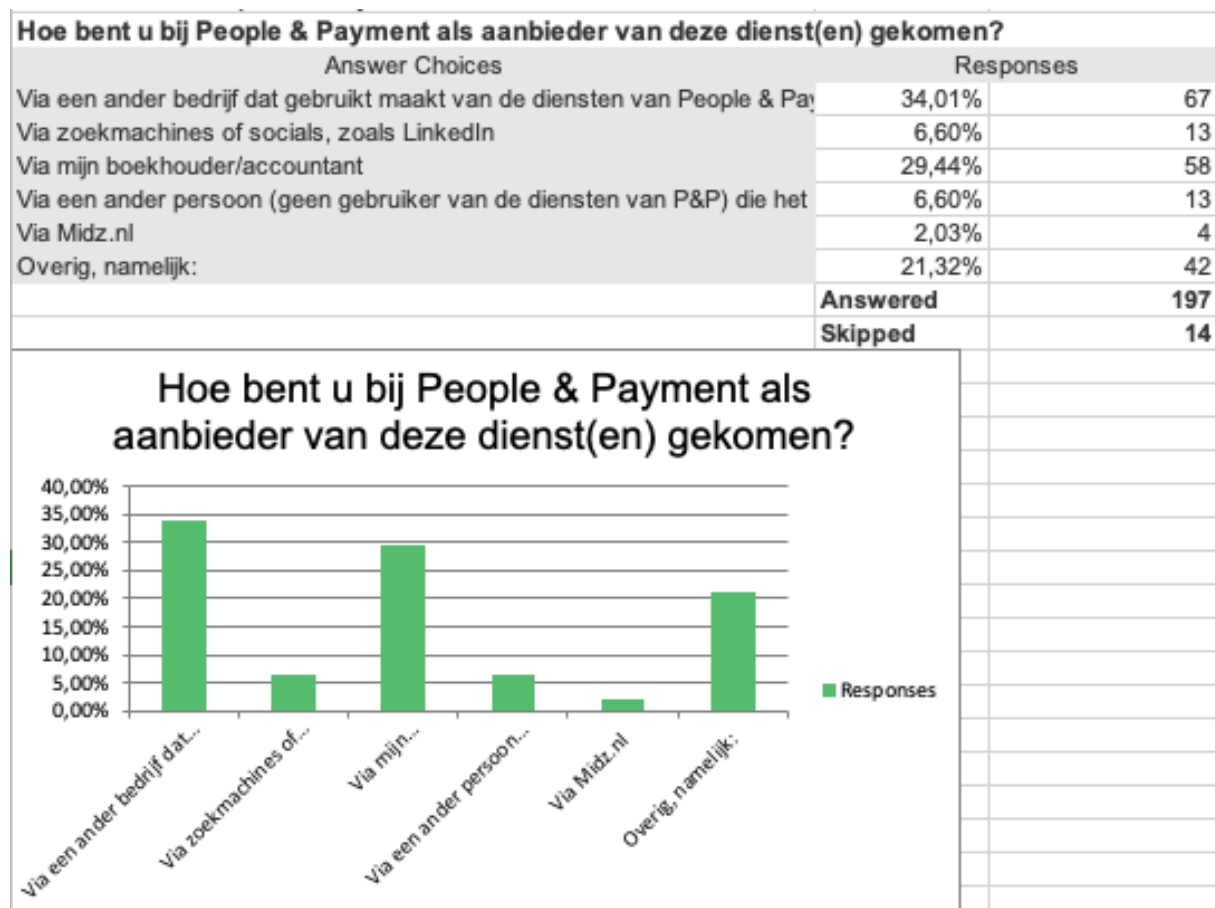
breder denken als je in gesprek zit met een klant ontstaat nu wel meer. Dus is het al de situatie? Natuurlijk, zeker niet. Maar je ziet wel dat er steeds meer naartoe wordt gegaan., ook omdat we het er veel over hebben, we hebben nu ook onze kernwaarden opnieuw vastgesteld. Daarin betrekken we onze werknemers ook weer. Daar komt het ook weer terug, dus op die manier hopen we wel dat die dat die denkwijze er is. Maar sommigen hebben dat al zeker in zich hoor van zichzelf van nature, en sommige wat minder, maar dat daar zijn we mee bezig.

Heb je het idee dat dat wel echt goede kant opgaat?

Zeker ja, veel meer dan voorheen en dat komt echt doordat we nu op één locatie zitten met elkaar, maar dat komt ook omdat, nou ja ik, ik praat daar ook meer over, dus in mijn gesprekken neem ik meer het totaalplaatje mee. Dus ook met mijn eindejaar presentatie doe ik altijd even een totaal overzicht van waar staan we nu met elkaar en waar willen we naartoe? Dus dat dat gaat, stapje voor stapje beter.

Goed. Duidelijk. Bedankt.

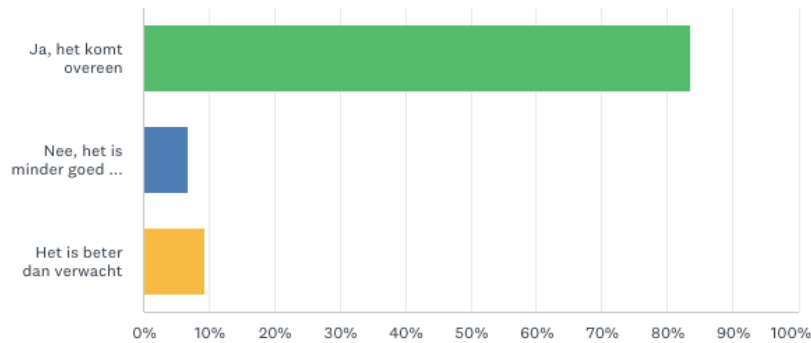
Bijlage 5.1: Hoe bij People & Payment terechtgekomen



Bijlage 5.2: Algehele tevredenheid

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 190 Overgeslagen: 21

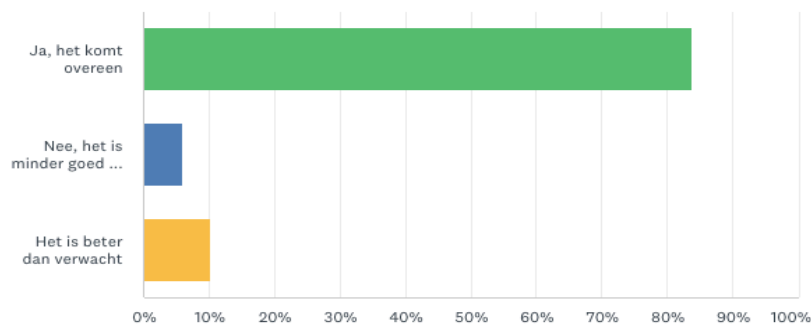


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
▼ Ja, het komt overeen	83,68% 159
▼ Nee, het is minder goed dan verwacht	6,84% 13
▼ Het is beter dan verwacht	9,47% 18
TOTAAL	190

Bijlage 5.3: Tevredenheid mond-tot-mondreclame

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 136 Overgeslagen: 6

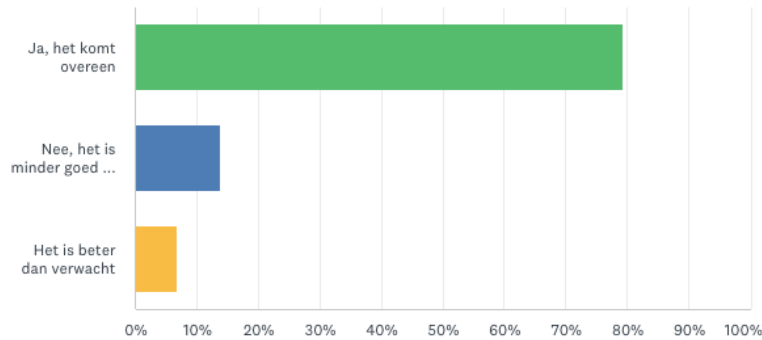


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
▼ Ja, het komt overeen	83,82% 114
▼ Nee, het is minder goed dan verwacht	5,88% 8
▼ Het is beter dan verwacht	10,29% 14
TOTAAL	136

Bijlage 5.4: Tevredenheid internet en socials

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 29 Overgeslagen: 0



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, het komt overeen	79,31% 23
Nee, het is minder goed dan verwacht	13,79% 4
Het is beter dan verwacht	6,90% 2
TOTAAL	29

Bijlage 5.5 & 5.6: Bewustheid dienstverlening

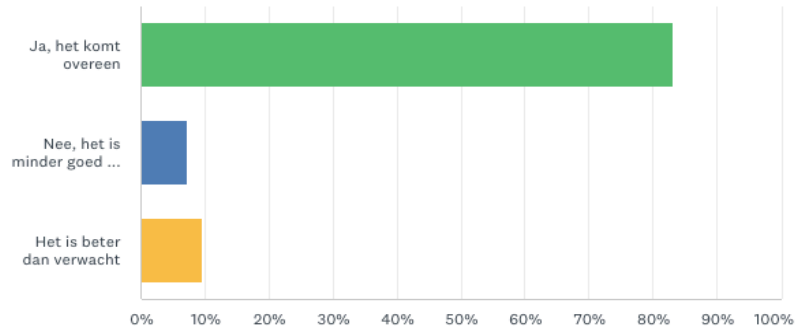


4.1 5.6

Bijlage 5.7: Tevredenheid salarisadministratie

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 167 Overgeslagen: 19

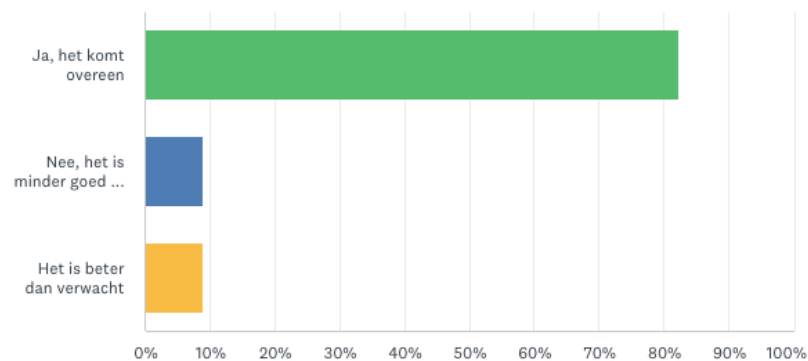


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, het komt overeen	83,23% 139
Nee, het is minder goed dan verwacht	7,19% 12
Het is beter dan verwacht	9,58% 16
TOTAAL	167

Bijlage 5.8: Tevredenheid arbodienstverlening

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 45 Overgeslagen: 4

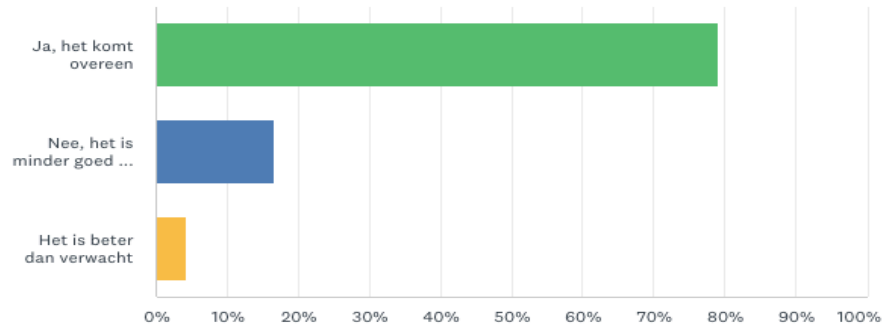


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, het komt overeen	82,22% 37
Nee, het is minder goed dan verwacht	8,89% 4
Het is beter dan verwacht	8,89% 4
TOTAAL	45

Bijlage 5.9: Tevredenheid HR-advies

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 24 Overgeslagen: 3

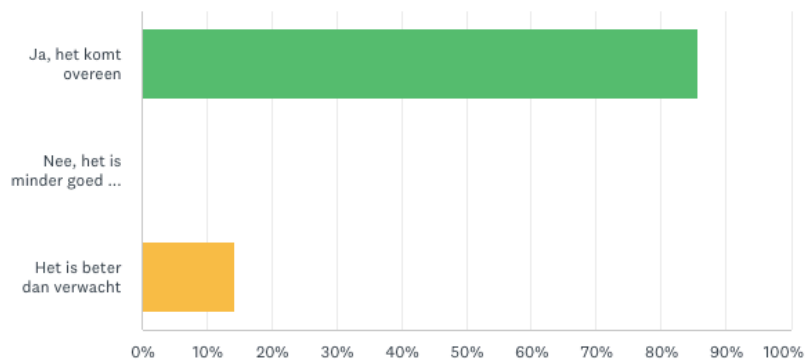


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, het komt overeen	79,17% 19
Nee, het is minder goed dan verwacht	16,67% 4
Het is beter dan verwacht	4,17% 1
TOTAAL	24

Bijlage 5.10: Tevredenheid juridisch advies

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 21 Overgeslagen: 1

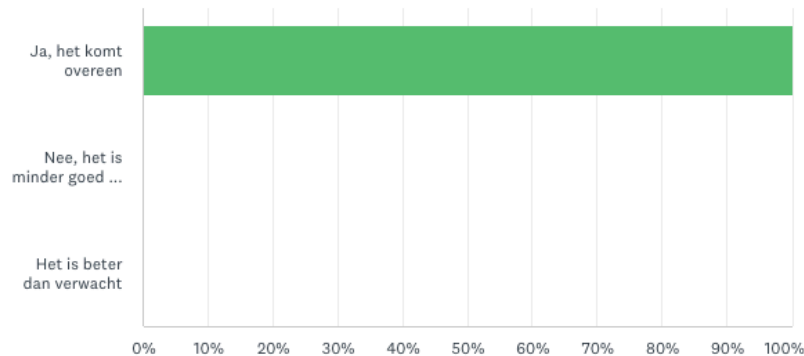


ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, het komt overeen	85,71% 18
Nee, het is minder goed dan verwacht	0,00% 0
Het is beter dan verwacht	14,29% 3
TOTAAL	21

Bijlage 5.11: Tevredenheid vertrouwenspersoon

Komt de dienstverlening die u van People & Payment ontvangt overeen met uw verwachting van deze dienstverlening?

Beantwoord: 12 Overgeslagen: 2



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja, het komt overeen	100,00% 12
Nee, het is minder goed dan verwacht	0,00% 0
Het is beter dan verwacht	0,00% 0
TOTAAL	12

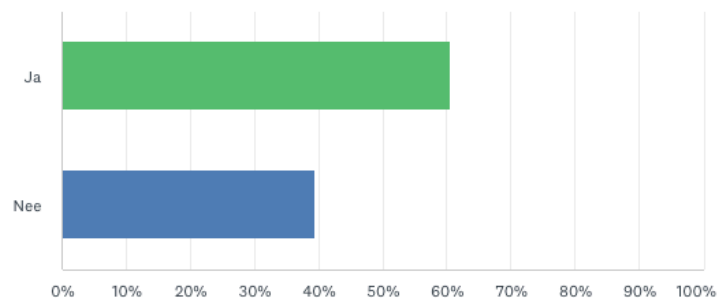
Bijlage 5.12: Waarom is de dienstverlening niet zoals verwacht?

[illegible]

Bijlage 5.13: Interesse verzekeringen

People & Payment wil in de nabije toekomst naast de huidige dienstverlening ook verzuimverzekeringen aanbieden. Eén van de doelen hiervan is het verlagen van de administratieve last voor de klant door de verzekeraar te koppelen aan de salarisadministratie en de arbodienst. Dit zorgt voor één systeem en één aanspreekpunt voor de volledige HR-, salaris- en verzuimadministratie, zou u hierin geïnteresseerd zijn?

Beantwoord: 185 Overgeslagen: 26



ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	60,54% 112
Nee	39,46% 73
TOTAAL	185

Bijlage 5.14: Interesse verzekeringen 0-10 werknemers

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	52,38% 44
Nee	47,62% 40
TOTAAL	84

Bijlage 5.15: Interesse verzekeringen 10-25 werknemers

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	71,05% 27
Nee	28,95% 11
TOTAAL	38

Bijlage 5.16: Interesse verzekeringen 25-50 werknemers

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES
Ja	65,22% 15
Nee	34,78% 8
TOTAAL	23

Bijlage 5.17: Interesse verzekeringen 50-100 werknemers

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Ja	63,16%	12
▼ Nee	36,84%	7
TOTAAL		19

Bijlage 5.18: Interesse verzekeringen 100+ werknemers

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Ja	66,67%	14
▼ Nee	33,33%	7
TOTAAL		21

Bijlage 5.19: Interesse per aantal afgenomen diensten

Aantal afgenomen diensten	Geïnteresseerd	Niet geïnteresseerd	%
1	75	58	56,39
2	25	8	75,76
3	14	3	82,35
4	2	2	50

Bijlage 5.20: Waarom geen interesse in verzekeringen?

[illegible]

Bijlage 5.21: Interesse verzekeringen bij afname salarisadministratie

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Ja	61,73%	100
▼ Nee	38,27%	62
TOTAAL		162

Bijlage 5.22: Interesse verzekeringen bij afname arbodienstverlening

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Ja	62,22%	28
▼ Nee	37,78%	17
TOTAAL		45

Bijlage 5.23: Interesse verzekeringen bij afname HR-advies

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Ja	66,67%	16
▼ Nee	33,33%	8
TOTAAL		24

Bijlage 5.24: Interesse verzekeringen bij afname juridisch advies

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Ja	75,00%	15
▼ Nee	25,00%	5
TOTAAL		20

Bijlage 5.25: Interesse verzekeringen bij afname vertrouwenspersoon

ANTWOORDKEUZEN	REACTIES	
▼ Ja	90,91%	10
▼ Nee	9,09%	1
TOTAAL		11