Onderzoek

Identiteit & Imago Reasult

*‘Streef naar successen met de gehele organisatie en deel die gouden medaille met alle betrokken partijen’*

*‘Van een statisch bedrijf met een degelijk imago, naar een creatiever beeld waar Reasult opereert als een dynamisch en flexibel bedrijf’*

Afstudeerscriptie

Onderzoek- en adviesrapport



Door In opdracht van Datum

Jeanine Vrehe Reasult, Ede 4 juni 2012

Afstudeerscriptie

Identiteit- en imago-onderzoek

Afdeling Marketingcommunicatie

Reasult

Naam: Jeanine Vrehe

Studentnummer: 1568660

Opleiding: Communicatiemanagement

Klas: JCM CC01

Afstudeerrichting: Commercieel

School: HU, Instituut voor Communicatie, Communicatiemanagement, Utrecht

Docentbegeleider: Niko van der Sluijs

Stagebedrijf: Reasult

Stagebegeleidster: Inez van Kesteren

Datum: 4 juni 2012

# Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie gemaakt in opdracht van Reasult. Dit rapport is tot stand gekomen in de periode van november t/m mei, wat tevens de periode betreft van mijn afstudeerstage. Deze afstudeerscriptie is daarnaast uitgevoerd in opdracht van de opleiding communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht, als afsluitend onderdeel van de opleiding communicatiemanagement. De verdediging van de scriptie resteert.

Voor het vervaardigen van de scriptie is hulp en ondersteuning geboden door mijn docent Niko van der Sluijs. Hij is gedurende de periode docentbegeleider geweest en heeft mij begeleid door de diverse intervisiebijeenkomsten, stagebezoeken en overige contactmomenten. Daarvoor hartelijk dank.

Het schrijven van de scriptie aansluitend op een zelfstandig uitgevoerd onderzoek, heb ik ervaren als een zeer interessante uitdaging. Ik heb me verdiept in de business to business branche gericht op de vastgoedsector, een wereld waar ik voorheen niet bekend mee was. Ik wil in het bijzonder Inez van Kesteren, marketingcommunicatie manager van Reasult, bedanken voor de prettige begeleiding en hulp die zij mij gedurende de stageperiode geboden heeft. Dit alles bij elkaar heeft geleid tot een zeer leerzame, interessante en uitdagende periode.

Jeanine Vrehe

Groessen, juni 2012

# Managementsamenvatting

Reasult is een klein gespecialiseerd softwarebedrijf, gevestigd in Ede. Binnen Reasult zijn 47 medewerkers actief in het kantoor te Ede, plus twee Litouwse medewerkers die werkzaam zijn op het gebied van softwareontwikkeling in Litouwen. Kenmerkend aan de medewerkers van Reasult is de achtergrond in de vastgoed en/of IT branche. Reasult focust zich op de vastgoedbranche waarin zij opereert met financiële software. De achtergrond en de daarbij behorende kennis in het specifieke vakgebied waar de medewerkers over beschikken, zorgt ervoor dat oplossingen naadloos aansluiten op de dagelijkse vastgoedpraktijk. Tevens zijn de medewerkers capabel om zowel mee te denken over relevante processen als het rekenen aan relevante processen. Met het ‘rekenen aan’ wordt bedoeld dat commerciële vastgoedontwikkelaars, vastgoedbeleggers, woningcorporaties en gemeenten in staat zijn om hun vastgoedportefeuilles zowel in zijn geheel als in afzonderlijke projecten te kunnen prognosticeren en analyseren.

Reasult is gespecialiseerd in het zelf ontwikkelen van financiële software voor de vastgoedmarkt. Daarnaast verzorgt Reasult de implementatie van de software bij de klanten. Dit biedt tevens een mogelijkheid voor Reasult om feedback te inventariseren. Deze feedback in de vorm van wensen en/of opmerkingen probeert Reasult vervolgens in de nieuwe releases te verwerken.

De doelgroep waar Reasult zich op focust bestaat uit **woningcorporaties, gemeenten, vastgoedontwikkelaars en vastgoedbeleggers.** Reasult tracht de doelgroep in haar behoeften te voorzien met een vijftal producten waarmee Reasult de markt betreedt. Deze producten bevatten allen een deel van de bedrijfsnaam Reasult. De naam Reasult is namelijk een combinatie van Result en Real Estate, ‘resultaat’ in combinatie met ‘vastgoed’. Deze woorden brengen in kaart waar het bij de software van Reasult om gaat: optimalisatie van de financiële resultaten/performance van vastgoedorganisaties. De productnamen die daarvan zijn afgeleid zijn Reaforce, Reafinance, Rearisk, Reaturn en Reaturn TMS.

**Reaforce** biedt de klant de mogelijkheid om te rekenen aan projecten die gericht zijn op prognoses, haalbaarheid en bewaking. Het biedt een nauwkeurig inzicht in cashflow en vermogensbehoefte. Forecasting kan worden toegepast als bewaking en bijstelling en tot slot er is een koppeling mogelijk met vrijwel iedere projectadministratie.

 **Reafinance** omvat de rapportagelaag. Het biedt heldere rapportages en analyses op project- en portefeuilleniveau. Het geeft inzicht in antwoorden op diverse vragen als: Waar sta ik? Wat is mijn budget? Wat had ik mogen uitgeven? Reafinance is een standaardproduct maar wanneer maatwerk gewenst is vanuit de klant, is dit mogelijk om toe te passen. Door scherpere analyses van de vastgoedportefeuille is men in staat betere beslissingen te nemen aan de hand van uitgebreide informatie.

 **Rearisk** maakt risico’s meetbaar, projecten kunnen worden vergeleken, risico’s worden gevolgd door de tijd en tot slot kunnen effecten van beheersmaatregelen worden gemeten. Door middel van Rearisk ontstaat er een kleinere kans op verrassingen binnen projectontwikkeling.

 **Reaturn** is gericht op de financiële prestaties. Het geeft antwoord op diverse vragen als: Wat heeft het belegde vermogen opgeleverd? Wat ging goed en wat ging minder goed? Wat zijn de vijf beste of juist minst renderende objecten in mijn portefeuille? Moet ik het project aanhouden of verkopen? Reaturn biedt voor deze vragen een optimaal financieel prestatiemanagement van vastgoedbeleggingen.

 **Reaturn TMS** biedt tools waarmee analyses op vastgoedobjecten gemaakt kunnen worden. Dit kan op de historische gegevens zijn, maar ook op de taxatie die op dat moment wordt uitgevoerd.

Na een korte introductie over wie Reasult is, welke diensten ze leveren en voor welke doelgroep deze bestemd zijn, volgen de specifieke onderdelen met betrekking tot de afstudeeropdracht. De probleemstelling die gedurende het onderzoek centraal heeft gestaan is als volgt te omschrijven:

***“Komt de organisatie over zoals ze denkt en hoopt over te komen op de externe doelgroep: de klant, voormalig klant en prospect? Komt het imago overeen met de identiteit, of is er sprake van een gap? Indien ja, hoe dient deze gap tot een minimum beperkt te worden?”***

Door zowel de gewenste identiteit als de werkelijke identiteit te onderzoeken in de vorm van een online enquête onder alle medewerkers plus diverse diepte-interviews, worden overeenkomsten en verschillen tussen bovengenoemde begrippen duidelijk. De interne gap brengt de verschillen en/of overeenkomsten tussen de mening van directie en managementteam ten opzichte van de mening van de medewerkers in kaart. Naar aanleiding van deze interne gap geef ik diverse aanbevelingen hoe hier intern op ingespeeld kan worden. De deelonderwerpen die in de aanbevelingen, gericht op de interne communicatie naar voren komen en die tevens de uiteindelijke doelen die nagestreefd moeten worden betreffen, zijn als volgt omschreven:

* Verschuiving van focus op deadlines naar een focus op kwaliteit
* Communicatie rondom innovatie
* Effectiever en efficiënter vergaderen
* Het doorbreken van de eilandjescultuur

Naast de aanbevelingen die intern doorgevoerd dienen te worden om de interne gap te verkleinen, zijn er een aantal aanbevelingen die extern toegepast kunnen worden.

* Maak het prettiger voor de klant om met de software te werken
* Openstaan voor de mening van de klant
* Evenredige focus op acquisitie en huidige klant
* Maatwerk versus standaard
* Prijs-kwaliteitverhouding

Naast het feit dat Reasult zich dient te focussen op de bovenstaande gaps met bijbehorende aanbevelingen, is het raadzaam om in te spelen op de huidige omgevingsfactoren, met nadruk op de economische situatie. Daarnaast dient Reasult de ontwikkelingen van de concurrent nauw in de gaten te houden omdat huidige klant van Reasult bereid is om over te stappen naar concurrenten. Dit is het geval wanneer de concurrent gelijksoortige producten levert met dezelfde kwaliteit en voor een lagere prijs aanbiedt. Om ervoor te zorgen dat Reasult haar marktpositie behoudt is het raadzaam om per product een andere communicatiestrategie te bezigen.

Voor Reaforce en Reaturn wordt geadviseerd om de communicatiefocus te leggen op kwaliteit en kwaliteitverbetering. Wat betreft de communicatiestrategie voor Reafinance, het product dat als rapportagelaag kan worden toegepast op Reaforce, kan eenzelfde strategie gehanteerd worden, gezien het feit dat Reafinance alleen toepasbaar is mits de klant ook Reaforce heeft aangeschaft.

 Voor Reaturn dient de communicatiestrategie gefocust te worden op het benadrukken van onderscheidende functionele voordelen, het hanteren van een informationele positionering. Wat betreft de communicatiestrategie Reafinance als rapportagelaag op Reaturn, kan eenzelfde strategie gehanteerd worden, gezien het feit dat Reafinance alleen toepasbaar is mits de klant ook Reaturn heeft aangeschaft.

De communicatiestrategie die voor Reaturn TMS gehanteerd dient te worden is het creëren van categoriebehoefte, merkbekendheid en merkkennis.

Tot slot dient Reasult zich gezien de groeistrategieën van Ansoff te richten op de groeistrategie productontwikkeling. Met deze strategie gaat een informationele positionering gepaard, waarbij de nadruk ligt op functionele eigenschappen en waarin de kwaliteit van Reasult centraal staat. Het gaat om de focus op het product gezien de marketingmix van de 5 P’s.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc326336757)

[Managementsamenvatting 4](#_Toc326336758)

[Inhoudsopgave 6](#_Toc326336759)

[1 Organisatiebeschrijving 8](#_Toc326336760)

[1.1 Historie 8](#_Toc326336761)

[1.1.1 Bedrijfsnaam 8](#_Toc326336762)

[1.2 Bedrijfsoriëntatie 8](#_Toc326336763)

[1.3 Organisatiewaarden 8](#_Toc326336764)

[1.3.1 Ambitiestatement 8](#_Toc326336765)

[1.3.2 Missie 8](#_Toc326336766)

[1.3.3 Bedrijfscultuur 8](#_Toc326336767)

[1.4 Kerncompetenties 9](#_Toc326336768)

[1.5 Producten 9](#_Toc326336769)

[1.5.1 Reaforce 10](#_Toc326336770)

[1.5.2 Rearisk 10](#_Toc326336771)

[1.5.3 Reaturn 10](#_Toc326336772)

[1.5.4 Reafinance 11](#_Toc326336773)

[1.6 Omgevingsfactoren 11](#_Toc326336774)

[1.6.1 Concurrenten 11](#_Toc326336775)

[1.6.2 Branche 11](#_Toc326336776)

[1.7 Toekomstbeeld 11](#_Toc326336777)

[1.8 Kritische succesfactoren 12](#_Toc326336778)

[2 Probleemanalyse 13](#_Toc326336779)

[2.1 Context 13](#_Toc326336780)

[2.2 Probleemstelling 13](#_Toc326336781)

[2.3 Doelstelling 13](#_Toc326336782)

[2.4 Onderzoeksvragen & werkwijze 13](#_Toc326336783)

[3 Onderzoeksmethoden 15](#_Toc326336784)

[3.1 Identiteit 15](#_Toc326336785)

[3.1.1 Online enquête 15](#_Toc326336786)

[3.1.2 Interviews 16](#_Toc326336787)

[3.2 Imago 16](#_Toc326336788)

[3.3 Werkelijk imago 16](#_Toc326336789)

[3.4 Terugkoppeling 17](#_Toc326336790)

[4 Gewenste identiteit 18](#_Toc326336791)

[4.1 Gewenste identiteit 18](#_Toc326336792)

[4.2 Visie 18](#_Toc326336793)

[4.3 Missie 18](#_Toc326336794)

[4.4 Kerncompetenties 18](#_Toc326336795)

[4.5 Waarden 19](#_Toc326336796)

[4.5.1 Klantwaarden 19](#_Toc326336797)

[4.5.2 Organisatiewaarden 20](#_Toc326336798)

[4.5.3 Maatschappelijke waarden 21](#_Toc326336799)

[4.6 Gemeenschappelijke vertrekpunten 21](#_Toc326336800)

[4.6.1 Externe belangengroepen 21](#_Toc326336801)

[4.6.2 Medewerkers 21](#_Toc326336802)

[5 Werkelijke identiteit 23](#_Toc326336803)

[5.1.1 Mate van identificatie 23](#_Toc326336804)

[5.1.2 Kerncompetenties 23](#_Toc326336805)

[5.1.3 Spontane associaties 24](#_Toc326336806)

[5.1.4 Typering van de organisatie 25](#_Toc326336807)

[5.1.5 Reasult als automerk 25](#_Toc326336808)

[5.1.6 The elevator pitch 26](#_Toc326336809)

[5.1.7 Tevredenheid 27](#_Toc326336810)

[5.1.8 Perceptie extern imago 27](#_Toc326336811)

[6 Interne gap 28](#_Toc326336812)

[7 Gewenst imago 30](#_Toc326336813)

[8 Werkelijk imago 31](#_Toc326336814)

[8.1 Klanten 31](#_Toc326336815)

[8.1.1 Redenen tot samenwerking 31](#_Toc326336816)

[8.1.2 Huidig beeld 31](#_Toc326336817)

[8.1.3 Wat is kenmerkend en wat juist niet voor Reasult? 31](#_Toc326336818)

[8.1.4 Huisstijl 32](#_Toc326336819)

[8.1.5 Is Reasult innovatief? 32](#_Toc326336820)

[8.1.6 Voelt u zich voldoende gehoord door Reasult? 33](#_Toc326336821)

[8.1.7 Prijs-kwaliteitverhouding 33](#_Toc326336822)

[8.1.8 Vindt u Reasult betrouwbaar? 34](#_Toc326336823)

[8.1.9 Reasult als automerk 34](#_Toc326336824)

[8.1.10 Tevredenheid 34](#_Toc326336825)

[8.1.11 Wat zou u in de toekomst graag van Reasult willen zien? 35](#_Toc326336826)

[8.2 Voormalig klanten en prospects 35](#_Toc326336827)

[9 Gap extern 36](#_Toc326336828)

[10 Aanbevelingen 37](#_Toc326336829)

[10.1 Één beleid met draagvlak vanuit managementteam en medewerkers 37](#_Toc326336830)

[10.2 Aanbevelingen toepassing wensen externe belangengroepen 40](#_Toc326336831)

[11 Verantwoording 43](#_Toc326336832)

[12 Literatuurlijst 47](#_Toc326336833)

# Organisatiebeschrijving

## Historie

Pieter den Boer, Ad de Vries en Maarten Kusters: drie experts uit de vastgoedsector. Samen met Aart Zandbergen, succesvol ondernemer in de ICT, vonden zij in 2000 een gat in de markt: software waarmee de financiële toekomst van vastgoed te prognosticeren is. Pogingen om zulke software te ontwikken met een bestaand ICT bedrijf genaamd Baan, liepen stuk op de specifieke wensen en eisen van bovenstaande ondernemers. Zij legden de lat hoog, de software moest perfect aansluiten op de praktijk. Daarom besloten de betrokkenen om de software zelf te gaan ontwikkelen: de oprichting van Reasult was een feit.[[1]](#footnote-1)

### Bedrijfsnaam

De naam Reasult is een combinatie van Result en Real Estate, ‘resultaat’ in combinatie met ‘vastgoed’. Deze woorden brengen in kaart waar het bij de software van Reasult om gaat: optimalisatie van de financiële resultaten/performance van vastgoedorganisaties. Om dit te realiseren ontwikkelt Reasult software en adviseert ze hoe de klant met deze software haar financiële processen kan verbeteren om vervolgens betere resultaten te behalen.

## Bedrijfsoriëntatie

Gezien vanuit de vier typen bedrijfsoriëntaties,[[2]](#footnote-2) kent Reasult een organisatiefocus. Reasult heeft een sterke missie en visie, ook wel ambitiestatement genoemd. Er is sprake van een scherp inzicht in de toekomst van de markt. Reasult kenmerkt zich door de waarden van een open organisatie met een flexibele houding. Hieraan gekoppeld is het feit dat Reasult zich openstelt voor invloeden van buitenaf. Tot slot wordt er vanuit directie naar de medewerkers vrijheid geboden en zijn er diverse mogelijkheden om de waarde flexibiliteit tot uiting te laten komen.

## Organisatiewaarden

### Ambitiestatement

Reasult heeft als doel (wereldwijd) marktleider te zijn op het gebied van software die de financiële performance van vastgoedorganisaties optimaliseert. Dat is de ambitie die Reasult zich continu voor ogen houdt.

### Missie

De missie van Reasult is, om met state of the art software de financiële performance bij vastgoedbedrijven te optimaliseren. Met Reasult’s oplossingen is het mogelijk om vastgoedontwikkelingen en vastgoedbeleggingen uniform door te rekenen, te bewaken, te analyseren en te prognosticeren. Reasult gaat voor de hoogste kwaliteit, streeft ernaar om tegemoet te komen aan de wensen van de klant en is erop gericht ontwikkelingen in de markt continu te vertalen in nieuwe producten die aansluiten bij de behoefte van de klant. Naast de kwaliteit van het product staat service voorop.

### Bedrijfscultuur

Reasult kent een open, platte en familiaire cultuur, wat zich uit in een niet-hiërarchische structuur. De persoonlijke betrokkenheid is groot. Dit komt zowel tot uiting bij medewerkers onderling als in de verhouding tussen directie en managementteam met de medewerkers, er is wederzijds respect. Reasult biedt flexibiliteit en vertrouwen. Er is ruimte om jezelf te ontplooien en, mits je de ruimte neemt, word je gesteund door de back-up. De werknemers zetten zich volledig in voor Reasult en zijn trots op het bedrijf en op hetgeen wat het ontwikkelt en uitdraagt. Dit uit zich in een laag ziekteverzuim. “Reasult kent geen 9 tot 5 mentaliteit, maar een 9 tot 6 mentaliteit”, aldus directeur Aart Zandbergen. Medewerkers zelf geven aan absoluut geen 9 tot 5 mentaliteit te kennen, zij ervaren de werkmentaliteit bovengemiddeld gezien het feit dat men zelfs in de avonduren en weekenden voor Reasult werkt en leeft.

Reasult is een kleine club met gemotiveerde mensen, wat in combinatie met de korte lijnen en de platte structuur ervoor zorgt dat dingen snel geregeld kunnen worden. Deze manier van werken is echter niet van toepassing op het houden van vergaderingen. Deze vinden veelvuldig plaats, maar in veel gevallen worden afspraken onvoldoende doorvertaald naar de praktijk.

Ondanks de kleine club van nog geen 50 medewerkers, kent Reasult eilandjes. Zowel privé als werkgerelateerde informatie wordt (te) weinig gedeeld. Men leeft op zijn/haar eigen productgroep en/of functie waar kennis juist meer gedeeld zou kunnen en moeten worden voor een optimalisatie van de kennisbron.

## Kerncompetenties

De kerncompetenties die Reasult heeft omschreven als motor van de organisatie zijn de volgende zes begrippen: inleven in de ander, toegewijd, innovatief, maatschappelijk betrokken, betrouwbaar en kwaliteit. Kerncompetenties vormen de combinatie van specifieke kennis en vaardigheden die fundamenteel kenmerkend zijn voor een organisatie en die niet gemakkelijk gekopieerd kunnen worden door andere organisaties.[[3]](#footnote-3) Hierdoor onderscheidt een bedrijf zich van de concurrent. De kerncompetenties die Reasult hanteert zijn echter niet uniek. Daarom is het voor Reasult essentieel om honderd procent uiting te geven aan deze begrippen en daarnaast te blijven innoveren om de concurrentie voor te blijven.

Inleven in de ander wordt op twee manieren in de praktijk gebracht, namelijk inleven in de klant en het inleven in de collega. Reasulters zijn toegewijd aan het product en resultaat en zijn bereid om op eigen initiatief een stap extra te zetten. Er wordt eerlijk en transparant gehandeld wat Reasult een betrouwbare organisatie maakt. Reasult toont haar betrokkenheid in de samenleving: niet alleen het resultaat telt maar ook wat dat resultaat betekent voor mens, milieu en maatschappij. Door de innovatieve aanpak die Reasult hanteert, kunnen er producten geleverd worden die de mogelijkheid bieden om financiële performance aan vastgoedprojecten te verbeteren.

Dit zijn de kerncompetenties omschreven door het managementteam. Daarnaast gebruikt Reasult deze begrippen plus aanvullende uitleg tevens in de communicatie-uitingen op de website. Verderop in het rapport zal naar aanleiding van het onderzoek blijken hoe de medewerkers tegenover deze kerncompetenties staan. Hechten zij net zoveel waarde aan deze kerncompetenties als bovenstaand stuk doet voorkomen en hoe vinden zij dat Reasult momenteel uiting geeft aan deze begrippen?

De bovenstaande geformuleerde kerncompetenties worden tevens vertaald naar klantwaarden. Aan de hand van het extern onderzoek onder klanten, voormalig klanten en prospects, zal blijken of de door Reasult opgestelde kerncompetenties ook zo worden ervaren door deze drie externe partijen. Worden deze aandachtspunten ook daadwerkelijk belangrijk geacht en in hoeverre zien zij iets terug van deze waarden in de praktijk?

## Producten

De vier producten van Reasult stammen af van de bedrijfsnaam Reasult, zij bevatten namelijk allemaal het ‘rea’ element met daaraan gekoppeld de toevoeging per product. Reasult benadert de markt met de vijf producten Reaforce, Rearisk, Reafinance, Reaturn en Reaturn TMS die in de volgende hoofdstukken nader worden toegelicht.

### Reaforce

Reaforce biedt de klant de mogelijkheid om te rekenen aan projecten gericht op prognoses, haalbaarheid en bewaking. Het biedt een nauwkeurig inzicht in cashflow en vermogensbehoefte. Forecasting kan worden toegepast als bewaking en bijstelling en tot slot er is een koppeling mogelijk met vrijwel iedere projectadministratie. [[4]](#footnote-4)

 Reaforce is gezien de productlevenscyclus een volwassen product. In de beginjaren van Reasult was Reaforce een star. In de loop der jaren is deze uitgegroeid tot een cash cow. Om Rearisk, het product dat hierop volgend wordt toegelicht, te kunnen gebruiken moet de klant eerst Reaforce aanschaffen. Daardoor is te concluderen dat Rearisk ook een cash cow is die in de volwassenheidsfase zit van de productlevenscyclus.

### Rearisk

Risico’s zijn niet te vermijden, maar je kunt er wel verstandig mee omgaan. Rearisk maakt risico’s meetbaar, projecten kunnen worden vergeleken, risico’s worden gevolgd door de tijd en tot slot kunnen effecten van beheersmaatregelen worden gemeten. Door middel van Rearisk ontstaat er een kleinere kans op verrassingen binnen projectontwikkeling.[[5]](#footnote-5)

### Reaturn

De voor de belegger ontwikkelde software, Reaturn, is gericht op de financiële prestaties. Het geeft antwoord op diverse vragen als: Wat heeft het belegde vermogen opgeleverd? Wat ging goed en wat ging minder goed? Wat zijn de vijf beste of juist minst renderende objecten in mijn portefeuille? Moet ik het project aanhouden of verkopen? Reaturn biedt voor deze vragen een optimaal financieel prestatiemanagement van vastgoedbeleggingen. [[6]](#footnote-6)

 Sinds kort betreedt Reasult ook de markt met Reaturn TMS (Taxatie Management Systeem). Dit product heeft als doelgroep de vastgoedbeleggers, waar Reaturn zich focust op de vastgoedontwikkelaars. Reaturn TMS biedt tools waarmee analyses op vastgoedobjecten gemaakt kunnen worden. Dit kan op de historische gegevens zijn, maar ook op de taxatie die op dat moment uitgevoerd wordt.[[7]](#footnote-7)

 Zoals reeds is beschreven was Reaforce in de beginjaren van Reaturn het hoofdproduct waarmee Reasult de markt betrad. Door de veranderingen in de markt en door diverse productontwikkelingen is deze focus verschoven naar Reaturn. Reaturn, het product dat reeds een langere tijd bestaat maar nog steeds een interessante markt aanboort, valt binnen de categorie groeiproduct en is daarnaast gezien de categorieën in de BCG-matrix een star te noemen. Het product Reaturn TMS is sinds de overname van de vastgoedsoftware van Kadenza[[8]](#footnote-8) toegevoegd aan het productaanbod van Reasult. De doelgroep waar Reaturn TMS zich op focust heeft momenteel ook te maken met de lastige economische situatie. Desondanks biedt Reaturn TMS de oplossing voor de problemen die de eerder genoemde economische situatie met zich meebrengt. Daarom wordt er verwacht met dit product op een juiste manier in te kunnen spelen op de huidige omgevingsfactoren. Gezien deze invloedsfactoren is Reaturn TMS in de te delen bij de categorie question mark en kan daarnaast een nieuw product genoemd worden.

### Reafinance

Reafinance omvat de rapportagelaag. Het biedt heldere rapportages en analyses op project- en portefeuilleniveau. Het geeft inzicht in antwoorden op diverse vragen als: Waar sta ik? Wat is mijn budget? Wat had ik mogen uitgeven? Reafinance is een standaardproduct maar waar maatwerk gewenst is vanuit de klant, kan dit worden aangepast. Door scherpere analyses van de vastgoedportefeuille is men in staat betere beslissingen te nemen aan de hand van uitgebreide informatie. [[9]](#footnote-9)

 Reafinance bevat een verrijkingsslag in de vorm van de rapportagelaag voor zowel Reaturn als Reaforce. Daardoor valt het wat betreft Reaforce in de volwassenheidsfase en is het te omschrijven als cash cow. Gezien de Reaturn mogelijkheden valt het onder de categorie groeiproduct en star. Deze twee verdelingen vereisen elk een andere communicatiestrategie, behorend bij of Reaturn of Reaforce.

Voor een uitgebreide analyse van de onderneming die gemaakt is met behulp van het Abell Model, zie bijlage 1. Hierdoor wordt inzichtelijk op welk werkterrein de onderneming actief is, welke technologieën en producten de onderneming inzet en tot slot wat de doelgroep is die ze daarmee tracht te overtuigen.

## Omgevingsfactoren

### Concurrenten

De eerste zeven jaar werd Reasult gezien als monopolist in het vakgebied. Een nieuwe oplossing in de markt werd gevonden en Reasult had toentertijd een grote voorsprong op de concurrenten. Er waren namelijk geen concurrenten die exact hetzelfde deden. Enkele jaren later kwamen er steeds meer bedrijven op de markt die werkten met ERP-systemen. Doordat zij werkten met deze systemen werden modules gebouwd die de klant hetzelfde bood als Reasult hen biedt, maar er is geen tweede Reasult. Er is geen bedrijf dat precies hetzelfde doet als Reasult, het zijn slechts onderdelen van het totaalpakket die door de concurrenten worden aangeboden.

Op het gebied van Rearisk en Reaturn heeft Reasult te maken met een steeds grotere vorm van concurrentie. Echter, zoals gezegd is er geen enkel bedrijf die eenzelfde combinatie van producten aanbiedt. Het unieke aan Reasult is dat zij voor en door vastgoed en financiële achtergronden zijn gebouwd.

Uit het externe onderzoek blijkt dat menig klant toentertijd met Reasult de samenwerking is aangegaan, omdat zij Reasult beschouwden als het enige bedrijf die de productcombinatie op deze manier aanbood. Enkele klanten beschouwt Reasult momenteel nog steeds als enige aanbieder die in deze informatiebehoefte voorziet, alternatieven zijn beperkt.

### Branche

De vastgoedbranche anno nu verkeert in zwaar weer. De Nederlandse Bank waarschuwt zelfs voor een derde crisis: de vastgoedcrisis.[[10]](#footnote-10) Maar liefst veertien procent van de kantoren staat leeg, het doen van investeringen wordt niet aantrekkelijker. Beslissingen die genomen worden vragen een uitgebreide analyse voordat er overgegaan wordt tot het doen van investeringen.

## Toekomstbeeld

Ondanks de hierboven genoemde mogelijke derde crisis, is Aart Zandbergen – directeur van Reasult – positief over de continuïteit van Reasult. Hoewel 2011 een minder goed jaar was is het vooruitzicht wat betreft 2012 positief.

Mede dankzij dit onderzoek wordt het imago van Reasult achterhaald: hoe denken potentiële, voormalig en huidige klanten over Reasult? Waar liggen mogelijkheden? In combinatie met eigen kennis kan er worden ingespeeld op mogelijkheden en eventuele zwaktes kunnen worden gereduceerd om de situatie van Reasult positief in te richten.

De vraag: ‘Hoe zie jij Reasult over 5 jaar?’, die aan de medewerkers is gesteld wordt door de meerderheid positief beantwoord. Men ziet Reasult groter in zowel klantenaantal als werknemersaantal. Wat betreft de omvang van de klanten wordt er verwacht dat er naast een focus op de grote partijen ook bedrijven in de middengroep en de onderkant een belangrijkere focus krijgen. Wat betreft aantallen wordt er verwacht dat het aantal medewerkers verdubbeld is en het klantenaantal vertweevoudigd is en misschien wel verdrievoudigd. Slechts een enkeling verwacht dat Reasult over vijf jaar kleiner is of op dezelfde voet opereert.

Directeur Aart Zandbergen verwacht voor Reasult eveneens een positieve toekomst. ‘We zullen twee tot drie keer zo groot zijn vooral gezien het aantal klanten en omzet en naar eigen verwachting iets minder qua medewerkers, maar voor een gedeelte gaat dat samen. Daarnaast zullen we één of twee vestigingen hebben in het buitenland. Daarentegen kunnen we ook vier keer zo groot zijn, maar in dat geval hebben we een overname gedaan van een ander bedrijf, dat zou ook nog kunnen. Het beeld dat ik hier schets biedt uiteraard geen zekerheid, maar dit beschrijft mijn verwachting.’

## Kritische succesfactoren

De kritische succesfactoren die verbonden zijn aan het identiteit- en imago-onderzoek hebben te maken met de hoeveelheid en inhoud van de respons. De onderzoeksresultaten en de daaropvolgende conclusies en adviezen zijn namelijk gebaseerd op de resultaten uit de enquêtes, zowel intern als extern, en de inhoud van de diepte-interviews. Het plan van aanpak is dusdanig gestructureerd dat een zo hoog mogelijke respons nagestreefd dient te worden. De onderzoeksaanpak wordt weergegeven in hoofdstuk 2.4 en de daarbij behorende onderzoeksmethoden worden uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3.

# Probleemanalyse

## Context

Reasult draait inmiddels al een aantal jaren mee en dit heeft klanten, potentiële klanten en inmiddels ook voormalig klanten uitgebreid de tijd geboden om een mening te vormen over Reasult. Na jaren van groei, overnames, directeurswitches, een werknemersgroei van drie naar bijna vijftig medewerkers, doorontwikkeling van huidige producten, nieuwe producten op de markt brengen en tot slot een groei van het aantal aandeelhouders, is het tijd om deze groei te spiegelen aan de realiteit.

 Reasult geeft aan negatieve berichten te proeven vanuit de klant over afspraken die als niet nagekomen worden beschouwd, maar daarentegen wel zijn uitgesproken en beloofd. Reasult belooft goud, maar denkt daarentegen dat klanten na een aantal jaar nog steeds genoegen moeten nemen met brons.

 Daarnaast communiceert Reasult dat zij standaard software ontwikkelen, waar echter niet altijd voet bij stuk wordt gehouden. Bij het acquisitieproces wordt de klant namelijk wel betrokken bij de ontwikkeling van de software. Aangezien de standaard daarmee is gezet, verwacht de klant bij eventuele aanpassingen of bij vervolgaankopen eenzelfde service en mogelijkheid tot flexibiliteit. Door beproevingen als deze, is de wens ontstaan om inzicht te krijgen in het beeld dat de externe belangengroepen hebben van Reasult.

## Probleemstelling

Geredeneerd vanuit de context waarin Reasult momenteel verkeert, kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd:

**“Komt de organisatie over zoals ze denkt en hoopt over te komen op de externe doelgroep: de klant, voormalig klant en prospect? Komt het imago overeen met de identiteit, of is er sprake van een gap? Indien ja, hoe dient deze gap tot een minimum beperkt te worden?”**

## Doelstelling

Met behulp van het identiteit- en imago-onderzoek en de daaraan verbonden probleemstelling, wordt de eventuele kloof tussen de huidige en het gewenste imago en interne identiteit in kaart gebracht. Het onderzoek is de basis om aanbevelingen te kunnen doen om de eventuele gesignaleerde afwijkingen te corrigeren en het imago en/of de identiteit te versterken. De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

**“Door middel van het identiteit- en imago-onderzoek onder medewerkers en huidige, voormalige en potentiële klanten, een objectief beeld verkrijgen betreffende de identiteit en het imago van Reasult. Tevens het in kaart brengen van de mogelijke verschillen, de gaps, hier tussen. Met het uiteindelijke doel een advies uit te brengen om eventuele gaps tot een minimum te beperken en daarnaast hoe communicatie een bijdrage kan leveren aan een betere overeenstemming tussen het imago en de identiteit van Reasult.”**

## Onderzoeksvragen & werkwijze

De reeds geformuleerde probleemstelling bestaat uit een aantal deelvragen die stapsgewijs beantwoord moeten worden om een antwoord te kunnen formuleren op de probleemstelling, de vraag die centraal is gesteld tijdens het onderzoek. Deze centrale vraag valt uiteen in diverse vraagstellingen, de deelvragen:

***1. Wat is de gewenste identiteit van Reasult?***

Hoe kan de organisatie-identiteit, de identiteit zoals het topmanagement deze heeft opgesteld, omschreven worden? De reeds geformuleerde gewenste identiteit wordt niet in alle gevallen ook dusdanig beleefd onder de medewerkers. De gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt. Om de werkelijke identiteit te achterhalen, is de volgende deelvraag opgesteld.

***2. Wat is de werkelijke identiteit van Reasult? In hoeverre komt deze overeen met de gewenste identiteit?***

De werkelijke identiteit beschrijft de beleving van de organisatie-identiteit onder de werknemers. Hoe zien zij de organisatie? Hoe typeren zij de organisatie? De beleving van de organisatie-identiteit bij werknemers wordt ook wel de interne ‘werkelijkheid’ genoemd. Naar aanleiding van het beantwoorden van deze deelvraag is zowel de werkelijke identiteit inzichtelijk als de overeenkomst, dan wel de verschillen met betrekking tot de gewenste identiteit. Er kan een antwoord gegeven worden op de vraag:

**“Komt de organisatie-identiteit zoals directie en het managementteam zich die voorstelt overeen met de organisatie-identiteit zoals de werknemers die ervaren?”**

Een eventuele interne gap zal eerst verholpen moeten worden voordat een eventuele gap tussen identiteit, c.q. het gewenste imago en het werkelijke imago kan worden verkleind.

***3. Wat is het imago van Reasult gezien vanuit de klanten, voormalig klanten en prospects?***

Door middel van deze deelvraag wordt het beeld achterhaald dat klanten, prospects en voormalig klanten van Reasult hebben. Wat vinden deze diverse doelgroepen van Reasult? Oordelen ze positief of negatief? Wat zijn hun eerste associaties bij de organisatie? Wat definiëren zij als positieve punten en waar liggen verbeterpunten voor Reasult? De weergegeven vragen plus overige vraagstellingen zullen samen het imago van Reasult in kaart brengen.

***4. Komt het werkelijke imago overeen met het gewenste imago, c.q. de identiteit? Indien dit niet het geval is: hoe dient deze gap vervolgens tot een minimum beperkt te worden?***

Reeds onderzocht en uitgewerkt is, of de gewenste identiteit verschillen vertoont met de werkelijke identiteit. De eventuele interne gap is geconstateerd en Reasult ontvangt adviezen om deze te verkleinen.

Tot slot zal het werkelijke imago getoetst worden aan het gewenste imago, die voortkomt uit de identiteit. Vertoont het huidige, werkelijke imago bij de diverse doelgroepen verschillen met het gewenste imago, zoals die omschreven is naar aanleiding van het identiteitsonderzoek? Door middel van welke aanpak met bijbehorende aanbevelingen kan deze mogelijke gap tot een minimum beperkt worden zodat het beeld dat Reasult wil uitstralen en het beeld hoe Reasult overkomt op haar doelgroepen (nog) beter op elkaar aansluiten.

# Onderzoeksmethoden

De eerste stap in het onderzoek bevat de deskresearch, waarna een situatieanalyse gemaakt kan worden waarin de interne- en externe omgeving in kaart worden gebracht. Het interne beleidsdocument ‘Corporate Identity & Image Reasult’ biedt inzicht in richtingen die de organisatie toentertijd is ingeslagen. Dit beleidsdocument bevat informatie over kerndoel, visie en missie, klant- en kerncompetenties, huisstijl en merkstructuur. Het biedt een handvat bij het opstellen van de gewenste identiteit. Om de gewenste identiteit te toetsen aan de huidige inzichten, is er tevens een interview gehouden met de huidige directeur Aart Zandbergen.

## Identiteit

Er zijn diverse bronnen te raadplegen om de betekenis van de begrippen identiteit en imago te achterhalen. De online encyclopedie brengt een vijftiental definities van het woord identiteit, waaruit de volgende als best passende op het onderzoek kan worden beschouwd: ‘De kenmerken en omstandigheden van een ding, persoon of groep die hetzelfde blijven gedurende een verandering of die een ding, persoon of groep van elkaar onderscheiden.’[[11]](#footnote-11)

De identiteit omschrijft het eigen karakter, het individuele kenmerk dat een bedrijf of persoon typeert. De identiteit van een bedrijf of onderneming bevat meer dan een slogan of neergeschreven visie. De bedrijfsidentiteit, ook wel de corporate identity oftewel de wijze waarop je je bedrijf een gezicht geeft in woord en beeld, moet tastbaar zijn en in alle lagen van de interne en externe communicatie doordrongen zijn. Een dergelijke bedrijfsidentiteit is de sleutel tot het succes van de bedrijfsactiviteiten. De identiteit van het bedrijf bepaalt het imago ervan bij het publiek.[[12]](#footnote-12)

 De identiteit is het beeld dat een organisatie van zichzelf wil overbrengen op haar externe doelgroepen. De meeste kans op succes, om hetgeen uit te stralen wat nagestreefd wordt, heerst wanneer de identiteit ook in het bedrijf onder de medewerkers leeft. Wanneer identiteit en de werkelijke manier van handelen in het bedrijf overeenkomen, levert dit een versterkte uiting van de identiteit op. [[13]](#footnote-13)

Het interne onderzoek om de gewenste en werkelijke identiteit in kaart te brengen, wordt als eerste uitgevoerd. Er wordt onderzocht of de gewenste identiteit overeenkomt met de werkelijke identiteit. Deze identiteit bevat de verzameling kenmerken die in de ogen van de organisatieleden typerend zijn voor de continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit van de organisatie.

Zoals reeds beschreven, is de gewenste identiteit in kaart gebracht aan de hand van het beleidsdocument waarin toentertijd identiteit en imago zijn vastgelegd in combinatie met een huidige blik van de directeur. In de meest ideale situatie komt de gewenste identiteit 100% overeen met de werkelijke identiteit. Dit zou betekenen dat het beeld dat directe en managementteam trachten te realiseren, volledig wordt bevestigd en wordt nagestreefd door de medewerkers.

### Online enquête

Om in kaart te brengen hoe de gewenste identiteit leeft onder de medewerkers, is er als eerste stap een enquête opgezet die intern is verspreid onder alle 47 medewerkers. Via Survey Monkey[[14]](#footnote-14) zijn alle medewerkers van Reasult met behulp van eenzelfde enquête benaderd. De opzet van deze enquête is te vinden in bijlage 2. In diverse communicatie-uitingen zoals e-mail, intranet en mondelinge toelichting op de enquête, is er aandacht besteed aan het feit dat de enquête geheel anoniem is. Dit met het doel om een zo eerlijk mogelijk beeld te realiseren.

### Interviews

Nadat de deadline is verstreken en de enquête naar tevredenheid wat betreft respons is ingevuld, zijn er met elf medewerkers diepte-interviews gehouden. De medewerkers die geïnterviewd zijn, zijn geselecteerd op basis van functie zodat per afdelingsgroep eenzelfde aantal vertegenwoordigd is. Echter, er is één uitzondering gemaakt met betrekking tot de afdeling Sales, die namelijk drie medewerkers bevat, wat er toe heeft geleid dat van deze afdeling alle drie de medewerkers zijn geënquêteerd in tegenstelling tot de gebruikelijke twee. Door middel van het houden van een interview wordt er dieper ingegaan op de reeds aan bod gekomen onderwerpen in de online enquête. De thema’s die in het interview aan bod komen zijn: visie, missie, kerncompetenties, associaties en kenmerken, positieve- en negatieve punten, cultuur, Reasult als werkgever en het externe beeld. De exacte vragenlijst kunt u vinden in bijlage 3, met daaropvolgend de uitgewerkte interviews in bijlage 4.

## Imago

Het begrip imago is, net zoals het begrip identiteit, diverse malen vindbaar in dezelfde online encyclopedie. Maar liefst twaalf resultaten worden weergegeven, waarvan de volgende als de meest relevante wordt beschouwd: ‘Beeld dat het publiek heeft van een instelling, persoon of dienst.’[[15]](#footnote-15)

 Het imago is het beeld dat de buitenwacht heeft over een organisatie. Dit beeld wordt onder andere beïnvloed door het handelen en de presentatie van die organisatie. Dit imago komt voor een groot deel tot stand door het contact dat belangengroepen met de organisatie hebben gehad. Hierbij valt te denken aan het gebruik van producten, het ontvangen en uitwisselen van informatie, het bezoeken van het kantoorpand en de interactie met de medewerkers. Het imago is het nettoresultaat van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een persoon, een groep personen, een product, een dienst, een onderneming of een instelling. [[16]](#footnote-16)

Nadat de werkelijke identiteit en gewenste identiteit c.q. het gewenste imago en tot slot het werkelijke imago in kaart zijn gebracht, kan de gap tussen identiteit en imago inzichtelijk worden gemaakt. Daaropvolgend worden passende adviezen gegeven om deze mogelijke gap tot een minimum te beperken. Vrijwel iedere organisatie heeft te maken met een gap tussen identiteit en imago.

Gezien de onderzoeksaanpak die gehanteerd wordt om de gewenste identiteit in kaart te brengen, bieden deze resultaten tevens de input om het gewenste imago te omschrijven. De gewenste identiteit vormt namelijk het doel waar naar gestreefd wordt. Het gewenste imago kan worden afgeleid van deze identiteit en onderscheidt zich alleen in het beeld dat externe belangengroepen idealiter bij de organisatie zouden moeten hebben, gezien vanuit de gewenste identiteit c.q. imago.

## Werkelijk imago

In tegenstelling tot het gewenste imago, moet het werkelijke imago uiteraard wel nader onderzocht worden. Hierbij is wederom gekozen voor een aanpak via Survey Monkey, om de online enquête naar de drie doelgroepen: huidige klanten, voormalig klanten en prospects uit te zetten. Een opzet van de enquête voor huidige klanten, voormalig klanten en prospects zijn respectievelijk te vinden in bijlage 5, 6 en 7. Een zo hoog mogelijke respons is hetgeen dat nagestreefd wordt en om dit bij de externe partijen te realiseren zijn diverse methoden ingezet. Allereerst is er geïnventariseerd bij de Account Managers van Reasult, degenen die het meest fysiek contact hebben met de klanten, welk contactpersoon of contactpersonen het meest interessant zijn om te benaderen. Deze aanpak heeft als doel om uiteindelijk een zo representatief beeld te verkrijgen.

 De volgende stap betreft het telefonisch benaderen van de diverse contactpersonen om een duidelijke uitleg te kunnen geven over zowel het onderzoek als het persoonlijke aspect, het feit dat het onderzoek uitgevoerd wordt ten behoeve van de afstudeerscriptie. Op deze manier wordt getracht de zogenaamde gunfactor aan te wakkeren. De aanpak die gehanteerd wordt maakt het mogelijk dat er reeds contact is geweest alvorens de daaropvolgende stap wordt uitgevoerd, de uitnodiging tot de online enquête die via e-mail in de inbox verschijnt. Naar aanleiding van de telefonische benadering zijn 94 contactpersonen bereid gevonden om een mail te ontvangen met de intentie om de enquête in te vullen.

 Zoals reeds vermeld, is de volgende stap het versturen van de e-mail met de link naar de online enquête. Dit biedt tevens een mogelijkheid om de contactpersoon nogmaals van de benodigde informatie te voorzien. De opzet van de e-mail is te vinden in bijlage 8. Van de 94 benaderde contactpersonen voor het invullen van de enquête, hebben uiteindelijk 59 respondenten de enquête gestart waarvan 53 hem volledig hebben afgerond.

## Terugkoppeling

Wanneer het onderzoek volledig is afgerond zullen de resultaten zowel intern als extern teruggekoppeld worden. Intern wordt er allereerst een presentatie gehouden voor Product Board (alle product managers) en het managementteam. Daaropvolgend worden de belangrijkste conclusies en daarbij behorende adviezen onder alle medewerkers verspreid. Hierbij geldt dat adviezen gericht op de medewerkers nadrukkelijk naar voren zullen komen.

 Wat betreft de externe terugkoppeling ontvangen de benaderde contactpersonen ook een uitdraai van de resultaten uit het onderzoek. Omdat niet te achterhalen is wie daadwerkelijk de enquête heeft ingevuld, zullen alle benaderde contactpersonen deze resultaten ontvangen.

# Gewenste identiteit

## Gewenste identiteit

Door middel van de visie, missie, kerncompetenties en waarden wordt de gewenste identiteit weergegeven. De visie en missie omvatten de doelstelling van het bedrijf en hoe deze vervolgens gerealiseerd dienen te worden. Kerncompetenties brengen in kaart waar een organisatie goed in is en waar die zich onderscheidt van de concurrent. Tot slot de waarden die verwijzen naar idealen die door mensen worden nagestreefd. Deze waarden bieden de mogelijkheid voor klant en medewerkers om zich te identificeren met een bedrijf. Deze waarden zijn te verdelen in organisatiewaarden (datgene wat karakteristiek is voor leden van de organisatie), klantwaarden (beloften naar de klant toe, ten aanzien van het geleverde product of dienst) en maatschappelijke waarden (waarbij gekeken wordt naar de omgang met duurzaamheid, milieu en maatschappij). De gewenste identiteit wordt in kaart gebracht aan de hand van een diepte-interview met de directeur Aart Zandbergen[[17]](#footnote-17) wiens mening naar voren komt in de diverse citaten, plus aanvullingen van de reeds opgestelde beleidsdocumenten.[[18]](#footnote-18)[[19]](#footnote-19)

## Visie

Reasult heeft als doel (wereldwijd) marktleider te zijn in software die de financiële performance van vastgoedorganisaties optimaliseert. ‘We willen met Reasult een zodanige marktpositie hebben dat wij een vakman van betekenis zijn en daarnaast het beste jongetje van de klas. Echt goed zijn. Die twee dingen samen creëren voor ons, de aandeelhouders, de medewerkers en de klant heel veel waarde om een belangrijke speler te zijn in de markt’, aldus de directeur.

## Missie

De missie van Reasult is, om met state of the art software de financiële performance bij vastgoedbedrijven te optimaliseren. Om de visie te bereiken wil Reasult een unieke bijdrage leveren aan het optimaliseren van de financiële performance van vastgoedorganisaties. Dit doet zij door softwareoplossingen te bedenken, te ontwikkelen en te implementeren die continu inspelen op de ontwikkelingen in de markt, zodat haar klanten de financiële processen en dus hun resultaten kunnen blijven verbeteren. ‘De visie willen we bereiken door intern en extern te groeien en door ongelooflijk ons best te doen voor de klanten, door hele mooie software te maken waar klanten met plezier mee werken. Dat kunnen we alleen maar doen door heel goed te luisteren naar onze klanten en continu open te staan voor vernieuwingen. We moeten heel innovatief zijn, nog meer dan we nu zijn. We moeten heel snel in kunnen spelen op veranderingen in de markt. Als we dat doen, als we deze missie volbrengen, worden en blijven we een heel mooi bedrijf.’

## Kerncompetenties

Hetgeen waar Reasult goed in is, waar ze zich in onderscheidt van de concurrenten komt naar voren in de zes kerncompetenties die reeds beschreven zijn in het beleidsdocument en naar voren komen in diverse communicatie-uitingen van Reasult, w.o. de website.[[20]](#footnote-20)

Deze kerncompetenties zijn als volgt omschreven:

**Inleven in de ander:** het proberen te begrijpen van hetgeen de klant wil en daar vervolgens op inspelen.

**Toegewijd zijn:** op eigen initiatief een stapje extra zetten.

**Een betrouwbare partner zijn:** eerlijk en transparant, dat zijn de eigenschappen die daarbij passend zijn. Afspraken worden nagekomen en er wordt duidelijk gecommuniceerd.
**Maatschappelijke betrokkenheid tonen:** niet alleen het resultaat telt, maar ook wat dat betekent voor mens, milieu en maatschappij.

**Innoveren:** Reasult levert producten waarmee de klant lang vooruit kan en waarmee de klant de nieuwste mogelijkheden heeft om de financiële perfomance van vastgoed te verbeteren.

**Kwaliteit leveren:** de software en dienstverlening voldoet aan de hoogste kwaliteitsnorm. Deze is tijdig, accuraat en adequaat.

## Waarden

De waarden verwijzen naar idealen die door mensen worden nagestreefd. Deze waarden worden opgesteld zodat medewerkers en klanten zich met de organisatie kunnen identificeren. Deze waarden zijn opgesteld aan de hand van het interview dat gehouden is met de huidige directeur Aart Zandbergen. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen klantwaarden, organisatiewaarden en maatschappelijke waarden.

### Klantwaarden

De beloften die aan klanten worden gedaan ten aanzien van de producten en diensten die Reasult levert zijn te verwoorden in vier klantwaarden, namelijk:

**Beste kwaliteit / service:** De kwaliteit bestrijkt diverse gebieden: de kwaliteit van de software, klantvriendelijkheid, hoe worden cursussen gegeven, hoe is de helpdesk, ziet het documentatiemateriaal er goed uit en wordt Reasult als prettig ervaren in de omvang. Binnen Reasult wordt op deze vlakken een hoge kwaliteit gewaarborgd. ‘Ik maak niet voor niets de metafoor met de Audi, ik wil graag als Reasult de Audi zijn. Niet de Maserati maar ook niet de Toyota. Ik wil graag een hogere prijs kunnen vragen aan klanten ten aanzien van de goede kwaliteit en het goede kwaliteitsimago.’ ‘Ik zou absoluut niet van dat dure imago afwillen. Men mag ons best als duur ervaren, mits de prijs-kwaliteitverhouding ook maar goed is. Ik word altijd blij als klanten ons duur vinden.’ ‘Waar ik naar toe wil is dat we de Audi A1 t/m de Audi A8 hebben. Iemand die goede kwaliteit wil maar een kleinere portemonnee heeft, kan ook bij Audi terecht. We moeten af en toe ook flexibel kunnen zijn, de concurrentie is namelijk groter dan ooit. Budgetten zijn kleiner wat betekent dat wij in staat moeten zijn om tegen lagere budgetten goede kwaliteit te kunnen bieden, het toepassen van prijsdifferentiatie.’

**Betrouwbaar:** Reasult is een meer dan gemiddeld betrouwbare partij, zowel voor medewerkers

als voor de klant. Reasult is een betrouwbare degelijke club. ‘We zijn niet een stel flierefluiters die maar wat doen, wat wel veel voorkomt in de softwarebranche. Daar hebben we wel eens last van. Dat klanten denken dat we dingen beloven, maar gezien eerdere ervaringen met andere softwarebedrijven, ze dit in twijfel trekken.’ De cultuur is dusdanig dat afspraken nagekomen worden, wat tevens door klanten zo ervaren zou moeten worden. ‘Hetgeen we intern afspreken en nakomen scoort denk ik lager dan extern. Hier geldt natuurlijk de druk van de klant en dat is ook goed. Die druk wordt altijd harder ervaren dan de druk intern, dat is ook logisch.’

**Kennispartner:** Reasult is een bedrijf met veel kennis in huis, men heeft kennis van zaken, weet

waar over gepraat wordt en begrijpt wat de klant wil.

**Toegewijd:** Reasult is naar buiten toe een toegewijd bedrijf. Naar binnen toe is dat in zijn

algemeenheid ook, alleen als het gaat om responsibility zou dat meer mogen. Reasult kent een 9 tot 6 mentaliteit. ‘De vechtersmentaliteit alsof het je eigen bedrijf is, zou er soms wat meer in mogen zitten. Ik zeg niet dat mensen in zijn totaliteit harder moeten werken, maar er zou meer verantwoordelijkheid genomen kunnen worden. Daar kan de toewijding beter, maar ik ben niet ontevreden.’ ‘Mensen moeten van mij niet per se langer werken, maar als het nodig is wel. Mensen zouden, zonder dat het ze gevraagd wordt, zelf het initiatief mogen nemen om langer te werken.’

### Organisatiewaarden

Hetgeen karakteristiek is voor het gedrag van leden van de organisatie is met behulp van de volgende woorden in kaart gebracht:

**Open:** Reasult kent geen starre cultuur, maar juist een vrij open cultuur. Er worden niet extreem

veel regels gehanteerd, een aantal regels is ook afgeschaft en heel veel dingen zijn bespreekbaar. ‘Als je een type bent die heel veel structuur prettig vindt en hele strakke aansturing nodig heeft, dan ga je het een lastig bedrijf vinden. Maar mensen die goed zijn, een bepaalde ervaring hebben en verantwoordelijkheid kunnen nemen, die zullen dit bedrijf als prettig ervaren omdat ze dit ook krijgen.’

‘Daarentegen heb ik een tijdje terug inderdaad een eilandjescultuur vastgesteld en heb ik een aantal maatregelen ingesteld om dat te veranderen, wat inderdaad een risico is. Het heeft veel aandacht van mij, want het moet gaan veranderen.’ ‘We hebben vier productmanagers, die verdedigen hun fort en die zouden meer vanuit de totale productsuite moeten denken.’

**Ondernemend:** Doordat Reasult de afgelopen jaren een flinke groei heeft doorgemaakt wordt het

lastiger om innovatief te zijn. ‘Ik vind dat wij veel te traag inspelen op nieuwe dingen, het gaat wel wat beter dan dat het ging. Het lijkt alsof naarmate we meer hebben, we meer bezig zijn met het in stand houden van wat we hebben. Dat is ook logisch en dat moet ook, maar de energie en de speelruimte om daar nog nieuwe dingen bij te doen wordt steeds kleiner.’ Binnen Reasult wordt veel ruimte geboden voor het brengen van nieuwe ideeën en er is ruimte om innovatief te zijn, het is een begrip dat veel aandacht krijgt. ‘Het begrip innovatie krijgt momenteel veel aandacht, alleen we slagen er onvoldoende in om het ten uitvoer te brengen. We zijn met heel veel nieuwe dingen bezig, alleen de doorlooptijd om het ook te realiseren duurt lang. Innovatief zijn is niet alleen het bedenken ervan, maar ook hetgeen de klant en de gebruiker ervaart. Dan pas ben je innovatief.’

**Vrijheid:** Reasult is een bedrijf waar je als werknemer veel vrijheid hebt, er is heel veel mogelijk.

Soepel en flexibel zijn de twee begrippen die bij de organisatiewaarde vrijheid erg van toepassing zijn. ‘Het gaat bij mij om maar twee dingen: een tevreden klant en tevreden medewerkers. Het zit wel heel erg in mijn genen dat mensen het ook prettig vinden om hier te werken. Alleen moet de liefde dan wel van twee kanten komen.’ ‘Als het moet, zijn we heel flexibel en kan er veel geregeld worden, veel dingen zijn bespreekbaar en zijn te bepraten.’ ‘Je krijgt heel veel ruimte om er wat van te maken. Als je die ruimte niet benut ga je het niet makkelijk krijgen, maar je krijgt heel veel ruimte.’ Ruimte, korter werken in verband met kinderen, thuiswerken, het is allemaal bespreekbaar. Dat maakt Reasult een prettig bedrijf dat je goed met alle andere privé dingen kunt combineren.

**Betrokken:** De totale bedrijfscultuur scoort op inleven in de ander ruim voldoende. Het kan

wel beter, er moet nog beter ingespeeld worden op de wensen van de klant. ‘Dat zit hem niet alleen in bepaalde harde dingen, wat wij wel eens denken, dat bijvoorbeeld bepaalde functies in software moeten zitten. Het zit hem juist meer in zachtere dingen als aandacht, luisteren, een keer vanuit ons initiatief bellen, pleasen, het gevoel geven dat de klant belangrijk is, want dat is hij ook. Er moet hier nog beter ingespeeld worden op de wensen van de klant.’ Het inleven in de ander, wat betreft de medewerkers onderling, is goed. Als mensen ziek zijn, of als er een keer wat is, dan is er over het algemeen een goede mate van betrokkenheid. ‘We zijn een bedrijf waar ook gepresteerd moet worden, maar in de onderlinge verhouding vind ik dat er absoluut begrip is voor elkaar.’ Het inlevingsvermogen, de betrokkenheid die de medewerkers naar elkaar hebben is wellicht wat te goed. Iemand op zijn of haar fouten wijzen is soms ook nodig en goed. ‘We mogen af en toe wel eens wat harder zijn naar elkaar toe, we zijn soms te aardig. Dan bedoel ik zowel de manier van benadering als het nakomen van afspraken.’

### Maatschappelijke waarden

De maatschappelijke waarden zijn de waarden die opgesteld zijn in relatie tot de omgang met duurzaamheid, milieu en maatschappij. Met betrekking tot deze waarden heeft Reasult één waarde die van toepassing is op haar organisatie, namelijk:

**Verantwoord:** ‘Maatschappelijk verantwoord vind ik ontzettend belangrijk en ik vind dat mensen

zich dat veel meer zouden moet aantrekken. Maar om dat in de kerncompetenties te noteren heb ik het bijvoeglijk naamwoord maatschappelijk geschrapt.’ Verantwoord is daarom een beter passend begrip. ‘Verantwoord: je rekenschap geven aan, het zijn van een goede werkgever in de zin van mensen niet onnodig schofferen, mensen een goede werkplek geven. Je verantwoordelijk voelen zit in elke werknemer.’

## Gemeenschappelijke vertrekpunten

De gewenste identiteit wordt scherper gesteld door gemeenschappelijke vertrekpunten als overkoepelende waarden te formuleren omvattend de visie, missie, kerncompetenties en de waarden. Deze vertrekpunten geven de essentie van de gewenste identiteit weer.

### Externe belangengroepen

De eerste groep gemeenschappelijke vertrekpunten is gericht op externe belangengroepen: de klanten, prospects en voormalig klanten. Deze kerncompetenties vertegenwoordigen het gewenste imago van de organisatie en vormen associaties die de externe groepen idealiter bij de organisatie zouden moeten hebben. Concluderend uit de voorgaande inzichten over de diverse waarden, zijn de gemeenschappelijke vertrekpunten voor de externe belangengroepen als volgt:

Reasult wilt gezien worden als een **creatief en uitdagend** bedrijf. Alhoewel het degelijke imago van een serieuze, betrouwbare en deskundige partij ook erg mooi is in deze branche, moet er creatief nagedacht en gewerkt worden. ‘Ik zie Reasult nu nog te weinig als creatief en uitdagend. We moeten creatiever zijn naar binnen: creatiever in het bedenken van oplossingen en nieuwe producten die leuk zijn om mee te werken. We mogen meer creativiteit tonen en wat losser zijn. We moeten van een degelijk imago naar een creatiever beeld.’

Uiteraard mag het begrip **kwaliteit** niet ontbreken. ‘Er zijn heel veel concurrenten die nooit hun afspraken nakomen, dus dan doen wij het heel erg goed. We zijn daarnaast prettig in de omgang, we zijn geen gladde jongens die een fantastisch mooi verhaal hebben maar waar je niks aan hebt.’ Reasult en haar medewerkers heeft kennis van zaken, begrijpt wat de klant wil en vertaalt dit vervolgens naar goede, kwalitatief hoogstaande producten.

### Medewerkers

Medewerkers zijn mede verantwoordelijk voor het realiseren van het gewenste imago. Daarom zullen zij goed op de hoogte moeten zijn van deze gemeenschappelijke vertrekpunten. Vervolgens is er een groep gemeenschappelijke vertrekpunten die specifiek gericht is op de medewerkers. Hierbij ligt de nadruk op het intern belang met als doel identiteitsvorming. De gemeenschappelijke vertrekpunten gericht op de medewerkers zijn:

**Toegewijd** waar tevens het begrip **responsible** onder valt. Het gaat hier om de vechtersmentaliteit die aanwezig moet zijn alsof het je eigen bedrijf is, mensen moeten verantwoordelijkheid nemen. Er heerst momenteel een 9 tot 6 mentaliteit. ‘Mensen hoeven van mij niet per se langer te werken, maar als het nodig is wel. Mensen zouden, zonder dat het ze gevraagd wordt, zelf het initiatief moeten nemen om langer te werken. Mensen zouden het werk iets meer moeten zien als een eigen verantwoordelijkheid, je eigen toko.’ ‘We hebben mensen nodig, die zich verantwoordelijk voelen en die er heel hard voor willen knokken in plaats van degenen die aan de zijlijn kijken hoe een paar mensen die medaille halen. Dat is een cultuurverandering die we nog moeten doormaken.’

Daarnaast moeten de medewerkers zich **betrokken** voelen bij product, bedrijf en bij de medewerkers onderling. Medewerkers zijn **ondernemend** van geest zijn en trachten bij het uivoeren van de huidige werkzaamheden de **creativiteit** optimaal te benutten.

Het identificeren van gemeenschappelijke vertrekpunten door de corporate communication manager vormt het startpunt voor het identiteit- en imagobeleid. Herkenning van en identificatie met de gemeenschappelijke vertrekpunten door werknemers is het interne doel dat de corporate communication manager zich stelt. Het externe doel is het realiseren van het gewenste imago, wat betekent dat externe belangengroepen de organisatie associëren met de op hen gerichte gemeenschappelijke vertrekpunten.

# Werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit is datgene dat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie. Hoe typeren zij de organisatie? Wat vinden zij de sterke punten en de zwakke punten? Welke karakteristieken zou de organisatie volgens hen moeten hebben? Deze identiteit geeft aan hoe werknemers de organisatie beleven en zien.

De online enquête die door 87,2% van de medewerkers is ingevuld, in combinatie met de aanvullende diepte-interviews met elf Reasulters uit de diverse afdelingsgroepen, brengt samen de werkelijke identiteit in kaart.

### Mate van identificatie

De mate van identificatie van de werknemers met de organisatie is goed. Stellingen als ‘ik voel me thuis bij Reasult’, ‘Reasult en ik passen goed bij elkaar’ en ‘ik ben trots op Reasult’ scoren allemaal ‘mee eens’ met een ruime meerderheid (variërend van 58,5% tot 70,7%). Een sterke identificatie met de organisatie versterkt de betrokkenheid van de werknemers. Medewerkerbetrokkenheid is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van identiteitsbeleid.

Het draagvlak wat betreft de kerncompetenties ligt echter minder voor de hand. Enerzijds scoren de gemiddelde cijfers op belangrijkheid, op maatschappelijk betrokken na, een 7,6 of hoger. Echter, naar aanleiding van de diepte-interviews is tevens gebleken dat de kerncompetenties niet door iedereen gezien worden als essentieel voor het opereren van Reasult.

### Kerncompetenties

De kerncompetenties die voor Reasult opgesteld zijn, worden op maatschappelijke betrokkenheid na, gemiddeld ook zeer belangrijk geacht door de medewerkers. Dit geeft aan dat zij zich herkennen in de kerncompetenties, die onderdeel zijn van de gewenste identiteit. Echter, de uitingsvorm zoals deze door de medewerkers wordt ervaren scoort op alle begrippen lager. Daarin biedt innovatief de grootste tegenstelling tussen belangrijkheid en uitingsvorm.



#### Innoveren

‘We proberen innovatief te zijn, maar gebeurt het wel genoeg?’ Reasult probeert nieuwe ontwikkelingen bij te houden, in te spelen op trends, het komt geregeld met nieuwe producten en zorgt dat er daarin een stap vooruit wordt gedacht. Als er binnen het bedrijf nieuwe ideeën zijn, is er ruimte om deze te uiten. Je kunt innovatief zijn, als je die ruimte pakt. Daarentegen kan en moet Reasult veel meer. Op een aantal gebieden zou het veel meer kunnen en zou het ook meer gestimuleerd kunnen worden om innovatief te zijn, dat wordt momenteel als onvoldoende bevonden. ‘Er is geen ruimte en tijd voor, terwijl wel geroepen wordt dat innovatie belangrijk is.’ Men vindt dat er te lang wordt gedaan om ideeën daadwerkelijk uit te voeren, waardoor je achterblijft. Er wordt ontwikkeld in de diepte maar er wordt onvoldoende meegegaan met de ontwikkelingen in de markt. Daarnaast kan de uistraling naar buiten toe en het geven van presentaties zeker innovatiever.

#### Inleven in de ander

Naar de klant toe leven de Reasulters zich goed in, soms is het daarentegen ook goed om nee te zeggen. ‘We moeten kritischer zijn naar de klant, we moeten niet alles willen doen.’ Intern is er sprake van een eilandjescultuur, er mag meer synergie en afstemming gecreëerd worden tussen de diverse afdelingen. De kruisbestuiving is wenselijk, er moet meer gecommuniceerd worden vanuit de gehele organisatie.

#### Toegewijd zijn

Reasulters zijn zeer toegewijd, dat komt zowel ter uiting in het werk dat afgeleverd wordt als het lage ziekteverzuim. Over het algemeen wordt er meer gedaan dan dat er wordt gefactureerd. ‘We doen meer dan de klant van ons zou kunnen verwachten.’ Als er problemen zijn, wordt er snel en effectief gehandeld om het op te lossen. Er kan daarentegen meer gewezen worden op ieders verantwoordelijkheid, het halen van deadlines en het nakomen van afspraken.

#### Een betrouwbare partner zijn

Reasult is een zeer betrouwbare partner die haar contracten en afspraken nakomt. ‘We willen vaak te veel doen om te scoren, maar ook dan worden afspraken nagekomen.’ Er is echter altijd ruimte voor verbetering, dit heeft betrekking op het maken van afspraken ten aanzien van het uitleveren van verschillende zaken. Het vermoeden bestaat namelijk dat men zich kan voorstellen dat de klant het anders ervaart, dat dingen anders lopen dan verwacht of waar ze op gehoopt hadden.

#### Maatschappelijke betrokkenheid tonen

Maatschappelijke betrokkenheid wordt gezien als een belangrijk begrip, maar meer op persoonlijk vlak dan op bedrijfsvlak. Reasult geeft onvoldoende uiting aan dit begrip, om het te hanteren als kernbegrip. Medewerkers zien nauwelijks tot helemaal niets terug van dit begrip. ‘Het is geen primaire taak om heel gericht acties te ondernemen voor een organisatie zoals deze. Ik zie het niet terug en ik zou het bij zo’n type organisatie als Reasult niet terug hoeven te zien.’

#### Kwaliteit leveren

Kwaliteit staat hoog in het vaandel, Reasult levert kwalitatief hoogstaande producten. ‘We doen wat de klant ons vraagt, waar we meer initiatief kunnen tonen vanuit onszelf richting de klant.’ De interne kwaliteit kan op een aantal gebieden verbeterd worden. Het maken en realiseren van afspraken en vergaderingen met duidelijke actie- en besluitenlijsten zijn aandachtspunten die Reasult zichzelf duidelijk voor ogen moet houden. Om de kwaliteit naar een nog hoger niveau te tillen kan er meer ruimte geboden worden om daadwerkelijk met innovatie bezig te kunnen zijn. Kwaliteit komt nog niet altijd op de eerste plaats, maar de prioriteit ligt in sommige gevallen op het tijdstip, dat releases op het juiste moment af moeten zijn.

### Spontane associaties

Door het beantwoorden van de vraag: ‘Welke drie woorden komen het eerst in je op als je denkt aan Reasult’? komen de spontane associaties naar voren. De drie meest genoemde woorden zijn vastgoed, software en kwaliteit. Vastgoed en software zijn twee begrippen die weergeven wat het bedrijf is en doet, kwaliteit is een eigenschap die Reasult toebedeeld krijgt. Daarnaast zijn de woorden professioneel en betrouwbaar de meest genoemde woorden als passende eigenschappen die als spontane associaties worden genoemd.

### Typering van de organisatie

De drie best passende woorden beoordeeld vanuit de Reasulter zijn betrouwbaar, deskundig en serieus. Intern leeft de gedachte dat men elkaar soms wat serieuzer mag nemen zodat er op een eenduidige manier aan zaken gewerkt kan worden. Eenduidige communicatie over wanneer en door wie wat gemaakt moet worden ontbreekt. Daarentegen wordt Reasult omschreven als een betrouwbare, serieuze partij met kennis van de markt, branche en de klanten. ‘Vakinhoudelijk weten we waar we het over hebben, we worden serieus genomen. We zijn een betrouwbare partner, een sterke partij in de markt met goede oplossingen.’ Extern neemt Reasult zich soms te serieus en denkt Reasult dé oplossing te hebben, terwijl de andere partij daar nog wel eens anders over denkt. Wellicht hoort die serieuze aanpak bij hetgeen Reasult uit wil stralen.

Modieus, innovatief en duurzaam worden gezien als de minst passende begrippen bij Reasult. Reasult wordt gezien als niet modieus wat zich uit in de communicatie naar buiten, de huisstijl en de uistraling van de producten. Bij modieus wordt eerder gedacht aan iets wat beter oogt, wat makkelijker en toegankelijker is. Dit vergt wel de aandacht om daar uiteindelijk heen te gaan. Daarentegen is Reasult op het gebied van kantoor en inrichting, hetgeen ze maken, het bezig zijn met de laatste trends, wel modern. Iets wat aandacht vraagt op het gebied van modern is de software, die wat mooier, hipper en beweeglijker mag, maar kwaliteit blijft voorop staan: bewaar de eigen identiteit die past bij de doelgroep. Reasult loopt momenteel nog niet voorop, Reasult is niet innovatief genoeg. Het vergt zeker aandacht, wat het momenteel ook krijgt. Men vindt echter wel dat er goede stappen ondernomen worden op het gebied van innovatie.





\* Beste kwaliteit, toegewijd en meedenkend c.q. maatschappelijk betrokken en gemak zijn de begrippen die per vraag, naast de top 3 het best passende begrip zijn, zo wordt een top 5 gevormd. Zij zijn uiteraard een onderdeel van het totale begrip ‘overige’ die daarnaast nog een aantal andere begrippen bevat.

### Reasult als automerk

De meerderheid van de medewerkers associeert Reasult met een Volkwagen (31,7%), kort daarop volgen Volvo (29,3%) en de Audi (26,8%). Degelijk, betrouwbaar, kwaliteit maar voor een stevige prijs, zijn de eigenschappen die de associatie met een Volkswagen verduidelijken. Het is niet altijd even innovatief, slechts af en toe vernieuwend, maar je weet wat je krijgt. ‘Je krijgt niet de allernieuwste gadgets en flitsende items, maar je betaalt wel een redelijk hoge prijs.’ Dit impliceert dat de hoge prijs die je betaalt voor de producten van Reasult, niet automatisch de garantie biedt om te worden voorzien van nieuwe elementen, toevoegingen of verbeteringen die mogelijk in de loop der tijd worden aangebracht.

 Volkswagen wordt gevolgd door Volvo waarbij de woorden betrouwbaar, degelijk, veilig, duur waarbij de prijs kwaliteitverhouding twijfelachtig is, kenmerkend zijn. Reasult wordt gekenmerkt als Volkwagen vanwege haar ietwat saaie, niet spannende, niet al te flitsende uitstraling. Dit zou wat moderner mogen, een meer sexy uitstraling krijgen.

 Audi wordt geassocieerd met Reasult in termen als onderscheidend, duur, kwalitatief, degelijk en modern. ‘Goede betrouwbare kwaliteit in een moderne strak vormgegeven jas.’ Het onderscheidend vermogen wat een associatie is, wordt echter steeds kleiner. Het zijn van een Audi blijft daarnaast steeds een streven met de kernwoorden: innovatie, sexy en high-end: de beste zijn.

 Tot slot worden de overige associaties toegekend aan Peugeot (9,8%) en Ferrari (2,4%). Peugeot vanwege de redelijke buitenkant met af en toe gebreken die daarnaast beschikt over een van de beste motoren die er bestaat. ‘Peugeot stopt veel geld en energie in verbetering van zowel het ontwerp als de prestaties. Toch lopen ze daar niet in voorop. Wel vragen ze voor hun beste modellen een flinke prijs.’ Niet innovatief, maar het werkt wel.

 De enige associatie met Ferrari wordt als volgt onderbouwd: Reasult valt in het hoge segment, maar als je er niet mee kunt rijden – ongeacht het aantal snufjes – vlieg je uit de bocht. ‘We moeten onze gebruikers dus nog meer aan het handje nemen. Geef Reaforce (een van de vier hoofdproducten van Reasult), maar bovenal de gebruikers de tijd.’ Er zou meer hulp geboden kunnen worden om het gemak te verhogen voor de gebruikers.

### The elevator pitch

In de zogenaamde ‘elevator pitch’ dient de medewerker de vraag in vijftig woorden te beantwoorden voordat hij/zij in feite aangekomen is op de 3e etage. Welke essentie wordt er overgebracht gezien de beperkte antwoordmogelijkheid. Er wordt antwoord gegeven op de vraag: ‘Omschrijf in vijftig woorden bij welk bedrijf je werkt en wat dit bedrijf doet’. Hier wordt een antwoord gegeven op de vraag: ‘Wie is Reasult en wat doen ze?’ gezien vanuit de medewerkers.

Reasult is een klein gespecialiseerd softwarebedrijf gevestigd in Ede, die met 47 enthousiaste medewerkers met achtergrond in vastgoed en/of IT branche, actief is in de vastgoedsector met financiële software. De kennis van de medewerkers in haar specifieke vakgebied zorgt ervoor dat de oplossingen naadloos aansluiten op de dagelijkse vastgoedpraktijk en er de mogelijkheid is tot meedenken over relevante processen en het rekenen aan vastgoed.

Reasult is gespecialiseerd in het zelf ontwikkelen van financiële software voor de vastgoedmarkt. Daarnaast wordt de implementatie van deze software verzorgd bij de klanten wat directe feedback oplevert. De wensen en/of opmerkingen probeert men in de volgende releases te verwerken. Reasult verkoopt software aan de klant: woningcorporaties, vastgoedontwikkelaars, gemeenten en vastgoedbeleggers, die hen in de volgende gemakken voorziet:

* Risico’s in kaart te brengen;
* De financiële status van projecten bekijken;
* Rapportages maken met betrekking tot de projecten;
* Op een heldere en betrouwbare manier een prognose maken van de resultaten van de activiteiten en zo aan te sturen op betere rendementen van het geld dat ze investeren in vastgoed;
* Beschikken over heldere stuurinformatie, sturen op portefeuilles;
* Structureel inzicht in het rendement van vastgoed, zowel bestaand vastgoed als vastgoed in ontwikkeling;
* Eenduidig en consequent rekenen aan vastgoedprojecten;
* Beheren van vastgoedportefeuilles.

De markt van Reasult is nationaal en sinds kort ook internationaal. Reasult is in Nederland marktleider. Tot Reasult haar klantenkring behoren onder andere ASR, Corio, Syntrus Achmea, Ymere en De Alliantie. Reasult streeft er naar, door middel van hoogwaardige producten en uitstekende service, wereldwijd marktleider te worden in software voor het optimaliseren van de financiële performance van de vastgoedmarkt.

### Tevredenheid

Op de vraag: ‘Wat vind je van Reasult als werkgever?’ scoort Reasult gemiddeld een 7,5. Reasult wordt gezien als een prettige werkgever vanwege de vrijheid die geboden wordt, de verantwoordelijkheid die de werknemer krijgt en mag nemen, flexibiliteit, goede ontwikkelingsmogelijkheden en de goede arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is de interessante business een pluspunt evenals de mooie producten, leuke collega’s, de prettige cultuur: plat en open met een collegiale sfeer. ‘Ik ervaar Reasult als een partij die haar medewerkers ook echt het bedrijf mede laat voeren. Samen komen we tot de beste resultaten.’ Intern kent men een open en eerlijke manier van communiceren, veel is bespreekbaar.

Ondanks de ruime voldoende als gemiddelde cijfer kent Reasult ook een aantal verbeterpunten. Zo zou het people management beter kunnen. Persoonlijke betrokkenheid wordt af en toe gemist. Daarnaast loopt de aandacht voor training en scholing achter bij het ambitieniveau. Structuur in persoonlijke ontwikkeling, doelen en groeimogelijkheden, wordt gemist. Meer sturing richting medewerkers en beleid met een duidelijke richting en structuur is wenselijk, momenteel ontbreekt de rechtlijnigheid. Een enigszins ‘strakke aanpak’ is daarom wellicht effectiever, mits dit de creativiteit en vrijheid tot werken niet ontneemt. Tot slot kan de interne communicatie beter georganiseerd worden met betrekking tot het maken en nakomen van afspraken.

### Perceptie extern imago

Om de mening in kaart te brengen wat betreft het imago van Reasult is de volgende stelling opgesteld: ‘Ik denk dat Reasult bij onze doelgroepen een positief imago heeft.’ 60,3% is het eens met deze stelling, 31,7% heeft een neutrale houding en slechts 7,3% is het hier mee oneens. Het merendeel verwacht dus dat Reasult een positief imago heeft bij haar externe doelgroepen. Dit externe imago zal volgens de Reasulters als volgt omschreven worden: Wanneer klanten en prospects bekend zijn bij Reasult, wat nog steeds een aandachtspunt is, dan is het merendeel van de medewerkers positief gestemd over het externe imago. De klant is blij met Reasult. Betrouwbaarheid, kwaliteit, kennis van zaken, professionaliteit en degelijkheid zijn kernwoorden die verwacht worden als veel voorkomende begrippen bij het imago van Reasult. Daarnaast komt ook het kostenaspect naar voren, de medewerkers verwachten dat Reasult gezien wordt als een dure partij. Ondanks dat Reasult duur is, worden ze wel gezien als een goede en volwaardige partner.

Gezien vanuit de medewerkers zou het voor Reasult funest zijn als de woorden betrouwbaar en kwaliteit wegvallen, deze woorden worden essentieel geacht voor Reasult. Daarnaast willen de medewerkers niet dat Reasult gezien wordt als een bedrijf dat maar wat aanrommelt, gebakken lucht verkoopt, onvakkundig en ondeskundig is en dit alles verkoopt tegen een veel te hoge prijs.

# Interne gap

Het onderzoek om de gewenste en werkelijke identiteit in kaart te brengen, maakt de interne gap inzichtelijk waar bevindingen van directie en medewerkers niet op alle vlakken overeenkomen. Wat zijn de meest opvallende punten die tegenstellingen vertonen tussen de twee doelgroepen? Wanneer deze tegenstellingen in kaart zijn gebracht is het vervolgens de vraag hoe Reasult één beleid kan voeren. Aanbevelingen om de gewenste en werkelijke identiteit meer in overeenstemming te laten zijn, volgt in hoofdstuk 10 Aanbevelingen.

Gezien de visie en missie die zijn opgesteld, dient Reasult onder andere software te leveren waar klanten met plezier mee werken om opvolging te geven aan de bovenstaande begrippen. Echter, door de medewerkers wordt ervaren dat de software niet gemakkelijk en toegankelijk is. Gebruikers dienen nog (te) vaak aan het handje genomen te worden om een goede werkwijze te kunnen realiseren. Zij zien in dat de gebruiksvriendelijkheid een essentieel punt voor verbetering is. De software is ‘onder de motorkap’ een complex product, waarvan de gebruiker ‘achter het stuur’ geen hinder moet ondervinden. Het gaat om de ervaring achter het stuur, die geoptimaliseerd dient te worden door het gebruiksgemak, de usability te verhogen.

Het vergroten van de ervaring ‘achter het stuur’ brengt zowel een verhoging van het gebruiksgemak met zich mee als een aanpassing van de look and feel. Dit wordt tevens door de klant bevestigd, die een andere presentatie en lay-out in de softwareprogramma’s wenselijk acht. De software mag mooier, hipper en beweeglijker worden. Echter, kwaliteit staat voorop. Kwaliteit is een kenmerk die aan de software wordt toegekend, zowel door de medewerkers als de directie. Echter, medewerkers zien een verschuiving plaatsvinden van een focus op een zo hoog mogelijke kwaliteit naar een focus om het op tijd te kunnen releasen. Deze verschuiving komt de kwaliteit van de software niet ten goede, want in verband met deadlines kunnen producten niet ultiem worden doorgetest zoals de medewerkers zelf wel zouden willen. Ook de klant is van mening dat Reasult haar producten beter dient door te testen.

 De kwaliteit van Reasult dient de focus te blijven. Daarvoor moet Reasult meer openstaan voor de wensen van de klant, aldus directie. Echter, medewerkers ervaren dat nee zeggen soms ook goed is, het is onmogelijk om alles te doen. Duidelijke communicatie zorgt ervoor dat verwachtingen vooraf duidelijk zijn voor zowel de klant als Reasult zelf. Daardoor komen beide partijen niet voor verrassingen te staan. Wanneer bij acquisitie klantgerichte aanpassingen gedaan worden is de standaard gezet. Als op termijn dan blijkt dat Reasult geen aanpak op maat hanteert, valt het reeds geschetste beeld tegen. Dit vraagt om duidelijke communicatie vanaf het eerste moment.

 Met betrekking tot het luisteren naar de klant delen directie en medewerkers dezelfde mening als het gaat om initiatief tonen vanuit Reasult. Beide partijen vinden namelijk dat dit meer dient te gebeuren. Op deze manier wordt de indruk bevestigd dat de klant belangrijk is, blijf je up to date van de huidige gang van zaken en is er een mogelijkheid om aanmerkingen en/of wensen te inventariseren. Doordat de wensen van de gebruiker op deze manier in kaart worden gebracht, kan de kwaliteit mede dankzij de input van de klant verbeterd worden.

 Zowel directie als medewerkers denken dat Reasult overkomt als een betrouwbare en serieuze partij. Reasult ziet zichzelf als een kennispartner die begrijpt wat de klant wil, een partij met kennis van zaken. Deze kennis maakt het mogelijk oplossingen naadloos te laten aansluiten op de wensen en behoeften in de praktijk. Echter, van dit beeld is Reasult zelf soms wat té overtuigd doordat ze zichzelf te serieus nemen. Ook daarom is het noodzaak om meer naar de klant te luisteren en diens wensen meer door te vertalen. Reasult heeft diverse mogelijkheden om feedback van klanten te ontvangen, waardoor de oplossingen nog beter afgestemd kunnen worden op de wensen van de klant.

Hoewel medewerkers aangeven dat ze zichzelf extern juist té serieus nemen, mag er intern juist serieuzer met elkaar worden omgegaan. Hiermee wordt bedoeld dat het maken en nakomen van afspraken, structureren van vergaderingen en eenduidige communicatie, elementen zijn die nu nog onvoldoende van toepassing zijn. Directie ziet graag dat de “responsibility” van de medewerkers omhoog gaat. Er mag meer op ieders verantwoordelijkheid gewezen worden in de vorm van het halen van deadlines en het nakomen van afspraken. Indien genoemde zaken niet gebeuren zoals afgesproken, is het geen schande om elkaar op fouten te wijzen. Ondanks dat er intern een verbeterslag gemaakt kan worden op het gebied van verantwoordelijkheid, verwachten de medewerkers dat de klanten hen als zeer toegewijd beschouwen: ‘we doen meer dan dat er wordt gefactureerd.’

 Daarnaast wordt er intern een eilandjescultuur vastgesteld die enige tijd terug ook door directie is opgemerkt. De organisatie is sterk gericht op zichzelf wat ook intern te zien is. Ieder werkt voor zich of met zijn of haar team, kleine eilandjes dus. Medewerkers geven aan dat de kruisbestuiving juist wenselijk is. Daaraan voegt directie toe dat er meer vanuit het bedrijf moet worden gedacht in plaats vanuit ieders eigen product en belangen. Het gezamenlijke belang zou meer centraal moeten komen te staan.

Naast het inspelen op de wensen van de klant, is het voor Reasult essentieel om in te spelen op de veranderingen in de markt. Innovatie is momenteel één van de kernbegrippen die Reasult karakteriseert. Echter, de directie geeft aan dat het essentieel is om er meer mee bezig te zijn dan voorheen. Deze mening wordt gedeeld door de medewerkers. Hoewel er wel ruimte is om ideeën te uiten, ontbreekt de ruimte om er daadwerkelijk mee bezig te zijn terwijl er wel wordt gecommuniceerd dat het belangrijk is om te innoveren. Medewerkers vinden het wenselijk wanneer het meer gestimuleerd wordt om daadwerkelijk met innovatie bezig te kunnen zijn, in plaats van het verkondingen van de belangrijkheid ervan. De woorden en daden wat betreft innovatie dienen meer op een lijn te komen. Naast het innoveren in de diepte moet Reasult meer de focus leggen op ontwikkelingen in de markt.

De prijs-kwaliteitverhouding van Reasult is momenteel opgebouwd uit een hoge prijs met daarbij producten van hoge kwaliteit. Directie geeft aan het niet erg te vinden om als ‘duur’ omschreven te worden, mits de prijs-kwaliteitverhouding met een voldoende wordt beoordeeld. ‘We begrijpen wat de klant wilt, wat we doorvertalen naar kwalitatief hoogstaande producten’, versus de mening van de medewerkers: ‘we doen wat de klant ons vraagt, waarbij we zelf meer initiatief kunnen tonen naar de klant toe.’ Ondanks de hoge aanschafprijs heeft de klant veel hoge bijkomende kosten, alle extra items kosten geld. Hoewel de directie aangeeft het niet erg te vinden om met duur bestempeld te worden mits de prijs-kwaliteitverhouding goed is, wordt tevens de wens uitgesproken om naar meer type Audi‘s (de metafoor die de directie graag gebruikt voor Reasult) te gaan, zodat mensen met een kleinere portemonnee ook bij Reasult terecht kunnen.

# Gewenst imago

De reeds gevormde gewenste identiteit vormt het doel waarnaar gestreefd wordt. Het gewenste imago wordt van de identiteit afgeleid en specificeert welk beeld externe belangengroepen idealiter bij de organisatie zouden moeten hebben.

Het gewenste imago van Reasult is te omschrijven als creatief en uitdagend bedrijf met kwalitatief hoogstaande producten die geleverd worden tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast worden de begrippen betrouwbaar, professioneel en deskundig ook wenselijk geacht om aan het gewenste imago toe te voegen. Een organisatie die een totaaloplossing biedt voor de problematiek en uitdagingen op het gebied van vastgoed, waarbij de klant het gevoel heeft producten voor een reële prijs te kopen, dit mag duur zijn mits het niet wordt ervaren als té duur.

Gezien vanuit de medewerkers zijn kwaliteit en betrouwbaar de kernbegrippen die Reasult identificeren. Daarnaast is het kostenaspect in verhouding, het mag veel geld kosten, alleen moet dit in balans zijn met de voordelen voor de klant. Reasult wordt gezien als een volwaardig (kennis)partner. Reasult is productleader waardig, het is hét innovatieve softwarebedrijf voor de vastgoedmarkt en is met haar software een meerwaarde voor de klant.

# Werkelijk imago

Om het werkelijke imago van Reasult in kaart te brengen zijn drie doelgroepen ondervraagd, namelijk klanten, prospects en voormalig klanten. Wat betreft klanten is het onderscheid gemaakt tussen klanten die wel betrokken zijn geweest bij de besluitvorming en klanten die hierbij niet betrokken waren. De mening van de externe doelgroep zal behandeld worden aan de hand van de hierboven genoemde volgorde.

## Klanten

De enquête is uitgezet onder 81 klanten waarvan 54 klanten de enquête zijn gestart en waarvan 53 hem volledig hebben afgerond. Het merendeel van dit aantal, namelijk 30 klanten was tevens betrokken bij de besluitvorming toentertijd om het samenwerkingsverband met Reasult aan te gaan. Hierdoor is het mogelijk om het verschil inzichtelijk te krijgen tussen het beeld toentertijd en het huidige beeld.

### Redenen tot samenwerking

Klanten gingen de samenwerking aan met Reasult vanwege haar aanwezige kennis en het professioneel en deskundig handelen. Reasult was de enige aanbieder van goede, degelijke en gebruiksvriendelijke software die de klant een totaaloplossing biedt met als resultaat structuur en eenduidigheid.

Het beeld van Reasult aan het begin van de samenwerking scoort gemiddeld een 7,7 overwegend beargumenteerd met de goede kennis van de vastgoedsector wat zich uit in de deskundigheid en professionaliteit waarmee Reasult handelt, wat al helder was vanaf het eerste contactmoment. Daarnaast vanwege de producten, die omschreven worden als degelijk, grondig, compleet en gedetailleerd. Een compleet systeem, kwalitatief hoogstaande producten tegen een hoge prijs.

### Huidig beeld

Het huidige beeld dat de groep klanten heeft die betrokken was bij de besluitvorming rondom de samenwerking, wordt bestempeld met een 7,5. Reasult wordt gezien als een professionele organisatie die waarmaakt wat ze beloven. Doordat Reasult zich verder ontwikkelt en luistert naar de gebruiker, blijft Reasult kwaliteit bieden. Het contact verloopt positief, er is goed contact met de helpdesk en Reasult kent een snelle dienstverlening.

Daarnaast vraagt het systeem een behoorlijke finetuning op een organisatie, wat gepaard gaat met veel afstemming, tijd en aanvullende investeringen. Het belang van de klant mag meer centraal komen te staan en er kan meer contact gezocht worden met de klant om behoeften en wensen te achterhalen.

De 24 klanten die niet betrokken zijn geweest bij de besluitvorming wat betreft de samenwerking, zien Reasult als een professionele organisatie die gekenmerkt wordt door haar goede communicatie en dienstverlening, betrouwbare en deskundige aanpak, kennis, oog en oor hebben voor de klant en het leveren van mooie en kwalitatief hoogstaande producten.

Daarnaast zijn er enkelen die minder positief gestemd zijn en ervaren dat de aandacht de afgelopen tijd voornamelijk heeft gelegen op acquisitie en niet op de service, behoud en ontwikkeling ten behoeve van huidige klanten. Tevens wordt er aangegeven dat de betrokkenheid flexibeler mag. Er wordt ervaren dat door groei prioriteiten zijn veranderd, waardoor afspraken niet altijd meer nagekomen worden. Het positieve beeld heeft echter de overhand.

### Wat is kenmerkend en wat juist niet voor Reasult?

De drie best passende woorden beoordeeld vanuit de klant zijn deskundig, betrouwbaar en zakelijk. Reasult straalt samen met haar producten een betrouwbaar beeld uit en maakt dit waar. De zakelijke kant komt tot uiting door de structuur van het bedrijf: licenties, offertes, kleding en de uitstraling van de onderneming. Daarnaast ook vanwege de prijs en de wijze waarop kosten snel doorgerekend worden. Alomvattend is Reasult een degelijk bedrijf.

Modieus, maatschappelijk betrokken en duurzaam worden gezien als de minst passende woorden bij Reasult. Echter, er wordt aangegeven dat deze woorden als niet erg relevant in relatie tot vastgoedontwikkeling worden beschouwd, het gaat nadrukkelijk om het product. De woorden duurzaam en maatschappelijk betrokken ziet men niet tot nauwelijks terug: ‘Het is een zakelijk bedrijf, geen maatschappelijke instelling.’ Reasult biedt een degelijk product, daarbij is een modieuze uitstraling niet passend. Programma’s mogen daarentegen wel een wat modernere uitstraling hebben, ook al staat de functionaliteit voorop.



\* Meedenken en service c.q. gemak en creatief zijn de twee begrippen die per vraag, daarnaast het best passende begrip zijn, zo wordt een top 5 gevormd. Zij zijn uiteraard een onderdeel van het totale begrip ‘overige’ die daarnaast nog een aantal andere begrippen inhoudt.

### Huisstijl

De huisstijl (logo, website, kleuren) van Reasult worden gezien als zakelijk en formeel. De stijl is niet spetterend, flashy of modieus, maar dit wordt echter ook niet als noodzakelijk gezien, maar juist wel als passend. Het onderstreept de solide uitstraling waardoor het formele karakter naar voren komt.

Daarentegen kent de klant ook de mening over Reasult als niet fris, gedateerd en wat saai, met name de kleur die oubollig aandoet. De discuswerper (Logo) wordt niet door iedereen begrepen of als passend ervaren. ‘Het logo staat niet voor wat Reasult biedt.’ De huisstijl wordt niet als sprankelend of vernieuwend gezien, waar het juist wel wat moderner mag. Het formele is goed, maar het moet niet té formeel worden.

De meerderheid van de klanten ziet geen noodzaak tot vernieuwing, de huidige uitstraling doet recht aan de heldere transparante sofware en dienstverlening die Reasult levert. De huidige stijl is zakelijk herkenbaar, dus wijzigingen zouden afbreuk doen aan de herkenbaarheid. Daarnaast worden producten belangrijker geacht dan de huisstijl, uiteindelijk gaat het om de inhoud. ‘De huisstijl is niet relevant voor bedrijven die software leveren, het gaat om een goed product.’

Deze mening wordt echter niet door iedereen gedeeld: 22,6% van de klanten vindt juist dat een moderne huisstijl de uitstraling en het imago wél zou verbeteren. Deze groep omschrijft de huisstijl als niet sprankelend en vernieuwend, een te klassieke uitstraling. De vernieuwing die plaatsvindt op het gebied van producten moet tevens doorgevoerd worden in de uitstraling, die blijft daarentegen conservatief en zakelijk.

### Is Reasult innovatief?

Reasult wordt door driekwart van de klanten als innovatief gezien. Deze mening wordt onderbouwd door de ontwikkeling die Reasult heeft doorgemaakt in haar functionaliteiten en producten. Daarnaast wordt Reasult als innovatief gezien vanwege het feit dat huidige ontwikkelingen uit de praktijk worden doorvertaald naar de producten en diensten. Deze ontwikkelingen betreffen enerzijds ontwikkelingen vanuit de vastgoedmarkt en anderzijds de ontwikkelingen naar aanleiding van de mening van de klant over diverse aspecten. Het product blijft zich doorontwikkelen waardoor het de voorsprong houdt op concurrerende producten.

De groep die negatief gestemd is en Reasult niet als innovatief omschrijft, ervaart dat Reasult minder innovatief is dan in de beginjaren. Reasult innoveert echter wel in nieuwe producten, maar de verbetering van de reeds bestaande producten blijft hierdoor vaak liggen. Wensen tot vernieuwing worden aangedragen, Reasult loopt echter achter bij marktontwikkelingen. Daarentegen ervaart de klant dat het moeilijk is te innoveren op dit vakgebied, software volgt, maar bepaalt nooit de werkwijze.

### Voelt u zich voldoende gehoord door Reasult?

Bijna 80% van de klanten voelt zich voldoende gehoord door Reasult. Dit beeld ligt ten grondslag aan het feit dat Reasult diverse contactmomenten mogelijk maakt, namelijk gebruikersdagen, contact met eigen contactpersoon, helpdesk, telefonisch contact en presentaties. Met name de gebruikersdagen zijn bij uitstek een voorbeeld waarbij er geluisterd wordt naar de klant. Klachten, eisen, opmerkingen en vragen worden serieus genomen en indien mogelijk worden deze verwerkt in de software. De helpdesk is goed bereikbaar en denkt mee. Er is een prima verstandhouding die wordt gekenmerkt door een open en eerlijke communicatie, Reasult staat open voor verbeteringen.

Echter, niet iedereen deelt deze mening. Reasult is vaak bereid mee te denken, alleen soms is een eerlijke mening beter dan iets toe te zeggen wat vervolgens niet of pas veel later gebeurt. Soms worden er dingen beloofd waar geen opvolging aan gegeven wordt. Er is een mogelijkheid tot het indienen van wensen, waarbij je in sommige gevallen tevreden moet zijn met argumenten waarom die niet gerealiseerd kunnen worden. Reasult is niet gericht per klant bezig, alleen zaken die in de standaard worden opgenomen worden aangepakt. Communicatie blijft een belangrijk punt, naast ontvangen kan Reasult meer uiting geven aan terugkoppeling, dit wordt nu als onvoldoende ervaren.



### Prijs-kwaliteitverhouding

Het merendeel (60,4%) is ontevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Zowel producten, uurtarieven, licenties en andere jaarlijkse terugkerende kosten worden als duur ervaren. Daarnaast zijn de onderhoud- en servicekosten hoog in relatie tot de service die je nodig hebt. ‘Er wordt geen contact met de klant opgenomen als de klant geen contact opneemt met Reasult.’ De kwaliteit is goed, maar de prijs-kwaliteitverhouding wordt niet als optimaal beschouwd, het is een erg duur product. Het totale pakket is daarnaast teveel opgebouwd uit modules waarvoor extra betaald moet worden. Tot slot wordt ervaren dat de medewerkers van Reasult het te druk hebben, met veel dingen tegelijk bezig zijn en wellicht capaciteit tekort komen. Dit alles komt niet ten goede aan de kwaliteit.

De prijzen die Reasult hanteert zijn hoog, maar de flexibiliteit is zeer waardevol. Daarnaast bieden de producten een goede voorspelbaarheid en weinig financiële verrassingen. ‘De kwaliteit is het geld waard.’ Reasult wordt gezien als duur, maar betere programma’s en of andere aanbieders in deze informatiebehoefte worden nog niet opgemerkt.

### Vindt u Reasult betrouwbaar?

94,3% ervaart Reasult als betrouwbaar. Reasult wordt gezien als een organisatie die duidelijke afspraken maakt en naleeft. Afspraak is afspraak. Reasult kent een goede communicatie, ook indien dingen niet lukken. Het personeel en systeem is betrouwbaar, men doet wat men zegt. Cijfers en berekeningen moeten kloppen en men ervaart dat Reasult aan deze voorwaarden voldoet. In geval van problemen worden deze snel opgelost, Reasult komt betrouwbaar en degelijk over en biedt ondersteuning. Als iets niet mogelijk is wordt dat in de meeste gevallen ook eerlijk gezegd, zodat geen valse hoop wordt gewekt bij klanten.

Een enkeling geeft daarentegen aan dat rapporten niet kloppend zijn en in die gevallen de continuïteit van de begeleiding niet adequaat is. Teleurstellingen en verwachtingen hadden door goede communicatie tot een minimum beperkt kunnen worden, communicatie kan in sommige gevallen beter.

### Reasult als automerk

Het grootste deel (45,3%) van de respondenten associeert Reasult met een Audi. Betrouwbaar, degelijk, kwaliteit en duur zijn eigenschappen die de associatie van Audi met Reasult duidelijk maken. ‘Audi is een betrouwbare auto maar voor alle extra’s moet veel betaald worden.’ Reasult komt goed voor de dag, is representatief, vooruitstrevend en innovatief: een bedrijf / merk dat ontwikkelt.

Audi wordt gevolgd door Volkswagen (28,3%) waarbij de woorden betrouwbaar en degelijk de woorden zijn die de associatie het meest kenmerken. Deze associatie wordt ondersteund met begrippen als: goede service, solide, zakelijk, dure opties en wordt gezien als betrouwbaar maar niet foutloos.

Peugeot (13,2%) wordt geassocieerd met Reasult geuit in de volgende begrippen: degelijk, saai, niet sexy, betrouwbaar en klassiek. ‘Rijdt goed, kraakt af en toe.’ Reasult wordt gezien als goed en degelijk, met een aantal onderdelen die te wensen over laten. Sommige ontwikkelingen worden niet afgemaakt, het is een prima product maar weinig vernieuwend.

Reasult wordt met de Bentley geassocieerd (7,5%) vanwege een mooie indruk op het eerste gezicht (look and feel) en het vaker accepteren van stilstaan, het in gebreke blijven. Plus duurder onderhoud, Reasult kent dure bijkomende kosten.

De begrippen die de associatie met Reasult het best in kaart brengen zijn betrouwbaar, degelijk en duur.

### Tevredenheid

Op de vraag ‘Hoe tevreden bent u over Reasult’ scoort Reasult gemiddeld een 7,3. Reasult wordt gezien als een betrouwbaar bedrijf met goede, betrouwbare pakketten en oplossingen. De programma’s en opleidingen zijn duidelijk, de software en de daarbij benodigde ondersteuning is goed. Het personeel van Reasult is klantvriendelijk, beantwoordt vragen snel en deskundig en is zeer betrokken. Er wordt aandacht besteed aan de klant door onder andere de gebruikersdagen. Daarnaast is het luisteren naar de klant iets wat als vanzelfsprekend wordt beschouwd door de medewerkers van Reasult

Daarnaast ervaart de klant diverse punten waar Reasult verbeteringen in aan kan brengen:

 overzichtelijkheid bij het doorvoeren van wijzigingen, het black-box principe (men weet wat men met de producten van Reasult kan, maar hoe er goed mee gewerkt dient te worden is voor velen een raadsel), gebruiksvriendelijkheid, beperkte informatievoorziening, soepelere implementatie, doorontwikkeling wat betreft bestaande producten, initiatief nemen vanuit Reasult en het inventariseren en doorvoeren van de wensen van de klant.

### Wat zou u in de toekomst graag van Reasult willen zien?

Klanten zien graag dat Reasult doorgaat op de ingeslagen weg van betrouwbaarheid, servicegerichtheid, productontwikkeling tegen een goede prijs-kwaliteitverhouding en continuïteit van de kwaliteit. De klant acht het belangrijk dat Reasult doorontwikkelt met daarbij behoud van kwaliteit en persoonlijke aandacht. Reasult moet een betrouwbare partner blijven.

 Daarnaast zou Reasult (nog) meer inlevingsvermogen kunnen tonen in de werkwijze van de klant in plaats van alleen het uitleggen hoe systemen werken. Het inlevingsvermogen biedt tevens de mogelijkheid om producten te blijven verbeteren aan de hand van de mening en wensen van de klant.

 Meer maatwerk per klant is gewenst. De gebruiksvriendelijkheid van de producten mag omhoog en terugkoppeling naar aanleiding van ingediende wensen is een item dat meer toegepast mag worden. Klantendagen en overige meetings met klanten moeten centraler georganiseerd worden. Tot slot is de klant op zoek naar een platform of andere mogelijkheden om te praten met professionele partijen om kennis en informatie uit te wisselen en zouden herhalingstrainingen of instructies via het internet gewenst zijn.

Daarnaast bood deze vraag de mogelijkheid om overige wensen aan te kaarten die onder te verdelen zijn in productgerelateerde wensen. Deze wensen lopen sterk uiteen waardoor geen beknopte weergave is te tonen. Voor het totaaloverzicht zie bijlage 9.

## Voormalig klanten en prospects

Zoals in de onderzoeksopzet beschreven wordt, bevat de externe belangengroep als doelgroep de reeds behandelde huidige klant, voormalig klanten en prospects. De twee laatste doelgroepen, de voormalig klanten en prospect, kennen echter een beperking. Voor de voormalig klanten geldt dat het een lastig proces is geweest om hen te benaderen voor het onderzoek. In totaal mochten namelijk drie voormalig klanten benaderd worden, waarvan slechts één bedrijf de enquête volledig heeft afgerond. Hierdoor kan er geen representatief beeld weergegeven worden, er is slechts een indicatie van de mening van twee bedrijven, waarvan slechts één volledig. Een weergave van de mening van de voormalig klant kunt u daarom vinden in bijlage 10.

 Wat betreft de prospects geldt dat er van de in totaal tien benaderde bedrijven, drie bedrijven de enquête zijn gestart waarvan slechts twee bedrijven de enquête volledig hebben afgerond. Hierdoor is het wederom niet mogelijk om het beeld dat prospects hebben over Reasult representatief weer te geven. Een weergave van de mening van de prospects kunt u daarom vinden in bijlage 11.

# Gap extern

Met behulp van de externe gap worden de verschillen tussen hetgeen Reasult hoopt en tracht uit te stralen vergeleken met de mening van de klant. Komt het beeld dat Reasult hoopt over te brengen ook daadwerkelijk zo over op de externe partij?

Wat betreft het inlevingsvermogen delen directie, medewerkers en de klant dezelfde mening: Reasult dient meer contact te zoeken met de klant op eigen initiatief om op deze manier de behoefte en wensen te achterhalen van de klant. Op basis van de wensen en werkwijze van de klant is het mogelijk om producten te blijven verbeteren. Dit initiatief dient niet alleen toegepast te worden op het moment van acquisitie maar ook bij huidige klanten. De klant ervaart namelijk een sterke focus op acquisitie en een vervaagde focus op de huidige klant. Dit gevoel is ontstaan in de loop der tijd wat impliceert dat door de groei van het bedrijf prioriteiten zijn veranderd. Vaker dan voorheen komt het voor dat afspraken niet nagekomen worden. De focus op acquisitie en huidige klant dient meer in balans te worden gebracht. Daarnaast ontbreekt het op dit moment aan terugkoppeling op ingediende wensen. Klanten worden graag meegenomen in het proces wanneer ze zelf een idee aandragen, ook al kan een idee niet worden uitgewerkt, toch is terugkoppeling gewenst.

 Door de groei die het bedrijf heeft doorgemaakt, het verschil van toen en nu, ervaart de klant dat prioriteiten zijn veranderd, wat de kwaliteit niet altijd ten goede komt. Door groei en drukte ervaart de klant dat er overcapaciteit heerst bij de medewerkers. Om de kwaliteit te optimaliseren delen klanten de mening dat meer maatwerk per klant gewenst is. Dit is in strijd met de interne wensen, die aangeven dat inlevingsvermogen aanwezig moet zijn, mits dit binnen de standaard valt.

De kwaliteit valt gedeeltelijk samen met innovatie. Op het gebied van innovatie is er een verbeterslag te maken, een mening die zowel intern als extern draagvlak heeft. Naast het feit dat de klant wenst dat Reasult haar software mee laat lopen met de marktontwikkelingen, wijst de klant op het feit dat doorontwikkeling van huidige producten ook een aandachtspunt moet blijven. Een aanvullend item dat door beide partijen wordt gedeeld is het feit dat er op het gebied van gebruiksvriendelijkheid een aantal stappen te maken zijn.

De klant vindt Reasult duur omdat er na aanschaf nog veel tijd en aanvullende investeringen wordt gevraagd. De flexibiliteit, voorspelbaarheid en het feit dat men voor weinig financiële verrassingen komt te staan, komt de prijs-kwaliteitverhouding ten goede. Daarnaast maakt het gebrek aan concurrentie mogelijk dat Reasult deze prijzen kan hanteren. De klant ervaart namelijk dat gelijkwaardige alternatieven ontbreken. Reasult verkeert in een luxepositie, ze wordt gezien als de enige aanbieder van goede, degelijke software die een totaaloplossing biedt gecombineerd met een deskundig en professionele aanpak. Echter, mochten er partijen op de markt bijkomen die hetzelfde bieden tegen een lagere prijs, dan is de klant wél bereid om over te stappen. De prijs die Reasult hanteert is teveel opgebouwd uit modules en er wordt een te zakelijke prijsstrategie toegepast. Deze zakelijke werkwijze wordt tevens zo ervaren in het doorberekenen van kosten. Daarnaast is de klant van mening dat er flexibeler omgegaan kan worden met licenties en het gebruik ervan, is een vast prijsmodel met koopstructuur wenselijk en zou de klant graag goedkopere combinatiepakketten zien.

Deze zakelijke aanpak komt tevens naar voren in de alomvattende omschrijving van het imago van Reasult. Deze wordt namelijk omschreven aan de hand van de woorden deskundig, zakelijk en betrouwbaar. Dit externe beeld staat tegenover het gewenste imago die omschreven wordt met de woorden creatief en kwalitatief hoogstand. Om deze verschuiving te laten plaatsvinden zal er op bepaalde vlakken een imagoverandering moeten worden gerealiseerd.

# Aanbevelingen

Aan de hand van de gegeven opdracht is er op het gebied van advies een tweedeling te maken. Het eerste advies betreft de interne verbeterslag om wensen en uitingsvorm van directie en medewerkers meer in overeenstemming te laten zijn. Het tweede advies dat gegeven wordt tracht een optimalisatie van de overeenkomst van de gewenste imago met het werkelijke imago.

## Één beleid met draagvlak vanuit managementteam en medewerkers

Om intern één beleid te realiseren waar zowel vanuit het managementteam als vanuit de medewerkers draagvlak is, is de volgende doelstelling opgesteld:

***Intern dient er binnen de periode van één jaar zowel meer kruisbestuiving onder de diverse afdelingsgroepen gerealiseerd te worden als de toepassing van strakkere richtlijnen, om de kwaliteit naar een hoger niveau te brengen.***

Om deze doelstelling te realiseren zijn er een aantal aanbevelingen opgesteld die in de volgende deelonderwerpen aan bod komen.

**Verschuiving van focus op deadlines naar focus op kwaliteit**

Door de toepassing van Scrum (een raamwerk voor het beheren van de softwareontwikkeling), een aanpassing die begin 2012 is doorgevoerd, wordt de doorlooptijd van nieuwe functionaliteiten verkort naar twee weken. In plaats van doen wat moet, wordt er nu gedaan wat er binnen deze twee weken mogelijk is. Er zal op een andere manier worden ontwikkeld om de hoge kwaliteit te kunnen blijven waarborgen. De nieuwe functionaliteiten die twee weken ontwikkeltijd krijgen worden ingediend vanuit de Product Managers. Zij houden de markt in de gaten, inventariseren klantenwensen en spelen de specifieke wensen door die vervolgens opgepakt worden. (Het advies om deze wensen intern meer draagvlak te geven door de gehele organisatie te laten meedenken, volgt onder het kopje ‘Reasult dient de eilandjescultuur te doorbreken’). Door de Scrum aanpak is het doortesten veranderd, er zal meer geautomatiseerd moeten worden getest. Als het goed is gaat er op termijn meer getest worden dan nu, de dekking qua functionaliteiten wordt dus groter. Dit moet een positief effect hebben op de kwaliteit. Daarentegen is het wel zo dat personen flexibeler testen dan computers, dus moet er worden gezorgd dat de menselijke factor opgevangen wordt door geautomatiseerde tests. Anderzijds zullen de speciale zaken toch door mensen moeten worden afgedekt, ook in de toekomst.

* **Aandacht voor scholing en training**

Uit het interne onderzoek is gebleken dat men wenselijk acht meer de focus te leggen op scholing en training. Wanneer er meer aandacht wordt besteed aan scholing en training blijft men op de hoogte van de ontwikkelingen op de diverse vlakken, die de kwaliteit ten goede komen. Tijdens de functioneringsgesprekken kan expliciet gevraagd worden naar moeilijkheden in werk en ontwikkeling. Op deze manier kan de training en scholing aangepast worden op de punten waar verbetering ligt om zo de kwaliteit van de medewerkers individueel naar een hoger niveau te brengen. Naast deze periodiek terugkerende functioneringsgesprekken, moet de medewerker ook zelf in staat zijn om wensen te uiten op het gebied van training en scholing.

**Communicatie rondom innovatie**

Gezien het feit dat medewerkers twijfelen over de mate van innovatie van Reasult en daarnaast de directie aangeeft veel meer te moeten en willen met innovatie, blijkt dat er op het gebied van innovatie een verbeterslag valt te maken. Daarentegen blijkt het merendeel van de klanten positief gestemd te zijn over Reasult op het gebied van innovatie. Echter, de klant geeft wel aan dat de mate van innovatie in de loop der jaren is afgenomen. Zij zijn daarnaast van mening dat innovatie momenteel meer plaatsvindt op het gebied van nieuwe producten dan op doorontwikkeling van de reeds bestaande producten.

 Om de mate van innovatie te kunnen spiegelen aan de beginjaren is het raadzaam om ontwikkelingen voldoende publiciteit te geven. Naast de kwartaalupdate dienen berichten op het gebied van innovatie vaker gedeeld te worden. Het Twitter-account van Reasult is een medium dat het verspreiden van bedrijfssuccessen mogelijk maakt. Naast het publiceren van algemene nieuwsberichten kan Reasult haar tweets meer toepassen op eigen successen. Om een zo groot mogelijk bereik te realiseren, dient het interne draagvlak te worden vergroot. Alle medewerkers van Reasult dienen op zijn of haar account actief te zijn in het delen van nieuwsberichten. Op deze manier wordt een zo groot mogelijk bereik gerealiseerd dat daarentegen ook een positieve invloed heeft op het genereren van leads. Nieuwsberichten die door followers worden opgepakt wekken mogelijk de interesse op om contact op te nemen met Reasult,waaruit diverse vervolgacties gerealiseerd kunnen worden.

 Naast de externe communicatie op het gebied van innovatie vraagt de interne communicatie op dit gebied ook aandacht. Intern dienen successen met de gehele organisatie te worden gedeeld om een intercollegiale consultatie te realiseren. Op deze manier kan iedereen meedelen in het succes van de organisatie. Het delen van interne successen werkt wervend, een gevoel van trots van het eigen personeel.

**Efficiënter en effectiever vergaderen**

Een veel gehoorde opmerking is het feit dat er veelvuldig vergaderd wordt terwijl de opvolging minimaal is. Een effectieve actie- en takenlijst blijft uit. Effectiever en efficiënter vergaderen heeft op twee manieren invloed op de verbetering van kwaliteit. Enerzijds wordt de kwaliteit verbeterd wanneer actiepunten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en anderzijds is efficiënt vergaderen een verbetering gezien de drukke agenda’s, men gaat effectiever met ieders tijd om. Om dit doel na te streven kan er een ‘checklist werkoverleg verbeteren’ worden gehanteerd. Voorafgaand aan de vergadering wordt één deelnemend lid aangewezen om de verantwoordelijkheid op zich te nemen om zowel de checklists uit te delen als de actielijst opvolging te geven. Dit heeft daarnaast ook een positieve uitwerking op de verantwoordelijkheid van de medewerkers. Deze aanpassing van vergaderen brengt daarnaast ook een structuurverandering met zich mee. Een stevige bedrijfsstructuur intern, heeft ook zijn uitwerkingen op de externe aanpak. De focus op het nakomen van afspraken en ieders verantwoordelijkheid daarin zal op termijn ook een externe verbeterslag realiseren.

**Reasult dient de eilandjescultuur te doorbreken**

Zowel door directie als door de medewerkers wordt een eilandjescultuur vastgesteld. Ieder zit teveel op zijn of haar functie en of productgroep. Om deze eilandjescultuur te doorbreken dient er een verschuiving plaats te vinden van productfocus en belangen naar bedrijfsfocus met bijbehorende belangen.

* **Van afdelingsbudget naar bedrijfsbudget voor groepsuitjes**

Op dit moment krijgt elke afdeling een eigen budget voor groepsuitjes. In plaats van een budget per afdeling kan Reasult een bedrijfsbudget hanteren, zodat uitjes voor de hele organisatie georganiseerd kunnen worden. Op deze manier kan de groepsvorming doorbroken worden door bijvoorbeeld teambuildingsactiviteiten op te zetten, waar Reasulters uit alle afdelingsgroepen één gezamenlijke groep vormen.

* **Werkplekswitches**

Wanneer men regelmatig, bijvoorbeeld twee keer per jaar, van werkplek wisselt moet dit ervoor zorgen dat het directe contact met collega’s tweejaarlijks verschilt. Op deze manier kan de onderlinge band gestimuleerd worden op werkniveau.

* **Organisatiebreed analyseren van klantvragen**

Daag de medewerker uit om klantvragen een zo optimaal mogelijke opvolging te geven. Wanneer er een klantvraag binnenkomt is het noodzaak deze te verspreiden in de gehele organisatie in plaats van dat alleen de productmanagers de mogelijkheid krijgen om er een mening over te geven. Een dergelijk plan van aanpak biedt transparantie in de organisatie. De desbetreffende productmanager zal naast het meedenken ook de coördinatie van de klantvraag op zich nemen. Doordat er intern door iedereen meegedacht wordt, wordt er ruimte geboden voor de productmanagers. Om dit proces succesvol te implementeren dient er een centrale plek gecreëerd te worden. Binnenkomende klantvragen worden op het intranet geplaatst waar ieder vervolgens zijn of haar input kan geven via het e-mailadres klantvragen@reasult.com. Per klantvraag wordt de reactietijd van vijf werkdagen ingesteld waarin iedereen de mogelijkheid heeft om zijn of haar mening en ideeën te uiten. Op basis van de diverse inzendingen kan vervolgens een gezamenlijke brainstormsessie gehouden worden met alle ideeënbrengers, desbetreffende productmanager plus eventuele aanvullende personen. Op deze manier heeft iedereen de kans om zijn of haar mening te geven met de daaropvolgende gezamenlijke afhandeling. Wanneer er een besluit is genomen wordt dit onder alle medewerkers verspreid.

## Aanbevelingen toepassing wensen externe belangengroepen

De externe gap- analyse laat zien dat directie, medewerkers en de externe partij op sommige gebieden overeenkomen qua verbeterpunten in Reasult haar bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er ook een aantal gaps geconstateerd. In de volgende paragraaf volgt het advies rondom zowel de overeenkomstige verbeterpunten als de adviezen om weergegeven gaps te verkleinen. Een deel van deze adviezen betreffen interne verbeterpunten die reeds in de voorgaande paragraaf zijn behandeld.

**Maak het prettiger voor de klant om met de software te werken**

Een advies om het gebruiksgemak van de software te verbeteren, is nagenoeg onmogelijk. Daarom is het advies gefocust op andere hulpmiddelen waardoor de gebruiker gemakkelijker met de software kan werken en minder afhankelijk is van de Consultant.

* **Beschikbaar maken van FAQ op de website**

De Frequently Asked Quenstions maakt voor de bezoeker van de website inzichtelijk wat veel voorkomende problemen zijn. Deze FAQ kan opgesteld worden op basis van een top20 helpdeskvragen. Op deze manier is de klant in eerste instantie minder afhankelijk van de helpdeskmedewerkers van Reasult. Mochten aanvullende vragen zich voordoen, kan men uiteraard de helpdesk nog raadplegen. Wanneer deze FAQ gerealiseerd is, dienen de gebruikers van dit nieuwe hulpmiddel op de hoogte worden gebracht. Wanneer een kwartaalupdate in het verschiet ligt, kan dit daarin een item vormen. Anders kan de klant via direct mailing op de hoogte worden gebracht.

* **Het opzetten en bijhouden van een bedrijfsblog**

Op dit moment maakt Reasult gebruik van de LinkedIn groep Reasult, waar aandeelhouders, medewerkers, klanten en andere betrokken partijen lid van zijn. De interactie is momenteel nog minimaal. Daarom moet Reasult een bedrijfsblog opzetten en deze nauwkeurig bijhouden. Via deze bedrijfsblog verspreidt Reasult nieuwtjes over uiteenlopende onderwerpen waar diverse partijen op kunnen reageren. Deze bedrijfsblog kan vervolgens gekoppeld worden aan de FAQ. Nieuwe functionaliteiten worden verspreid via onder andere de bedrijfsblog waar klanten vervolgens onderling informatie en tips uit kunnen wisselen. Om deze informatiestroom goed te faciliteren dient er één medewerker van Reasult wekelijks een dag mee bezig te zijn. Reasult lanceert het nieuwsitem en fungeert tevens als controleorgaan. Op deze manier wordt er gehoor gegeven aan de wens van de klant om een interactief platform te ontwikkelingen. De blog biedt een stuk extra service naar de klant toe, de klant wordt up to date gehouden, de klant wordt betrokken bij de onderneming en het is mogelijk om direct in contact te komen met de klant.

 Zoals hierboven gemeld kan er een terugkoppeling gemaakt worden met de FAQ. Wanneer een nieuwsitem oplossingen biedt vanuit de klant die tot op heden nog niet aan de desbetreffende vraag op de FAQ zijn toegevoegd, biedt dit mogelijkheden tot aanvulling. Wanneer er daarnaast meerdere vragen ontstaan over onderwerpen waar nog geen FAQ aan verbonden is, kan Reasult de terugkoppeling maken met de FAQ op de website. Op deze manier helpen de klanten elkaar. Het geven van feedback realiseert een continue communicatiestroom binnen en buiten de organisatie.

 Naast de terugkoppeling met de FAQ kan er ook een koppeling worden gemaakt met Twitter. Wanneer er vragen ontstaan op blogs, kan Reasult aangeven dat men bezig is om op deze vragen een antwoord te vinden. Dit biedt tevens de mogelijkheid om te communiceren, wederom via Twitter, wanneer het gelukt is. Op deze manier verstevig je je eigen deskundigheid en genereer je traffic naar de blog en/of website.

**Openstaan voor de mening van de klant**

Reasult dient meer vanuit eigen initiatief naar de klant toe te gaan, een meer proactieve houding is gewenst vanuit zowel de directie, de medewerkers als de klant. In plaats van het wachten op berichten vanuit de klant kan Reasult jaarlijks een enquête versturen om de klanttevredenheid te testen. Daarnaast kan er een direct mailing met daarin een enquête worden verstuurd die gekoppeld is aan productinnovaties. Op deze manier worden nieuwe toepassingen na een kennismakingstijd getoetst op diverse punten. Het is daarbij wel van dusdanig belang om voor iedere productinnovatie de desbetreffende groep afnemers te bepalen. Door vraagstukken op het gebied van bedrijf, communicatie en product worden alle aspecten in acht genomen met mogelijke verbeterpunten voor in de toekomst. Op deze manier kunnen mogelijke ontevredenheden opgepakt worden, in plaats van dat de klant zelf het probleem naar Reasult communiceert.

* **Terugkoppeling na inbreng van wensen en behoeften**

Op dit moment ervaart de klant onvoldoende terugkoppeling op wensen en behoeften die ingediend worden. Ook al is het gewenste beeld niet mogelijk, terugkoppeling is alsnog gewenst. Het is dus raadzaam om altijd terugkoppeling te geven. Creëer het gevoel dat de ingediende wens in de organisatie besproken is, laat zien dat het idee daadwerkelijk is opgepakt. Daarnaast dienen klanten met goede ideeën beloond te worden om meer een wij-gevoel te creëren. Beloon hun kennis en inbreng door het organiseren van een ronde tafel. Tijdens deze ronde tafel worden klanten met hetzelfde idee / wens bij elkaar gebracht met daarnaast de relevante werknemers van Reasult om samen met de klant de toepassing te ontwikkelen. Reasult kan meer gebruik maken van de kennis en wensen van de klant door middel van deze vorm van cocreatie. Op deze manier bereikt Reasult dat ze openstaan voor de mening van de klant, dusdanig investeren in diens wensen wat uiteindelijk de kwaliteit vergroot met het gevolg een tevreden klant.

 Deze vorm van ideeënverwerking, het toepassen van cocreatie, heeft daarnaast een positieve werking op de bedrijfsnaam en naamsbekendheid van Reasult. Wanneer klanten samengewerkt hebben aan een verbetering in bijvoorbeeld de software, is dit een nieuwsitem (klantcase) die men graag verspreidt. Op deze manier kan Reasult gebruik maken van het bereik die de nieuwsverspreiding met zich meebrengt. Dit heeft een positieve invloed op de naamsbekendheid van Reasult.

**Focus acquisitie en huidige klant**

De klant heeft in de loop der tijd een sterke focus gemerkt op acquisitie, waar zij een meer gelijkwaardige verdeling van focus op acquisitie en huidige klant gerealiseerd zouden willen zien. Reasult dient op basis van de contante waarde van de klantopbrengsten in kaart te brengen wat er geïnvesteerd mag worden in de nieuwe klant. Daarnaast moet er een deel van het budget gericht zijn op het levend houden van de klantrelatie. De klantbudgetten moeten het management passeren voor goedkeuring. Deze keuring dient te gebeuren op basis van inhoud en verdeling. Het klantenbudget moet gelijkwaardig verdeeld worden aan de hand van de customer life cycle van iedere klant, zodat men zowel bij acquisitie als naarmate het contract vordert er een goede klantenbinding blijft bestaan.

 Naast deze gelijkmatige verdeling op acquisitie en klant via een goede verdeling van het klantenbudget op basis van de customer life cycle, kan Reasult de huidige klant meer waardering geven door middel van het organiseren van webinars. Door middel van deze live-sessies wordt de klant het voordeel geboden om als eerste kennis te nemen van de nieuwste ontwikkelingen. Naast het organiseren van webinars dragen eerder genoemde adviezen in de vorm van terugkoppeling en jaarlijkse en periodieke enquêtes, ook bij aan het optimaliseren van de klantrelatie.

* **Belonen van trouwe klanten in de vorm van kortingen**

Naast het belonen van huidige klanten door hen mee te laten denken, terugkoppeling te bieden en het bedrijfsbudget juist af te stemmen, kan Reasult ook kortingen toepassen. Bij het afsluiten van onderhoudscontracten kan men bijvoorbeeld denken aan kortingen wanneer men het contract afsluit voor vijf of voor tien jaar. Een andere vorm van korting kan toegepast worden om de customer life cycle te verlengen. Wanneer het contract verloopt kan Reasult de klant korting bieden zodat contractverlening aantrekkelijker wordt. Naast deze directe financiële kortingen kan men de klant ook relatiegeschenken van waarde bieden. Een aandachtspunt hierbij is, dat deze relatiegeschenken aangeboden dienen te worden op opvallende momenten.

**Maatwerk versus standaard**

De klant geeft aan meer maatwerk gerealiseerd te willen zien, terwijl Reasult aangeeft dat het ook goed is om nee te zeggen, alles doen is onmogelijk. Reasult hanteert op dit moment de communicatie-uiting van standaard software. Echter, voor de communicatie bestaat er geen standaard software, maar bestaat er de software van Reasult met bijbehorende productnamen. Het merk Reasult moet een meerwaarde bieden voor de klant. Het merk Reasult moet een duidelijke meerwaarde bieden ten opzichte van de concurrent. Reasult dient de communicatie-uitingen van standaardsoftware te veranderen naar maatwerk. Met deze aanpassing gaat een informationele strategie gepaard waaruit voortkomt dat Reasult de oplossing is voor de problemen van de klant. Op deze manier wordt Reasults Unique Selling Point gecommuniceerd, de werking en de voordelen staan centraal. Door de producten van Reasult te positioneren als maatwerk, wordt er in de behoefte van de klant voorzien.

**Prijs-kwaliteitverhouding**

Uit onderzoek is gebleken dat de klant Reasult omschrijft als duur. Daarnaast is de meerderheid ontevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Echter, omdat alternatieven ontbreken blijft de klant trouw aan de producten van Reasult. Daarentegen is het wel zo dat de klant bereid is over te stappen als er alternatieven op de markt verschijnen tegen een gunstigere prijs. Om de focus van de klant op de prijs te laten verwateren, dient Reasult in haar communicatie de aandacht te vestigen op het product en de bijbehorende kwaliteit. Dit betekent dat in de communicatie-uitingen de prijs niet tot nauwelijks wordt getoond. Op deze manier krijgt het Product de focus gezien het tactische marketinginstrument van de 5 P’s (product, plaats, prijs, promotie en personeel).

* **Service level agreement (SLA)**

Op dit moment werkt Reasult met een fair use policy en is het zo dat klanten zelf om een service level agreement moeten vragen. Fair use maakt het mogelijk om werken waarop beperkt auteursrecht geclaimd wordt toch onder bepaalde voorwaarden te mogen gebruiken. [[21]](#footnote-21) Daarnaast is de service level agreement een type overeenkomst waarin afspraken staan tussen aanbieder en afnemer van een dienst of product. In een SLA worden de rechten en plichten van beide partijen omschreven.[[22]](#footnote-22) Wanneer met elk contract dat wordt ondertekend ook een service level agreement wordt ondertekend, levert dit veel voordelen op voor in de toekomst. De klant weet wat ze van Reasult kan verwachten en Reasult weet aan welke eisen ze dient te voldoen. Dit is een verrijking op het gebied van communicatie wat betreft rechten en plichten voor beide partijen.

# Verantwoording

De probleemstelling die tijdens het onderzoek centraal heeft gestaan, is als volgt:

**“*Komt de organisatie over zoals ze denkt en hoopt over te komen op de externe doelgroep: de klant, voormalig klant en prospect? Komt het imago overeen met de identiteit, of is er sprake van een gap? Indien ja, hoe dient deze gap tot een minimum beperkt te worden?”***

Het antwoord op deze probleemstelling gaat gepaard met een aantal gaps plus bijbehorende adviezen. Deze gaps zijn te onderscheiden in de interne gaps, een verschil tussen de beleidsvoering van directie en managementteam met het interne draagvlak van de medewerkers. De tweede gap betreft de verschillen en / of overeenkomsten tussen de beleidsvoering van de Reasult en de vraag of de klant deze uitingen als dusdanig ontvangt.

Reasult wordt door de externe belangengroepen gekarakteriseerd aan de hand van de begrippen deskundig, zakelijk en betrouwbaar. Daarentegen streeft Reasult naar een creatiever beeld en de associatie van kwalitatief hoogstaand. Om deze verschuiving te realiseren zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

* **Een focus op kwaliteit in plaats van een focus op deadlines.** Intern werd er een verschuiving

geconstateerd van focus op kwaliteit naar focus op deadlines. Echter, de kwaliteit is een begrip dat hoog in het vaandel staat. Door middel van scholing en training dient het personeel op gelijk niveau te komen met het ambitieniveau.

* Naast de directe verbetering van kwaliteit door zowel een verhoogde aandacht op kwaliteit in

plaats van een focus op deadlines plus de nieuwe methode **Scrum** (een raamwerk voor het flexibel beheren van softwareontwikkeling), speelt **innovatie** ook een belangrijke rol op het gebied van kwaliteit. De medewerkers geven aan dat Reasult graag innovatief wil zijn, maar twijfels heeft bij de uitingsvorm ervan. Directie geeft aan dat er veel meer kan en gedaan moet worden op het gebied van innovatie. Intern is er sprake van een overeenkomst ten opzichte van een grotendeels positief beeld van de externe partij op het gebied van innovatie. Om de ontwikkelingen op het gebied van innovatie meer aandacht te geven dient de intensiviteit van de communicatie te worden vergroot. Meer publiciteit over productontwikkelingen extern en daarnaast een realisatie van intercollegiale consultatie, successen dienen meer te worden gedeeld.

* **Effectiever en efficiënter vergaderen** is een manier om de kwaliteit naar een hoger niveau te tillen

aangezien op de nieuwe manier van vergaderen er gestreefd wordt naar navolging van de opgestelde actie- en takenlijst. Door de verantwoordelijkheid bij één persoon van de groep aanwezigen te leggen, wordt de drang om ieder op zijn of haar actie te wijzen groter. Per vergadering varieert de hoofdverantwoordelijke, om iedereen met de nieuwe manier van werken bezig te laten zijn en het verantwoordelijkheidsgevoel onder alle medewerkers te vergroten. Daarnaast heeft het effectiever en efficiënter vergaderen een positieve invloed op de tijd die het vergaderen in beslag neemt.

* Een cultuur die in veel organisaties aanwezig is, is de **eilandjescultuur**. Reasult heeft ook te maken

met deze cultuur, die directie en medewerkers wenselijk achten te doorbreken. Daardoor kan er meer kruisbestuiving tussen de afdelingen plaatsvinden, waardoor kennis en informatie meer gedeeld kunnen worden en men dus gebruik maakt van elkaars specialiteiten.

Reasult wil zichzelf laten overkomen als een behulpzaam en toegewijd bedrijf, wat tevens intern wordt bevestigd: ‘we doen meer dan de klant van ons kan verwachten’. Daarentegen wordt Reasult door de klant omschreven als een statisch bedrijf. De klant mist de actieve klantbetrokkenheid, flexibiliteit in prijsstructuur, de mogelijkheid tot meedenken en de mogelijkheid tot maatwerk. Om deze gap tot een minimum te beperken zijn er een aantal adviezen opgesteld.

* **Verhoog het gebruiksgemak door een bedrijfsblog te starten en een FAQ op de website te**

**plaatsen.** Op deze manier voorziet Reasult in de wensen en behoeften wat betreft behulpzaam zijn. De FAQ moet de klant antwoord bieden op veel voorkomende vragen. De bedrijfsblog wordt opgezet vanuit Reasult om de klant te informeren over nieuwe functionaliteiten en productontwikkeling. Door een platform te creëren waar bedrijven elkaar kunnen vinden, is het mogelijk om onderling informatie en kennis uit te wisselen. Er is tevens een mogelijkheid om de FAQ en de bedrijfsblog onderling te verbinden. Mogelijke oplossingen op vraagstukken die in reactie op de bedrijfsblog worden gegeven, kunnen worden teruggekoppeld naar de FAQ, zodat de klant elkaar direct onderling helpt.

* De klantbetrokkenheid kan worden vergroot door meer open te staan voor de mening, wensen en

opmerkingen van de klant. Om dit te realiseren wordt er jaarlijks een **enquête** opgesteld om de **klanttevredenheid** te achterhalen. Dit biedt tevens een communicatiemoment waarin klanten hun wensen en of behoeften kunnen plaatsen. Daarnaast moet **terugkoppeling** in alle gevallen worden toegepast, ook als wensen niet doorgevoerd kunnen worden. De klant dient beloond te worden voor zowel de tijd en moeite die gepaard gaat met het plaatsen van een verzoek, als de kennis die men deelt met Reasult.

* In plaats van de communicatiefocus op standaardsoftware moet Reasult overstappen naar een

**informationele positionering met een focus op maatwerk**. Maatwerk is een begrip die niet gekoppeld wordt aan het begrip statisch, het begrip dat nu het imago van Reasult beschrijft. Dit valt zowel onder bovenstaande gap als onder de specifieke gap. Intern deelt men namelijk de mening dat het juist goed is om ook eens nee te zeggen op wensen van de klant, terwijl externe belangengroepen juist meer maatwerk wensen.

* Zowel gezien de reeds genoemde gap als de specifieke gap op het gebied van prijs is het wenselijk

om aanpassingen door te voeren. Het is namelijk zo dat de klant Reasult met het begrip duur bestempelt en aangeeft over te stappen naar een andere partij als dezelfde producten worden aangeboden tegen een lagere prijs. Terwijl directie het niet erg vindt om met duur bestempeld te worden, is het merendeel van de klanten ontevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Reasult wordt wat betreft het hanteren van prijs structuren gekenmerkt door het begrip zakelijk, naast het feit dat Reasult duur gevonden wordt. Door op dit gebied een minder statisch beleid door te voeren is het raadzaam om prijsdifferentiatie toe te passen, zodat ook bedrijven met een minder groot budget bij Reasult terecht kunnen. **Daarnaast dient de focus van Reasult op het gebied van communicatie te liggen op product** in plaats van prijs, gezien de 5 P’s uit de marketingmix.

De twee grootste gaps die geconstateerd zijn en die aan de hand van bovenstaande aanbevelingen tot een minimum beperkt kunnen worden, worden onderstaand omschreven. Deze main-gaps vallen uiteen in diverse kleinere gaps, die in de omschrijving van de aanbevelingen aan bod zijn gekomen.

**“De klant karakteriseert Reasult aan de hand van de begrippen deskundig, zakelijk en betrouwbaar, terwijl Reasult gezien wenst te worden als een creatief bedrijf waarbij kwaliteit hoog in het vaandel staat. Er dient een imagoswitch gerealiseerd te worden van een degelijk imago naar een creatiever beeld.”**

**“De klant ziet Reasult als een statisch bedrijf wat naar voren komt in diverse vlakken, terwijl Reasult behulpzaam en toegewijd wenst te opereren”.**

Naast de reeds beschreven gaps plus aanbevelingen dient Reasult ook rekening te houden met de huidige **economische situatie**. ‘De leegstand van kantoren en bedrijfsruimten is net zo'n gevaarlijke bom onder de financiële sector als de enorme hoogte van de hypotheekschulden. De Nederlandsche Bank (DNB) waarschuwt daarom dat na de kredietcrisis en de eurocrisis nu een derde crisis dreigt: de vastgoedcrisis.’ Hoe kan Reasult inspelen op de huidige economische situatie waarin de vastgoedbranche in zwaar weer verkeert. Directeur Aart Zandbergen wijst in zijn column ‘Derde crisis: vastgoedbedrijven met toekomstvisie overleven’ op het feit dat vastgoedbedrijven deze situatie overleven door te kijken naar de toekomst. ‘Het in kaart brengen van de toekomst en daar keuzes op baseren is het recept om te overleven in deze boeiende tijd voor vastgoedbedrijven.’[[23]](#footnote-23)Deze boodschap impliceert dat het gebruik van de software van Reasult de oplossing is om deze vastgoedcrisis te overleven. Echter, zoals gebleken is uit onderzoek vraagt de software van Reasult een grote investering in geld en tijd voor de geïnteresseerde partijen. Vooral het aspect geld is in deze situatie interessant, omdat de economische situatie van de vastgoedbedrijven minder aantrekkelijk is geworden. De economische situatie is verslechterd wat kleinere budgetten als gevolg heeft met het uiteindelijke gevolg dat de (potentiële) klant minder te besteden heeft. Voor de uitgebreide DESTEP analyse, zie bijlage 12.

 Naast de omgevingsfactoren die de huidige economische situatie in kaart brengt, brengt de mening van de huidige klant mogelijk ook gevaar. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat de huidige klant bereid is om over te stappen, als er partijen op de markt bijkomen die hetzelfde bieden tegen een lagere prijs. (Voor de Porter analyse, zie bijlage 13) Wanneer de concurrent hetzelfde biedt tegen een lagere prijs, dan zal Reasult concurrentie georiënteerde prijzen moeten gaan hanteren. Hierbij moet erop gelet worden dat kwaliteit een aandachtspunt is. Is het ook daadwerkelijk dezelfde kwaliteit die de concurrent dan mogelijk kan leveren? Wanneer dit het geval mocht zijn, dient Reasult zich in eerste instantie te focussen op de uniciteit van haar eigen producten. De kwaliteit vanuit de perceptie van de klant, dient de hoogst mogelijke kwaliteit te zijn.

De vijf producten waar Reasult momenteel mee opereert in de markt zijn allen onder te verdelen in de productlevenscyclus.[[24]](#footnote-24) Daarnaast hebben ze ieder een plek in de portfolioanalyse, ook wel de BCG-matrix genoemd. Voor een weergave van de productlevenscyclus en de BCG-matrix, zie respectievelijk bijlage 14 en 15. De communicatiestrategieën die toegepast kunnen worden op ieder product, worden per product toegelicht.

 Doordat Rearisk alleen toegepast kan worden wanneer men Reaforce heeft aangeschaft, wordt er geadviseerd om voor Rearisk en Reaforce dezelfde communicatiestrategie te volgen. Aangezien beide producten in de volwassenheidsfase vallen en een cash cow zijn, wordt er geadviseerd de communicatiefocus te leggen op **kwaliteit en kwaliteitverbetering**. In combinatie met mogelijke toetreders en daarnaast de onaantrekkelijke economische situatie is het raadzaam om de betere prestatie die Reasult heeft boven haar concurrenten te benadrukken om een sterk kwaliteitsimago te realiseren. Gezien het feit dat innovatie ook een belangrijk aspect is voor Reasult, is het daarnaast belangrijk om aandacht te vestigen op **productverbeteringen**. Wat betreft de communicatiestrategie Reafinance als rapportagelaag op Reaforce, kan eenzelfde strategie gehanteerd worden, gezien het feit Reafinance alleen toepasbaar is mits de klant ook Reaforce heeft aangeschaft.

 Reaturn bevindt zich momenteel in de groeifase en is gezien de huidige omgevingsfactoren een star te noemen. Gezien deze producteigenschappen is de communicatiestrategie gefocust op het **benadrukken van onderscheidende functionele voordelen**, het hanteren van een **informationele positionering,** raadzaam toe te passen. De marketingcommunicatie moet productvoordelen benadrukken die specifiek zijn voor het merk. Wat betreft de communicatiestrategie Reafinance als rapportagelaag op Reaturn, kan eenzelfde strategie gehanteerd worden, gezien het feit Reafinance alleen toepasbaar is mits de klant ook Reaturn heeft aangeschaft.

 Reaturn TMS is een nieuw product van Reasult op de markt. Gezien het feit dat de problemen waarmee de doelgroep te maken heeft, opgelost kunnen worden door het gebruik van Reaturn TMS schept dit een positief beeld. Echter, op dit momenten valt Reaturn TMS onder de groep question mark, die door toepassing van de juiste strategie, uit kan groeien tot star. De communicatiestrategie die daarom gehanteerd moet worden is het **creëren van categoriebehoefte, merkbekendheid en merkkennis**. Allereerst dient bij de doelgroep duidelijk te worden dat Reasult met haar product Reaturn TMS de oplossing is voor haar problemen (kennis). Wanneer deze behoefte (houding) eenmaal aanwezig is, dient de potentiële klant overgehaald te worden tot een probeeraankoop (gedrag). Om dit te realiseren dient de communicatiestrategie de essentie van het product over te brengen, de functionele voordelen in combinatie met de voordelen die het gebruik van het product oplevert voor de klant. Naast deze communicatie-inspanningen is het noodzakelijk om het product naar de klant toe te brengen. Door middel van het organiseren van promoties, introductiekortingen of interessante toegiftartikelen kan de klant overgehaald worden om tijdens een proefperiode zelf met Reaturn TMS kennis te maken. Wanneer deze aankoop gerealiseerd is en het proces wordt ondersteund door marketingcommunicatieactiviteiten zal een aantal klanten Reaturn TMS positief gaan waarderen en overgaan tot definitieve aanschaf.

Tot slot dient Reasult zich, gezien de groeistrategieën van Ansoff, te richten op de groeistrategie productontwikkeling. [[25]](#footnote-25) Hierbij worden nieuwe producten ontwikkeld die gelanceerd worden op de markt waarop Reasult reeds actief is. Om de productontwikkeling te laten slagen, moet men erachter zien te komen welk nieuw te ontwikkelen product de klant in de toekomst zou willen kopen. Dit advies gaat dus gepaard met het meer inleven in de wensen en behoeften van de klant en daarnaast meer tegemoet te komen aan de wensen van de klant om de strategie productontwikkeling te laten slagen. Met deze strategie gaat een **informationele positionering** gepaard (probleemoplossend), waarbij de nadruk ligt op functionele eigenschappen en waarin de kwaliteit van Reasult centraal staat. De focus ligt op het product, benaderd vanuit de marketingmix van de 5 P’s.

# Literatuurlijst

* Reasult (z.d.) *Hoe het begon.* Geraadpleegd op 20 maart, van <http://www.reasult.com/organisatie/hoe-het-begon.html>
* Riezebos en van der Grinten, R en J. (2011) *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
* Omschrijving… (z.d.) *Kerncompetenties.* Geraadpleegd op 3 april, van <http://www.crmbegrippen.nl/omschrijving.php?id=124>
* Van der Mijl, B. (November 2011). *Reaforce – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede.
* Wind, W. (November 2011). *Rearisk – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede.
* Van Berge Henegouwen, M. (November 2011). *Reaturn – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede.
* Reaturn (z.d.) *Uw vastgoed rendement in kaart met Reaturn – Taxatie management systeem.* Geraardpleegd op 10 mei 2012, via <http://www.reasult.com/producten/reaturn.html>
* Van den Broek, N. (November 2011). *Reafinance – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede.
* De Waard, P (4 februari 2012). *DNB waarschuwt voor derde crisis: de vastgoedcrisis* (online). Volkskrant. Geraadpleegd op 6 februari 2012, via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/3155721/2012/02/04/DNB-waarschuwt-voor-derde-crisis-de-vastgoedcrisis.dhtml>
* Encyclo online encyclopedie, *Opzoeken identiteit: 6. Identiteit.* Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://www.encyclo.nl/begrip/identiteit>
* Resilion, *Corporate Identity.* Geraadpleegd op 29 februari 2012, via <http://www.resilion.be/nl/cross/identity.php>
* Journalistiek en communicatie, *Identiteit van een bedrijf, Filed under identiteit van een onderneming.* Geraadpleegd op 29 februari 2012, via <http://www.journalistiekencommunicatie.nl/?p=17>
* Survey Monkey. Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://nl.surveymonkey.com/>
* Encyclo online encyclopedie, *Opzoeken imago: 8. Imago.* Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://www.encyclo.nl/zoek.php?woord=imago>
* Marketing Issues een business issues kennisbank, *persoonlijk imago en bedrijfsimago.* Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://www.crm-marketing-centre.nl/?ContentId=3228>
* Vrehe, J. (2012). *Uitwerking interview Aart Zandbergen.* Bachelorscriptie identiteit- en imago-onderzoek. Utrecht: Hogeschool Utrecht, communicatiemanagement.
* De Wit, I. (2009). *Corporate identity & image Reasult.* Resultaten herpositionering Reasult.
* De Wit, I. (2010). *Reasult style guide.* Herschreven samenvatting imago & identiteit.
* Reasult (z.d.). *Waar wij voor staan.* Geraadpleegd op 20 maart 2012, via <http://www.reasult.com/organisatie/waar-wij-voor-staan.html>
* VKbanen.nl Webspecial Finance, *‘Derde crisis: vastgoedbedrijven met toekomstvisie overleven’.* Geraadpleegd op 9 mei 2012, via <http://finance.vkbanen.nl/banen/artikel/derde-crisis-vastgoedbedrijven-met-toekomstvisie-overleven/1389961.html>
* Wikipedia de vrije encyclopedie, *Fair use.* Geraadpleegd op 15 mei 2012, via <http://nl.wikipedia.org/wiki/Fair_use>
* Wikipedia de vrije encyclopedie, *Service level agreement.* Geraardpleegd op 15 mei 2012, via <http://nl.wikipedia.org/wiki/Service_level_agreement>
* Reasult – Nieuws (november 2011). *Reasult neemt de vastgoedsoftware over van Kadenza.* Geraadpleegd op 15 mei 2012, via <http://www.reasult.com/nieuws/442-reasult-neemt-de-vastgoedsoftware-over-van-kadenza.html>
* Thuis, P. (2007) *Toegepaste organisatiekunde.* Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers
* Floor, J.M.G en van Raaij, W.F. (2006) *Marketingcommunicatie strategie.* Stenfert Kroese
1. Reasult (z.d.) *Hoe het begon.* Geraadpleegd op 20 maart, van <http://www.reasult.com/organisatie/hoe-het-begon.html> [↑](#footnote-ref-1)
2. Riezebos en van der Grinten, R en J. (2011) *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers [↑](#footnote-ref-2)
3. Omschrijving… (z.d.) *Kerncompetenties.* Geraadpleegd op 3 april, van <http://www.crmbegrippen.nl/omschrijving.php?id=124> [↑](#footnote-ref-3)
4. Van der Mijl, B. (November 2011). *Reaforce – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede. [↑](#footnote-ref-4)
5. Wind, W. (November 2011). *Rearisk – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede. [↑](#footnote-ref-5)
6. Van Berge Henegouwen, M. (November 2011). *Reaturn – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede. [↑](#footnote-ref-6)
7. Reaturn (z.d.) *Uw vastgoed rendement in kaart met Reaturn – Taxatie management systeem.* Geraadpleegd op 10 mei 2012, via <http://www.reasult.com/producten/reaturn.html> [↑](#footnote-ref-7)
8. Reasult – Nieuws (november 2011). *Reasult neemt de vastgoedsoftware over van Kadenza.* Geraadpleegd op 15 mei 2012, via <http://www.reasult.com/nieuws/442-reasult-neemt-de-vastgoedsoftware-over-van-kadenza.html> [↑](#footnote-ref-8)
9. Van den Broek, N. (November 2011). *Reafinance – de basis.* Reasult Introductie Training, Ede. [↑](#footnote-ref-9)
10. De Waard, P (4 februari 2012). *DNB waarschuwt voor derde crisis: de vastgoedcrisis* (online). Volkskrant. Geraadpleegd op 6 februari 2012, via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2680/Economie/article/detail/3155721/2012/02/04/DNB-waarschuwt-voor-derde-crisis-de-vastgoedcrisis.dhtml> [↑](#footnote-ref-10)
11. Encyclo online encyclopedie, *Opzoeken identiteit: 6. Identiteit.* Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://www.encyclo.nl/begrip/identiteit> [↑](#footnote-ref-11)
12. Resilion, *Corporate Identity.* Geraadpleegd op 29 februari 2012, via <http://www.resilion.be/nl/cross/identity.php> [↑](#footnote-ref-12)
13. Journalistiek en communicatie, *Identiteit van een bedrijf, Filed under identiteit van een onderneming.* Geraadpleegd op 29 februari 2012, via <http://www.journalistiekencommunicatie.nl/?p=17> [↑](#footnote-ref-13)
14. Survey Monkey. Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://nl.surveymonkey.com/> [↑](#footnote-ref-14)
15. Encyclo online encyclopedie, *Opzoeken imago: 8. Imago.* Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://www.encyclo.nl/zoek.php?woord=imago> [↑](#footnote-ref-15)
16. Marketing Issues een business issues kennisbank, *persoonlijk imago en bedrijfsimago.* Geraadpleegd op 12 april 2012, via <http://www.crm-marketing-centre.nl/?ContentId=3228> [↑](#footnote-ref-16)
17. Vrehe, J. (2012). *Uitwerking interview Aart Zandbergen.* Bachelorscriptie identiteit- en imago-onderzoek. Utrecht: Hogeschool Utrecht, communicatiemanagement. [↑](#footnote-ref-17)
18. De Wit, I. (2009). *Corporate identity & image Reasult.* Resultaten herpositionering Reasult. [↑](#footnote-ref-18)
19. De Wit, I. (2010). *Reasult style guide.* Herschreven samenvatting imago & identiteit. [↑](#footnote-ref-19)
20. Reasult (z.d.). *Waar wij voor staan.* Geraadpleegd op 20 maart 2012, via <http://www.reasult.com/organisatie/waar-wij-voor-staan.html> [↑](#footnote-ref-20)
21. Wikipedia de vrije encyclopedie, *Fair use.* Geraadpleegd op 15 mei 2012, via <http://nl.wikipedia.org/wiki/Fair_use> [↑](#footnote-ref-21)
22. Wikipedia de vrije encyclopedie, *Service level agreement.* Geraadpleegd op 15 mei 2012, via <http://nl.wikipedia.org/wiki/Service_level_agreement> [↑](#footnote-ref-22)
23. VKbanen.nl Webspecial Finance, *‘Derde crisis: vastgoedbedrijven met toekomstvisie overleven’.* Geraadpleegd op 9 mei 2012, via <http://finance.vkbanen.nl/banen/artikel/derde-crisis-vastgoedbedrijven-met-toekomstvisie-overleven/1389961.html> [↑](#footnote-ref-23)
24. Floor, J.M.G en van Raaij, W.F. (2006) *Marketingcommunicatie strategie.* Stenfert Kroese [↑](#footnote-ref-24)
25. Thuis, P. (2007) *Toegepaste organisatiekunde.* Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers [↑](#footnote-ref-25)