

# Klantprestaties bij Nederlandse banken 2011

Klanten vinden dat banken in vergelijking met vorig jaar slechter presteren op het gebied van relaties, prijs-prestatieverhouding en merkwaarde. Maar een goede relatie met de bank wordt juist steeds belangrijker gevonden. De Rabobank scoort het hoogst en is ook dit jaar weer de best presterende bank.

**B**anken moeten de klant centraler stellen. Dit is een van de belangrijkste lessen uit de problemen rond banken in de weer achter ons liggende financiële crisis. Het is echter makkelijker gezegd om de klant centraal te stellen, dan dat banken het echt waar kunnen maken. De door het Ministerie van Financiën ingestelde Monitoring Commissie Code Banken, die zich onder andere bezighoudt met de klantgerichtheid van banken, zegt hierover het volgende in 2010: "Toepassing van het principe [Klant Centraal] geeft echter nog een wisselend beeld, hetgeen wellicht mede te wijten is aan onduidelijkheid bij de banken over hoe ze het begrip Klant Centraal kunnen concretiseren. De Commissie heeft de indruk dat nogal wat banken hierbij slechts denken aan klanttevredenheid en het product goedkeuringsproces." (Monitoring Commissie Code Banken, 2010). In het voorjaar van 2010 werden in *ESB* voor het eerst de klantprestaties van de Nederlandse banken gepresenteerd, gemeten met een samengestelde klantenindex (Verhoef *et al.*, 2010). Op basis van een grootschalig onderzoek naar klantprestaties onder de tachtig grootste Nederlandse dienstverleners in zeven sectoren (Bouma *et al.*, 2010), is de Dutch Customer Performance Index (DCPI) ontwikkeld. Een jaar na de eerste meting is wederom de DCPI van de honderd grootste dienstverleners van Nederland bepaald in zeven sectoren (Bügel *et al.*, 2011). Door de huidige klantprestaties te vergelijken met die van vorig jaar kan worden nagegaan of banken de klant meer centraal zijn gaan stellen.

**Klantprestaties en onderzoeksmethode**  
Klantprestaties kunnen vanuit twee perspectieven worden beschouwd (figuur 1). De eerste dimensie is de geleverde waarde van bedrijven richting de klant. Dit wordt ook wel klantwaarde genoemd. De tweede dimensie is de daaruit resulterende toekomstige waarde voor het bedrijf. Dit wordt hier aangeduid met bedrijfswaarde. In principe zal gerealiseerde klantwaarde zich ook moeten vertalen in een hogere bedrijfswaarde (Rust *et al.*, 2000), maar dit is geen wetmatigheid. Bedrijven kunnen in vier categorieën

worden ingedeeld (figuur 1). Zo kan een bedrijf wel goed in staat zijn om waarde te creëren voor klanten, maar kan het maar beperkt in staat zijn om deze om te zetten in een waarde op lange termijn voor het bedrijf. Een bedrijf kan bijvoorbeeld heel tevreden klanten hebben, maar door sterke prijsconcurrentie in de markt is het toch moeilijk in staat om klanten echt aan zich te binden. Andersom kan een bedrijf goed in staat zijn om waarde voor zichzelf te genereren, maar verwaarloost het de klant. Dit kan bijvoorbeeld omdat de klant weinig alternatieven heeft, of omdat het de klant veel moeite kost om over te stappen op een andere aanbieder. Het bedrijf dat in staat is om de waardecreatie bij consumenten om te zetten in waarde voor zichzelf levert volgens deze figuur de beste klantprestatie. Empirisch wordt dit vastgesteld door de score op klantwaarde (*y*-as) en de scores op bedrijfswaarde (*x*-as) bij elkaar op te tellen. Bedrijven met een hoge DCPI zullen dan ook vaak rechtsboven in de figuur komen. De details over de onderzoeksmethode zijn weergegeven in kader 1.

## Onderzoekresultaten

Voor de actuele klantprestaties worden de scores op de verschillende onderzochte componenten van waardecreatie richting de klant gemiddeld (figuur 2). In deze figuur worden ook de cijfers van 2010 weergegeven. Uit de vergelijking met vorig jaar blijkt dat bijna alle banken achteruit zijn gegaan op de dimensies relatiewaarde, prijs-prestatieverhouding en merkwaarde. Net als vorig jaar scoort de Rabobank echter veruit het hoogst. Deze bank is op alle gemeten dimensies dominant. Doordat alle banken achteruit zijn gegaan, zijn de verschillen tussen de banken nog steeds relatief groot. ING en ABN Amro zitten bij een aantal dimensies, zoals relatiewaarde, nog steeds rond 0,5 punt lager dan de Rabobank. In vergelijking met de vorige meting is de Friesland

Figuur 1

DCPI-matrix.



### PETER VERHOEF

Hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen

### MARNIX BÜGEL

Partner bij Mlcompany

### TRYNTSJE HOVING- WESSELIUS

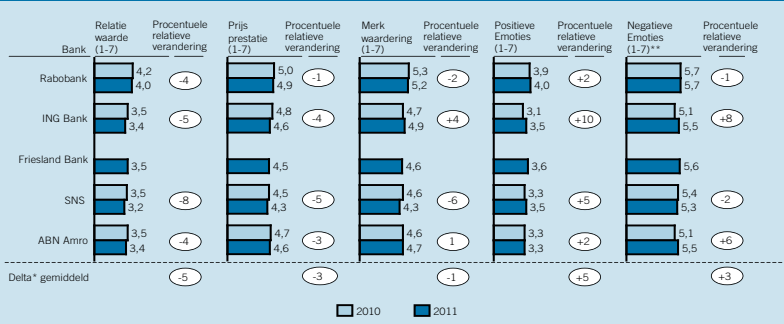
Onderzoeksconsulent bij Mlcompany

### THORSTEN WIESEL

Universitair docent aan de Rijksuniversiteit Groningen

Figuur 2

Gemiddelde waarden voor de klantwaardecomponenten.



Bron: Mlcompany/RuG/MetrixLab, 2011

Bank een nieuwkomer. Deze heeft vergelijkbare scores als bijvoorbeeld ING en SNS. Een opvallend resultaat is dat verschillende banken hun scores op emoties verbeteren. Zo is de positieve emotie-score van ING tien procent hoger dan die van vorig jaar. Gemiddeld over alle banken wordt een stijging van vijf procent voor positieve emoties en een stijging van drie procent van negatieve emoties waarge-

nomen. Bij negatieve emoties is de schaal als volgt: 1 betekent dat er veel negatieve emoties zijn en 7 betekent dat er geen negatieve emoties zijn. De resultaten laten zien dat klanten gemiddeld genomen positievere gevoelens, zoals blijheid en verrassing, hebben bij hun bank, terwijl ze minder negatieve gevoelens, zoals boosheid en teleurstelling, ervaren. Dit zou erop kunnen wijzen, dat de zeer negatieve sfeer in de samenleving ten opzichte van banken minder wordt en dat banken nu moeten werken aan daadwerkelijke verbetering van hun behandeling van klanten.

Gemiddelde scores op bedrijfswaarde

De gemiddelde scores op de bedrijfswaardecomponenten laten zien dat klanten nog steeds het meest loyaal zijn aan de Rabobank, die ook de hoogste score heeft op aanbevelingsgedrag (NPS) (figuur 3). De ING en SNS Bank hebben een hoge opbrengst per klant. ING heeft klanten met het laagste risicoprofiel. Verschuivingen worden, vooral bij NPS en retentie waargenomen. Retentie geeft de kans op behoud van de klant weer. Vooral klanten van de Rabobank zijn loyaler geworden. Bij de andere banken is de stijging echter minimaal, of geheel afwezig. Bij de NPS zijn de verschuivingen minimaal. Bij de Rabobank en ING wordt een zeer lichte stijging waargenomen, terwijl er bij ABN Amro en SNS sprake is van een lichte daling.

Loyaliteit

Bedrijven kunnen op componenten goed scoren, maar de vraag is uiteindelijk in hoeverre deze componenten van invloed zijn op de loyaliteit van klanten. Voor veel bedrijven is juist klantloyaliteit belangrijk, omdat men daarmee op lange termijn winstgevend kan blijven (Gupta *et al.*, 2004). Hiervoor is een regressiemodel geschat waarin de intentie om bij een bank klant te blijven de afhankelijke variabele is en de verschillende componenten als verklarende variabelen zijn opgenomen (tabel 1). De kans op loyaliteit van een klant voor een bepaalde bank wordt vooral bepaald door hoe de klant zijn relatie met de bank waardeert. De relatiewaarde wordt op grote afstand gevolgd door de rol van het merk. Positieve en negatieve emoties dragen ook

Kader 1

Onderzoeksmethode DCPI

In het onderzoek van 2011 hebben ruim 7000 respondenten de vragenlijst beantwoord over de bedrijven waar zij klant bij zijn. De vragen zijn dezelfde die gesteld zijn in het onderzoek van 2010 (Verhoef *et al.*, 2010). De bedrijven zijn ingedeeld in zestien subsectoren, welke samen zeven hoofdsectoren vormen, te weten: Retail, Energie, Financieel dienstverleners, Reizen, Supermarkten, Telecom en Vervoer. In de bankensector hebben 359 respondenten meegedaan met het onderzoek. Het onderzoek heeft gelopen van 10 september tot en met 3 november 2010. In vergelijking met het onderzoek van vorig jaar is de DSB Bank niet meer meegenomen en is de Friesland Bank toegevoegd aan de groep onderzochte banken. De besproken dimensies klantwaarde en bedrijfswaarde hebben onderliggende componenten die zijn samengevat in de tabel (Verhoef *et al.*, 2010). Om de meningen van klanten te weten te komen over de verschillende klantwaardecomponenten, zijn schalen bestaande uit meerdere stellingen gebruikt. Respondenten konden op een zevenpuntsschaal aangeven in hoeverre men het eens dan wel oneens was met een stelling. Een voorbeeld van een stelling om de merkwaardering te meten, was "Dit bedrijf heeft een sterk merk". Een van de stellingen die gebruikt werden om de prijs-kwaliteit te meten was "De prijs-kwaliteitverhouding van de diensten of producten van dit bedrijf is goed". Om emoties te meten werd gevraagd in hoeverre mensen bepaalde positieve en negatieve emoties, zoals blijdschap, geluk, spijt en boosheid, ervaren bij een bepaalde dienstverlener.

Waarde voor klant-componenten	Omschrijving	Waarde voor bedrijfs-componenten	Omschrijving
Relatiewaarde	Beoordeling van de relatie met de bank	Retentie	Loyaliteitskans
Merkwaarde	Beoordeling van de bekendheid en sterkte van het merk	Aanbevelings-score (Net Promoter Score)	Kans dat de klant de bank aanbeveelt
Prijs-kwaliteit-verhouding	Beoordeling van de prijs-kwaliteitverhouding van de geleverde bankdiensten	Opbrengst	Bestedingen van klant bij bank (bijvoorbeeld wat is het saldo op uw spaarrekening bij bank X?)
Prijs	Beoordeling van de prijsstelling (rente) van bank	Risico	Variatiecoëfficiënt: voor elk bedrijf wordt voor elk van de drie voorgaande componenten deze maatstaf bepaald
Positieve emoties	De mate waarin klant positieve emoties, zoals blijheid en verrassing, bij bank ervaart		
Negatieve emoties	De mate waarin klant negatieve emoties, zoals boosheid en teleurstelling, bij bank ervaart		

Tabel 1

Belang van klantwaardecomponenten.

Klantwaarde-component	2010		2011	
	Regressie-coëfficiënt	p-waarde	Regressie-coëfficiënt	p-waarde
Prijs-prestatie	0,18	0,10	0,14	0,25
Relatiewaarde	0,31	0,00	0,47	0,00
Merkwaarde	0,47	0,00	0,25	0,04
Positieve emoties	0,23	0,01	0,20	0,02
Negatieve emoties	0,17	0,01	0,18	0,03
Prijs	-0,04	0,63	0,07	0,45

Bron: Mlcompany/RuG/MetrixLab, 2010

bij aan loyaliteit, terwijl de prijs-kwaliteitverhouding en de prijs de minst belangrijke factoren zijn. In vergelijking met de vorige meting zijn er zeer grote verschillen. Waar vorig jaar het merk nog heel belangrijk was, is nu de relatie met de bank de belangrijkste factor. Een verklaring hiervoor is dat vorig jaar de financiële crisis nog een rol speelde. Vlak na deze heftige crisis was het voor klanten zeer belangrijk om vertrouwen in de bank te hebben. Klanten wilden toen in zee gaan met banken met een sterk, bekend en betrouwbaar merk. Het gaat er nu om dit vertrouwen ook vorm te geven in daadwerkelijke interacties met de klant. Hiervoor is een goede en persoonlijke relatie zeer belangrijk. Opvallend is dat vooral de Rabobank goed scoort op relaties, terwijl andere banken hier achterblijven. In vergelijking met vorig jaar zien we ook een daling van het belang van de prijs-kwaliteitverhouding. Dit zou erop kunnen duiden dat klanten er meer van uitgaan dat de diensten van de banken weer goed zijn en dat men zich daar moeilijker op kan onderscheiden.

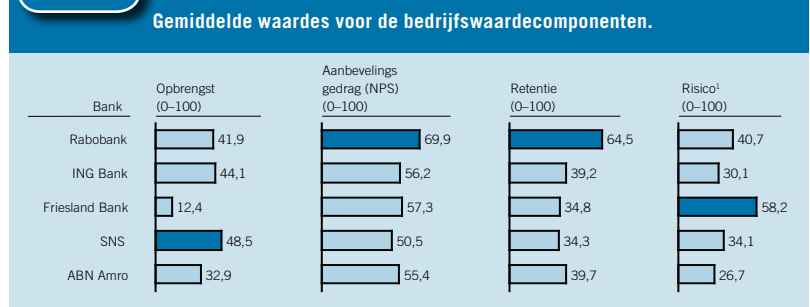
### De DCPI-matrix

De DCPI-score per bedrijf is de som van de klantwaarde- en de bedrijfswaarde-score. Voor de klantwaarde-score is een gewogen gemiddelde van de onderliggende componenten genomen, waarbij de gewichten het belang van elke component aangeven. Bij de klantwaarde worden dus de gewichten uit tabel 1 gebruikt. Voor de bedrijfswaarde-score wordt het gemiddelde van de scores genomen. Door de variabele klantwaarde en de variabele bedrijfswaarde tegen elkaar af te zetten ontstaat de DCPI-matrix (figuur 4). Hierin is zowel de positie in 2010 als die in 2011 weergegeven. De banken zijn geplott op basis van hun afwijking van de gemiddelde klantwaarde en bedrijfswaarde bij alle meegenomen banken. SNS bank zit dus onder de nullijn omdat ze een negatieve afwijking van het gemiddelde heeft. De Rabobank heeft wederom de beste positie in deze matrix. Ze is qua waardecreatie richting de klant wel iets gedaald, maar compenseert dit door een sterke stijging in de waarde voor het bedrijf. Deze stijging is vooral toe te schrijven aan een stijging in de loyaliteit. De andere banken volgen net als vorig jaar op grote afstand. Opvallend is dat de andere banken wel relatief zijn gestegen op de dimensie Waarde voor de klant. Hiertegenover staat wel een daling op de waarde voor het bedrijf. Men zou ervoor kunnen pleiten om de waarde richting de klant ongewogen mee te nemen. Wanneer dit gedaan wordt, blijven de resultaten vrijwel ongewijzigd. De Rabobank is wederom de beste bank, terwijl alle andere banken in het kwadrant Geen waardecreator terecht komen.

### Conclusie

De klantprestaties van banken in 2011 werden vergeleken met die van een jaar geleden. Banken zagen hun scores op relatiewaarde, prijs-prestatieverhouding en merkwaarde dalen. Om verdere daling te voorkomen zullen ze topprioriteit moeten geven

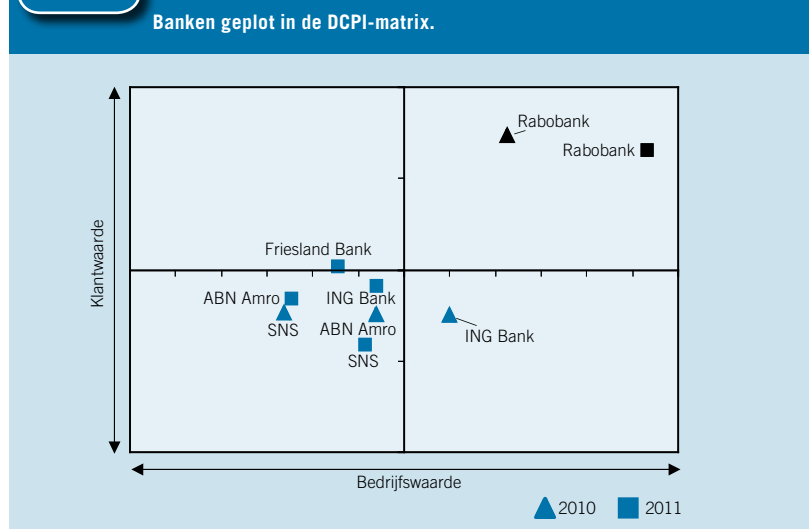
Figuur 3



<sup>1</sup> Een hoge waarde voor risico betekent een laag risico voor het bedrijf in de toekomst.

Bron: *Mlcompany/RuG/MetrixLab, 2011*

Figuur 4



Bron: *Mlcompany/RuG/MetrixLab, 2011*

aan het verbeteren van hun benadering en bediening van klanten. Positief is dat klanten meer positieve en minder negatieve emoties bij banken ervaren. Dit lijkt erop te wijzen, dat banken minder last hebben van het negatieve maatschappelijke sentiment richting banken. Er zijn verder weinig grote veranderingen waarneembaar bij meegenomen bedrijfswaardecomponenten. Alleen de klanten van de Rabobank zijn loyaler geworden. Een opvallend resultaat is dat klanten in vergelijking met vorig jaar de relatie met de bank zeer belangrijk zijn gaan vinden, terwijl vorig jaar het merk nog zeer belangrijk was. Dit resultaat bevestigt de kwalitatieve analyse van de Commissie Code Banken, dat banken verder moeten gaan dan alleen het optimaliseren van de aangeboden dienst. Tot nu toe lijkt alleen de Rabobank hier goed in te slagen. Deze bank is dan ook net als vorig jaar de best presterende bank. De andere banken zullen flink moeten investeren in de verbetering van hun klantprestaties. Opvallend is echter wel, dat de positie van de Rabobank zeker op de dimensie klantwaarde iets verslechterd is.

### LITERATUUR

Bouma, J., M.S. Bügel, P.C. Verhoef, T. Alleman, T. Wiesel en T. Wesselius (2010) Dutch Customer Performance Index: het nieuwe meten van klantprestaties. *Tijdschrift voor Marketing*, april, 58-63.

Bügel, M.S., P.C. Verhoef, T. Wiesel, T. Hoving-Wesselius, J. Bouma en T. Alleman (2011) Ikea levert beste klantprestaties: Dutch Customer Performance Index 2011. *Tijdschrift voor Marketing*, februari, 44-48.

Gupta, S., D.R. Lehmann en J.A. Stuart (2004) Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.

Monitor Commissie Code Banken (2010) *Voorrapportage Implementatie Code Banken*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Rust, R.T., V.A. Zeithaml en K.N. Lemon (2000) *Driving customer equity*. New York: The Free Press.

Verhoef, P.C., T. Wesselius, M.S. Bügel en T. Wiesel (2010) Klantprestaties van Nederlandse banken. *ESB*, 95(4584), 262-265.