

# Klantprestaties van Nederlandse banken

Na de economische crisis staat de klant weer centraal in de bankensector. De Rabobank scoort binnen de bankensector het hoogst op de klantenprestaties en dient ook als voorbeeld voor andere sectoren.

**S**inds het uitbreken van de wereldwijde economische crisis staan de prestaties van banken volop in de belangstelling. Deze crisis heeft de kwetsbaarheid van het huidige financiële stelsel aangetoond. Alleen met grootscheepse steun van de overheid zijn in bijna alle westerse landen grote systeembanken, zoals bijvoorbeeld ING en ABN AMRO, overeind gehouden. Een vaak genoemd kernprobleem bij de banken was de grote nadruk op de aandeelhouder als belangrijkste belanghebbende. Banken hadden zich massaal op de ontwikkeling van internationale activiteiten gestort en werden meegesleept in het verhandelen van op dat moment lucratief gevonden complexe financiële producten. Een vaak gehoorde klacht is dat de individuele klant van de bank op dat moment uit het oog werd verloren. De adviescommissie-Maas verwoordt het dan ook als volgt: "In de praktijk hebben banken de facto een beperkter aandacht toegekend aan klanten en de samenleving als geheel.

In die zin is de macht van aandeelhouders de afgelopen tien jaar in het stakeholdersmodel (bestaande uit: de klanten, de medewerkers, de aandeelhouders en de samenleving) disproportioneel toegenomen." (Maas *et al.*, 2009)

De economische crisis heeft voor een herbezinning gezorgd (Maas *et al.*, 2009). Overheden moesten banken overeind houden, maar deze rekening zal door bezuinigingen en belastingverhoging bij de consumenten terechtkomen. De problemen rond de DSB bank brachten het belang van klanten ook nadrukkelijk naar voren. Bij deze bank hebben de voor hun gevoel slecht behandelde klanten en hun vertegenwoordigers continu de publiciteit gezocht. Dit alles resulteerde uiteindelijk in een *bankrun*. Banken stellen zich nu de vraag hoe ze hun verslechterde imago weer kunnen verbeteren en hoe ze klanten weer aan zich kunnen binden. Volgens de AFM (2010) gaat de financiële sector dan ook de klant weer centraal stellen na een periode waarbij vooral het rendement voor de onderneming telde. Het Customer Insights Center van de Rijksuniversiteit Groningen heeft in 2009 in samenwerking met adviesbureau Mlcompany en marktonderzoeksbureau Metrixlab onderzoek gedaan naar de klantprestaties van de

---

**PETER C. VERHOEF**  
Hoogleraar aan de Rijks-  
universiteit Groningen

---

**TRYNTSJE WESSELIUS**  
Onderzoeksconsultant bij  
Mlcompany

---

**MARNIX BÜGEL**  
Partner bij Mlcompany

---

**THORSTEN WIESEL**  
Universitair docent aan  
de Rijksuniversiteit  
Groningen

tachtig grootste dienstverleners in zeven sectoren (Bouma *et al.*, 2010) onder ruim vierduizend Nederlandse consumenten. De doelstelling van dit onderzoek is om over de tijd in kaart te brengen hoe goed Nederlandse dienstverleners hun klanten bedienen en hoe ze hier uiteindelijk ook waarde mee creëren voor hun bedrijf. In dit onderzoek is de *Dutch Customer Performance Index* (DCPI) ontwikkeld. Met deze index wordt de klantprestatie op basis van een aantal factoren, zoals de prijs-kwaliteitverhouding, het merkimage en de klantloyaliteit, in verschillende sectoren objectief vastgesteld. Een van de onderzochte subsectoren is de bankensector. Het onderzoek in deze sector laat zien dat de Rabobank veruit de hoogste DCPI heeft. Daarnaast wordt aangetoond, dat banken zich richting klanten op de relatie met de bank en het merkimage moeten onderscheiden.

## Klantprestaties

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.

Beide dimensies hebben invloed op de waarde van het bedrijf. Zoals uit figuur 1 blijkt kunnen bedrijven in vier categorieën worden ingedeeld. 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 langetermijntwaarde voor het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld komen door heftige prijsconcurrentie. Andersom kan een bedrijf goed in staat zijn om waarde te genereren voor het bedrijf, maar verwaarloost het de klant. Dit kan bijvoorbeeld in markten met zeer hoge overstapkosten het geval zijn. Klanten zullen daar niet snel veranderen van bedrijf. Op korte termijn kan dit goed werken, maar op lange termijn ontstaan hier problemen. Het bedrijf dat in staat is om de waardecreatie bij consumenten om te zetten in de waarde voor het bedrijf, levert volgens deze figuur de beste klantprestatie. Empirisch wordt dit vastgesteld door de score op klantwaarde en de scores op bedrijfswaarde

Figuur 1

Dutch Customer Performance Index-matrix.



## Onderzoeksmethode DCPI

**De klantprestaties van de tachtig grootste dienstverleners van Nederland zijn verkregen via een groot empirisch onderzoek met het online-panel van Metrixlab. De vragen in de vragenlijst zijn alle gebaseerd op gevalideerde vragen uit bestaand wetenschappelijk onderzoek. Nadat de vragenlijst geconstrueerd was, is deze getest onder 407 consumenten in de bankensector. Aan de hand van deze test zijn een aantal vragen aangepast en verwijderd. De pre-test heeft plaatsgevonden van 6 augustus 2009 tot en met 8 augustus 2009, dus nog voor het faillissement van de DSB Bank.**

**In het uiteindelijke onderzoek hebben ruim 4.000 respondenten de vragenlijst beantwoord over de bedrijven waar zij klant bij zijn. De bedrijven zijn ingedeeld in zestien subsectoren, welke samen zeven hoofdsectoren vormen, te weten: detailhandel, energie, financiële dienstverleners, reizen, supermarkten, telecom en vervoer. In de bankensector hebben 252 respondenten gereageerd. Dit onderzoek heeft gelopen van 2 oktober 2009 tot en met 16 oktober 2009, dus net na het faillissement van DSB Bank.**

bij elkaar op te tellen. Bedrijven met een hoge DCPI zullen dan ook vaak rechtsboven in de figuur komen.

## Klantwaarde-componenten

Op basis van wetenschappelijke literatuur wordt de klantwaarde-dimensie gebaseerd op vier componenten (Rust *et al.*, 2004). De eerste component is de waardering van klanten voor de relatie. Dit uit zich in communicatie, of klanten zich thuis voelen bij het bedrijf en de verbondenheid die ze hebben met het bedrijf. De waardering van klanten voor de prijs-prestatieverhouding is de tweede component. Naast de waardering voor de prijs-prestatieverhouding valt hier ook het oordeel over de prijzen onder. De derde meegenomen component betreft de waardering van klanten voor het merk. Dit uit zich in dat klanten het een sterk, bekend en uniek of innovatief merk vinden. Deze component verschilt van de voorgaande twee componenten, omdat deze zich specifiek op het imago van het merk richt. In de literatuur is duidelijk vastgesteld dat het merk een specifieke afzonderlijke waardecomponent is (Rust *et al.*, 2004). Zo beoordelen klanten inhoudelijk hetzelfde product, zoals bijvoorbeeld cola, met of zonder merk, zoals Coca Cola, anders. De vierde meegenomen component betreft de ervaren emoties. Klanten kunnen verschillende emoties ervaren bij het bedrijf. Die kunnen positief zijn, zoals blijdschap, enthousiasme en geluk, of negatief, zoals spijt, boosheid en wantrouwen. Emoties zijn een belangrijke aanvulling op de drie andere componenten, omdat ze het diepere gevoel van klanten over bedrijven weergeven. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat emoties, zoals bijvoorbeeld spijt en boosheid, klantgedrag beïnvloeden (Zeelenberg en Pieters, 2004).

## Bedrijfswaarde-componenten

De bedrijfswaarde is een toekomstgerichte waarde-indicator die ook op vier componenten wordt gebaseerd. Hierbij is gebruikgemaakt van de uitgebreide literatuur over de economische waardering van klanten (Verhoef, 2006; Gupta en Zeithaml, 2008; Reichheld, 2003; Gupta *et al.*, 2004). De eerste bedrijfswaarde-component is de bestedingen bij het bedrijf door de klant. Bestedingen worden op verschillende manieren gemeten, afhankelijk van de branche. Zo wordt er bij de detailhandel gevraagd naar het aantal bezoeken per maand en het bestede bedrag per keer, en bij de telecom wordt gevraagd naar de maandelijkse factuur die men ontvangt voor vaste telefoon, mobiele telefoon of internet. Voor de aanbevelingsscore (Reichheld, 2003) wordt klanten gevraagd in hoeverre ze het bedrijf aanbevelen aan familie of vrienden. De derde component is de retentiekans van de klanten. De kans dat iemand blijft, is gemeten door de vraag te stellen bij welk bedrijf ze een volgende aankoop zouden doen. Het risico van toekomstige opbrengsten is de laatste component. Dit is het risico dat een bedrijf loopt in de toekomst. Een hogere spreiding bij de voorgaande drie componenten

betekent een hoger risico in de toekomst. Er is namelijk zowel een opwaartse als een neerwaartse beweging mogelijk in de antwoorden. Dit risico wordt specifiek meegenomen, omdat bij de eerste drie componenten alleen naar de gemiddelde waarden wordt gekeken. Een hoge waarde betekent echter niet dat er weinig onzekerheid is. Zo zou een bedrijf bijvoorbeeld een hoge aanbevelingsscore kunnen hebben, maar daarbij zou er wel een kleine groep klanten kunnen zijn die het bedrijf absoluut niet aanbevelen. Deze groep zou mogelijk kunnen groeien in de toekomst en de andere groep via bijvoorbeeld mediapubliciteit kunnen aansteken. Risico wordt berekend aan de hand van de variatiecoëfficiënt, in feite een maat voor relatieve spreiding: hij meet de mate van spreiding, via de standaardafwijking, maar relatief ten opzichte van de gemiddelde ligging van de waarden. Voor elk bedrijf wordt deze maatstaf voor elk van de drie voorgaande componenten bepaald.

## Onderzoeksmethode

De details over de onderzoeksmethode zijn weergegeven in kader 1. Om de meningen van klanten te weten over de verschillende klankwaarde componenten, zijn schalen bestaande uit meerdere stellingen gebruikt. Respondenten konden op een zevenpuntsschaal aangeven in hoeverre ze het eens dan wel oneens waren 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-kwaliteitverhouding 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 ervoeren bij een bepaalde dienstverlener. Voor de meting van de bedrijfswaarde-componenten werden vragen gebruikt om het gedrag vast te leggen. Er is onder andere uitgevraagd wat de bestedingen zijn. Bij de banken is bijvoorbeeld gevraagd: "Wat is het saldo op uw spaarrekening bij bank X?" Om de retentie te meten werd aan respondenten gevraagd hoe groot de kans was dat ze deze bank weer zouden kiezen bij het openen van een nieuwe rekening. Om de aanbevelingsscore te meten werd ten slotte ook nog gevraagd om op een tienpuntsschaal aan te geven in hoeverre men geneigd was om de bank aan te bevelen bij vrienden en kennissen. Dit is de officiële vraag voor het berekenen van de aanbevelingsscore (Reichheld, 2003).

## Onderzoeksresultaten

Voor de actuele klantprestaties worden de scores op de verschillende onderzochte componenten van waardecreatie richting de klant gemiddeld. Deze scores staan weergegeven in figuur 2. De Rabobank scoort op alle onderzochte componenten veruit het hoogst en heeft duidelijk het sterkste merk in deze markt. De verschillen zijn ook bijzonder groot. Bij verschillende componenten zit er een verschil van ongeveer 0,7 punt. Dit is bij dit soort onderzoek ontzettend veel. Opvallend is dat de ING, SNS Bank en ABN AMRO zeer gelijk scoren en bovendien alle drie steun van de overheid hebben gehad. De voormalige DSB bank scoort duidelijk op alle elementen het laagst. Dit is gezien alle commotie rond

Figuur 2

### Gemiddelden voor de klantwaardering.

	Relatie waarde (1-7)	Prijs-prestatie (1-7)	Merk waardering (1-7)	Positieve emoties (1-7)	Negatieve emoties <sup>1</sup> (1-7)
ING Bank	3,5	4,8	4,7	3,1	5,1
ABN AMRO	3,5	4,7	4,6	3,3	5,1
Rabobank	4,2	5,0	5,3	3,9	5,7
SNS Bank	3,5	4,5	4,6	3,3	5,4
DSB Bank	2,5	3,3	2,4	2,4	3,6
Gemiddelde andere branches	3,6	5,0	4,8	3,9	5,6

<sup>1</sup> Bij negatieve emoties betekent een lage score dat er veel negatieve emoties zijn en een hoge score dat er weinig negatieve emoties zijn.

Figuur 3

### Gemiddelde waarden voor bedrijfswaarde.

	Opbrengst (0-100)	Groei (NPS) (0-100)	Retentie (0-100)	Risico <sup>1</sup> (0-100)
ING Bank	38,0	58,2	38,8	36,5
ABN Amro	32,9	56,5	37,1	32,0
Rabobank	25,2	69,1	53,1	34,3
SNS Bank	30,3	51,1	33,0	28,3
DSB Bank	38,6	17,6	6,2	0

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

deze bank niet verwonderlijk. Het bevestigt echter wel dat de gehanteerde meetinstrumenten goed in staat zijn om de algemene onvrede en het gebrek aan vertrouwen in deze bank te meten.

In figuur 2 staat ook de gemiddelde score van alle andere branches exclusief verzekeraars. Hiermee kan nagegaan worden of banken gemiddeld genomen nu slechter scoren op de bestudeerde dimensies. Men zou verwachten dat dit het geval zou moeten zijn vanwege de zeer sterke negatieve berichtgeving rond banken als gevolg van de crisis. Opvallend is dat de Rabobank gemiddeld genomen op verschillende dimensies beter scoort dan een gemiddeld bedrijf in andere sectoren. De Rabobank kan dan ook als voorbeeld worden gebruikt voor bedrijven in andere sectoren. ABN AMRO, ING en SNS scoren wel gemiddeld lager dan een gemiddeld bedrijf. Zo is er bijvoorbeeld minder sprake van positieve emoties bij deze banken en zijn er meer negatieve emoties.

## Gemiddelde scores op bedrijfswaarde

In figuur 3 staan de gemiddelde scores op de bedrijfswaarde-componenten. Klanten zijn het meest loyaal aan de Rabobank en deze bank heeft ook de hoogste score op aanbevelingsgedrag. Opvallend is wel dat dit alles zich niet vertaalt in de hoogste opbrengst per klant. Hier doet de ING het goed en deed ook DSB het goed. Het is echter bekend dat DSB met door klanten als oneigenlijke ervaren methoden de opbrengsten per klant verhoogde. Opvallend is dat ING volgens de gehanteerde berekening het laagste risico heeft, op de voet gevolgd door de Rabobank. DSB wordt in deze meting gekarakteriseerd als een bedrijf met een zeer hoog risicoprofiel.

## Belangrijke elementen bij klantwaarde

Bedrijven kunnen op componenten goed scoren, maar de vraag is hoe belangrijk al deze componenten nu echt zijn. Om dit te bepalen is bekeken welk effect al de gemeten waardecomponenten hebben op de loyaliteit van klanten. 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. De resultaten van de analyse staan in tabel 1. In deze figuur staan de regressiecoëfficiënten met de bijbehorende p-waarde. Een p-waarde kleiner dan 0,05 is significant verschillend van nul. Voor banken is de rol van het merk absoluut

Tabel 1

## Belang van de componenten voor de klantwaardering.

Klantwaarde-component	Regressie-coëfficiënt	P-waarde
Prijs-prestatie	0,18	0,10
Relatiewaarde	0,47*	0,00
Merkwaarde	0,31*	0,00
Positieve emoties	0,23*	0,01
Negatieve emoties	0,17*	0,01
Prijs	-0,04	0,63

\* Significant op vijfprocent-niveau.

de belangrijkste factor, op de voet gevolgd door de relatie tussen bank en klant. Zowel negatieve als positieve emoties spelen ook een rol; ook al is deze rol duidelijk kleiner dan die van het merk en de relatie met klanten. Opvallend is dat de prijs-kwaliteitverhouding niet een dominante rol speelt.

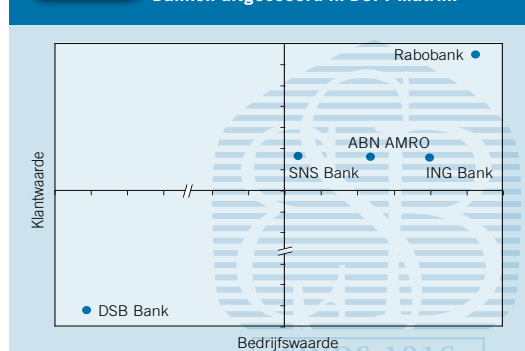
Klanten lijken dus vooral het merk en de relatie met de bank belangrijk te vinden. Dit past in de discussie dat banken vooral een imagoprobleem hebben en het feit dat ze te ver van de klant af zijn komen te staan.

## De DCPI-matrix

Op basis van bovenstaande resultaten kan de DCPI-score per bedrijf worden uitgerekend. Dit is de som van de klantwaarde- en de bedrijfswaarde-score. De klantwaarde-score is een gewogen gemiddelde van de onderliggende componenten, waarbij de gewichten het belang van elke component aangeven in de specifieke sector. Bij de bankensector worden dus de gewichten uit tabel 1 gebruikt. Voor de bedrijfswaarde-score wordt het gemiddelde van de scores genomen. Elke component weegt hier dus even zwaar. Er is hier niet gebruikgemaakt van een regressiemodel om de gewichten van de afzonderlijke bedrijfswaarde componenten te bepalen, omdat elk van de componenten als even belangrijk werd beschouwd. Het uitscoren van deze klantwaarde- en bedrijfswaarde-scores in de DCPI-matrix staat in figuur 4. De banken zijn geplotted op basis van hun afwijking van de gemiddelde klantwaarde en bedrijfswaarde bij alle meegenomen banken. SNS bank zit dus boven de nullijn omdat ze een positieve afwijking van het gemiddelde heeft. Er zit op beide assen een breuk, omdat de waarde van DSB dusda-

Figuur 4

## Banken uitgescoord in DCPI-matrix.



Tabel 2

## Vergelijking pre-test en totale onderzoek.

	Relatiewaarde			Merkwaardering		
	Pretest	Onderzoek	Verandering	Pretest	Onderzoek	Verandering
ING Bank	3,4	3,5	5%	4,7	4,7	-1%
ABN AMRO	3,4	3,5	3%	4,6	4,6	1%
Rabobank	4,1	4,2	0%	5,4	5,3	-2%
SNS Bank	3,2	3,5	8%	4,3	4,6	7%
DSB Bank	2,9	2,5	-14%	4,1	2,4	-42%
Gemiddeld			1%			-7%
	Positieve emoties			Negatieve emoties <sup>1</sup>		
	Pretest	Onderzoek	Verandering	Pretest	Onderzoek	Verandering
ING Bank	3,1	3,1	0%	5,9	5,1	-13%
ABN AMRO	3,1	3,3	6%	5,9	5,1	-13%
Rabobank	3,7	3,9	6%	6,4	5,7	-10%
SNS Bank	3,3	3,3	2%	6,0	5,4	-9%
DSB Bank	3,0	2,4	-21%	5,8	3,6	-38%
Gemiddeld			-1%			-17%

<sup>1</sup> Bij negatieve emoties betekent een lage waarde dat er veel negatieve emoties zijn, en een hoge waarde dat er weinig negatieve emoties zijn.

nig laag is dat deze het gemiddelde enorm omlaag haalt. Gezien bovenstaande discussie is het niet verwonderlijk dat in de bankensector de Rabobank de hoogste DCPI-score heeft. Deze bank genereert de meeste waarde voor klanten en voor het bedrijf. ABN AMRO en ING volgen op grote afstand. SNS Bank doet het nog minder, wat vooral komt door de lagere Waarde-voor-het-Bedrijfscore.

## Conclusie

Van alle banken scoort alleen de Rabobank op waardecreatie richting klanten en waardecreatie van klanten richting het bedrijf echt goed. Andere banken volgen op afstand. Om hun positie te verbeteren, zal er vooral gewerkt moeten worden aan een sterker merk en de verbetering van de relatie met klanten. Het hier gerapporteerde onderzoek zal jaarlijks worden herhaald. Hiermee kan dus worden vastgesteld of de bankensector de klant inderdaad meer centraal is gaan stellen.

## LITERATUUR

- AFM (2010) *Productaanbieders gaan de klant centraal stellen*. Bericht op [www.afm.nl/nl/professionals/over-afm/thema/klant-centraal.aspx](http://www.afm.nl/nl/professionals/over-afm/thema/klant-centraal.aspx).
- Bouma, J., M. 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.
- Gupta, S., D.R. Lehmann en J.A. Stuart (2004) Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
- Gupta, S. en V.A. Zeithaml (2006) Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
- Het Financieele Dagblad (2010) *Dossier DSB bank*. Dossier op [www.fd.nl](http://www.fd.nl), 25 maart.
- Maas, C., S. Eijffinger, W. van de Goorbergh, T. de Swaan en J. Weijtjens (2009) *Naar herstel van vertrouwen*. Amsterdam: Nederlandse Vereniging van Banken.
- Reichheld, F.F. (2003) The one number you need. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
- Rust, R.T., K.N. Lemon en V.A. Zeithaml (2004) Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Verhoef, P.C. (2006) *Klantwaarde management als aanjager van resultaatgedreven marketing*. Oratie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Zeelenberg, M. en R. Pieters (2004), Beyond valence in customer dissatisfaction A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of Business Research*, 57(4), 445-455.