

Verbeterde klantprestaties van banken

Nederlandse banken hebben het afgelopen jaar hun prestaties richting klant licht verbeterd. De Rabobank heeft nog steeds de beste klantprestaties, maar vooral ING en in mindere mate ABN AMRO verbeteren zich. Klanten vinden vooral de relatie met de bank en het merk zeer belangrijk in hun keuze om loyaal te blijven.

PETER VERHOEF
Hoogleraar aan de
Rijksuniversiteit
Groningen

**TRYNTSJE
HOVING-
WESSELIUS**
Onderzoeksconsul-
tant bij MIcompany

MARNIX BÜGEL
Bureauidirecteur van
MIcompany

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

Bij Nederlandse banken is er steeds meer aandacht voor de wensen van de klant. Zeer recent gaf de AFM ook aan dat banken in hun productenportfolio vooruitgang boeken. De producten zijn eenvoudiger geworden en makkelijker begrijpbaar voor klanten (Jonker en Bos, 2012). De Commissie Code Banken concludeert dat alle banken vorderingen hebben gemaakt bij de implementatie van maatregelen om de klant centraal te zetten. Maar ze constateren ook dat verschillende banken nog met de vraag worstelen hoe ze het centraal stellen van de klant tot uitdrukking kunnen laten komen (Monitor Commissie Code Banken, 2011). In het voorjaar van 2010 werden de eerste resultaten van de klantprestaties van banken in ESB gepresenteerd. In 2011 zijn de resultaten voor 2010 gepubliceerd. Hieruit bleek dat de prestaties van banken eerder verslechterd dan verbeterd waren ten opzichte van 2009 (Verhoef *et al.*, 2010; 2011). De vraag is of de banken in staat zijn geweest om hun prestaties ten gunste van de klanten afgelopen jaar wél te verbeteren. Onderzoek toont ook aan dat bedrijven met een sterk merk de schade van een crisis kunnen herstellen (Zhao *et al.*, 2011). Op basis hiervan en van de ontwikkelingen zoals geschetst door bijvoorbeeld AFM, zou men mogen verwachten dat er mogelijk enig herstel zou optreden in de prestaties van Nederlandse banken.

ONDERZOEKSMETHODE

De klantprestaties worden vanuit twee perspectieven beschouwd. De eerste dimensie is de geleverde waarde van bedrijven richting de klant, ook wel klantwaarde genoemd. De tweede dimensie is de daaruit resulterende toekomstige waarde voor het bedrijf: de bedrijfswaarde. Er is sprake van duale waardecreatie: waardecreatie richting de klant en waardecreatie voor het bedrijf. In principe zal gerealiseerde klantwaarde zich ook moeten vertalen in een hogere bedrijfswaarde (Rust *et al.*, 2000), maar dit is geen wetmatigheid.

De klantwaarde en de bedrijfswaarde hebben onderliggende componenten (figuur 1 en 2). Met vragenlijsten onder klanten van Nederlandse banken worden de scores op die verschillende componenten gemeten. Respondenten konden op een zevenpuntsschaal aangeven in hoeverre ze het eens dan wel oneens zijn met een stelling of niet. Een voorbeeld van een stelling om de klantwaardecomponent '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 ervaarden bij een bepaalde dienstverlener. De bedrijfswaardecomponent 'retentie' betreft de kans op behoud van de klant, de 'aanbevelingsscore' de kans dat een klant de bank aanbeveelt en de 'opbrengst' de bestedingen van een klant bij een bank zoals het saldo op de spaarrekening. De bedrijfswaardecomponent 'risico' ten slotte is een variatiecoëfficiënt bepaald op basis van de variatie bij de drie voorgaande componenten. Op basis van de antwoorden op de twee dimensies kan de Dutch Customer Performance Index (DCPI) van Nederlandse banken worden bepaald. Deze index is het ongewogen gemiddelde van de gestandaardiseerde scores van een bank op de klantwaarde-dimensie en de bedrijfswaarde-dimensie.

De DCPI voor banken is gemeten onder klanten van de ABN AMRO, de Friesland Bank, ING, de Rabobank en

de SNS bank. Deze banken zijn meegenomen, omdat ze behoren tot de grootste van Nederland en zich richten op de consumentenmarkt (*retail banking*) met een algemene positionering. Hiermee is er dus voor gekozen om banken met een zeer specifieke positionering, zoals ASN-bank en Triodos niet mee te nemen. Terwijl banken die zich vooral richten op private banking zoals Van Lanschot ook niet zijn meegenomen in het onderzoek. De respondenten in het onderzoek maken deel uit van het online-panel van het marktonderzoeksbureau Metrixlab, dat een representatieve doorsnee van de Nederlandse bevolking bevat. De respondenten zijn benaderd in de maanden september en oktober 2011. In totaal hebben aan het onderzoek 362 consumenten meegedaan. Wanneer respondenten klant waren bij meer dan één bank, beoordeelde ze verschillende banken. Het totaal aantal waarnemingen is 467. In het gehele onderzoek is ervoor gezorgd dat de steekproef representatief is voor leeftijd en geslacht. Voor de start van de officiële meting is de vragenlijst om de verschillende componenten te meten getest en gevalideerd in vooronderzoek, met behulp van betrouwbaarheids-, correlatie- en factoranalyse.

TABEL 1
Resultaten regressieanalyses van klantwaardecomponenten op loyaliteit

Klantwaarde-component	Regressie-coëfficiënt		
	2010	2011	2012
Prijs-prestatie	0,18*	0,14	0,04
Relatiewaarde	0,31***	0,47***	0,53***
Merkwaarde	0,47***	0,25**	0,50**
Positieve emoties	0,23***	0,20**	0,20**
Negatieve emoties	0,17***	0,18**	0,17**
Prijs	-0,04	0,07	0,10

*/**/** Significat op respectievelijk tien-, vijf- en éénprocentniveau

Bron: Mlcompany; RUG; MetrixLab

ONDERZOEKRESULTATEN

De scores van de banken vertonen een wisselende ontwikkeling over de verschillende klantwaardecomponenten. De absolute verschillen zijn echter vrij klein met maximale veranderingen van 0,2 punt op een zevenpuntsschaal. Opvallend is dat de ING een stijging in de relatie- en prijsprestatie laat zien, terwijl er een daling is bij negatieve emoties. Dit laatste kan mogelijk verklaard worden door de ophef over de beloning van het topmanagement van ING. Bij de Rabobank worden lichte dalingen waargenomen voor bijvoorbeeld de relatiewaarde. Opvallend is wel dat waar vorig jaar de scores op bepaalde componenten, zoals relatiewaarde, relatief sterk daalden (Verhoef *et al.*, 2011), er nu vaker beperkte stijgingen zichtbaar zijn. Over het algemeen wordt wel een stijging van vier procent in de geleverde klantwaarde waargenomen. Dit komt vooral door een licht verbeterde prestatie op relatiewaarde, merkwaarde en negatieve emoties (figuur 1) en een toename van het belang van merkwaarde. Dit zijn aanwijzingen dat er een kentering gaande is en banken langzaam meer waarde richting de klant aan het leveren zijn.

Waarde voor het bedrijf

De Rabobank scoort het hoogst van alle banken (figuur 2) op groei gemeten met een aanbevelingsvraag (NPS), op retentie en op risico. Opvallend is wel dat de Rabobank op alle dimensies daalt. Een mogelijke verklaring voor deze ontwikkeling is dat banken als ING en ABN AMRO wat sterker worden. Klanten zijn hierdoor sneller geneigd om bijvoorbeeld klant te worden bij deze banken. Dit zou bijvoorbeeld de daling in retentiekans en gemiddelde omzet kunnen verklaren. De ING stijgt echter zowel op NPS, retentie en risico. Bij ABN AMRO worden lichte stijgingen waargenomen bij omzet, NPS en risico, terwijl de retentie wat afneemt. Opvallend is de sterke stijging van de gemiddelde omzet van klanten bij de Friesland Bank. Hiertegenover staat echter een daling van de retentiekans. Een mogelijke verklaring hiervoor is hun sterke focus op het werven van nieuwe klanten, wat ertoe zou kunnen leiden dat vooral minder loyale prijsgevoelige klanten zijn geworven. Bij de SNS bank wordt alleen een stijging op de NPS-score waargenomen, terwijl de andere componenten dalen. De grote verschuivingen bij de Friesland Bank kunnen mogelijk ook ontstaan omdat het een relatief kleine bank is en het voor deze bank daardoor lastiger is om een voldoende

Gemiddelde waarden voor de klantwaardecomponenten

FIGUUR 1

Bank	Relatie waarde (1-7)	Delta in %	Prijs-prestatie (1-7)	Delta in %	Merk waarde-ring (1-7)	Delta in %	Positieve emoties (1-7)	Delta in %	Negatieve emoties (1-7) ¹	Delta in %
Rabobank	3,9 4,0	-2	4,9 4,9	0	5,3 5,2	2	3,9 4,0	-3	5,8 5,7	3
ING Bank	3,5 3,4	4	4,8 4,6	5	4,8 4,9	-1	3,4 3,5	-1	5,3 5,5	-5
ABN Amro	3,3 3,4	-2	4,7 4,6	2	4,8 4,7	4	3,3 3,3	-1	5,4 5,5	0
Friesland Bank	3,4 3,5	-5	4,4 4,5	-2	4,4 4,6	-4	3,8 3,6	4	5,6 5,6	0
SNS Bank	3,3 3,2	2	4,5 4,3	5	4,5 4,3	3	3,6 3,5	3	5,5 5,3	3
Delta gemiddeld		1		-1		1		0		2

¹ De schaal is als volgt: 1 betekent dat er veel negatieve emoties zijn, 7 betekent dat er geen negatieve emoties zijn.

Bron: Mlcompany; RUG; MetrixLab

Gemiddelde waarden voor de bedrijfswaardecomponenten

FIGUUR 2

Bank	Omzet (0-100)	Delta in %	Groei (NPS) (0-100)	Delta in %	Retentie (0-100)	Delta in %	Risico (0-100) ¹	Delta in %
Rabobank	33,6 41,9	-20	67,0 69,9	-4	54,7 64,5	-15	35,1 40,7	-14
ING Bank	39,0 44,1	-12	58,7 56,2	5	43,9 39,2	12	41,2 30,1	37
ABN Amro	38,4 32,9	17	56,9 55,4	3	36,2 39,7	-9	28,4 26,7	7
Friesland Bank	28,1 12,4	126	57,3 57,3	0	27,0 34,8	-23	43,6 58,2	-25
SNS	37,2 48,5	-23	54,2 50,5	7	29,7 34,3	-13	23,6 34,1	-31
Delta gemiddeld		-2		2		-10		-9

¹ Een hoge waarde betekent een laag risico voor het bedrijf in de toekomst.

Bron: Mlcompany; RUG; MetrixLab

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

aantal representatieve klanten te vinden dan bijvoorbeeld voor de Rabobank of ING. De verschuivingen voor de Friesland Bank moeten dan ook met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

BELANG VAN KLANTWAARDECOMPONENTEN

Bij de bepaling van de waarde richting de klant is het van belang dat er inzicht wordt gekregen in de belangrijkste klantwaarde-determinanten. De bestudeerde componenten bij klantwaarde zijn belangrijk in de loyaliteitsbeslissing van klanten (Rust *et al.*, 2000). Door nu gebruik te maken van een regressieanalyse kan bepaald worden welke klantwaardecomponenten nu echt belangrijk zijn voor de klant. De resultaten van deze analyse staan voor 2010, 2011 en 2012 in tabel 1. Hiermee wordt ook een overzicht verkregen in de ontwikkeling van het belang van deze determinanten over de tijd. Hieruit blijkt dat over de tijd relatiewaarde, merkwaarde, en positieve en negatieve emoties een significante invloed behouden, terwijl de prijs-prestatieverhouding en prijs continu geen significante coëfficiënt hebben. Wel zijn er verschuivingen in het belang van vooral relatiewaarde en merkwaarde. Ten opzichte van vorig jaar is merkwaarde belangrijker geworden en is de coëfficiënt ongeveer net zo groot als die van relatiewaarde. De coëfficiënt van merkwaarde is weer terug op het niveau van 2010. Een mogelijke verklaring is dat het afgelopen jaar de banken zich communicatief duidelijker hebben doen laten gelden (Adformatie, 2011). Het belang van emoties is relatief constant over de tijd met weinig verandering in de geschatte coëfficiënten.

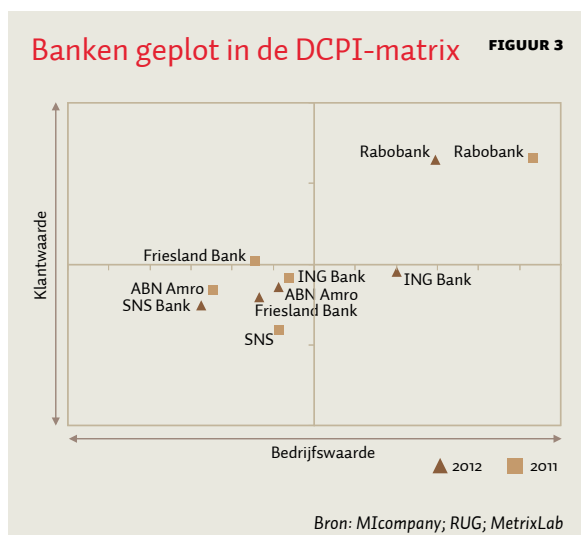
DE DCPI-MATRIX

Op basis van de resultaten kunnen de banken geploteerd worden in de DCPI-matrix op de twee dimensies klantwaarde en bedrijfswaarde (figuur 3). De banken zijn geploteerd op basis van hun afwijking van de gemiddelde klantwaarde en bedrijfswaarde bij alle meegenomen banken. Bedrijven die bovengemiddeld goed scoren op zowel klantwaarde als bedrijfswaarde (kwadrant rechtsboven), zijn in staat geweest duale waarde te creëren (Bügel *et al.*, 2012; Verhoef *et al.*, 2011). Dit zullen vaak ook bedrijven zijn met een hoge DCPI. Wanneer een

bedrijf in het kwadrant rechtsonder zit, wordt zowel op klantwaarde als op bedrijfswaarde onder het gemiddelde gescoord. In het kwadrant linksboven wordt bovengemiddeld gescoord op klantwaarde, maar is de prestatie op bedrijfswaarde onder de maat. In het kwadrant rechtsonder is dit exact andersom. In de DCPI-matrix zijn duidelijke verschuivingen zichtbaar. De Rabobank is nog wel als enige bank aanwezig in het kwadrant rechtsboven. Bij deze bank is werkelijk sprake van duale waardecreatie, maar ze verliest wel wat terrein op vooral bedrijfswaarde. De ING stijgt iets op de klantwaarde-dimensie, maar een grote stijging is vooral zichtbaar in de bedrijfswaarde. Om deze positie te behouden, moet deze wel ondersteund worden door een sterkere stijging in klantwaarde. In dat geval kan ING een duale waardecreator worden. ABN AMRO maakt eenzelfde verschuiving door als ING, maar blijft door een slechtere uitgangspositie in het zelfde kwadrant. De positie van zowel SNS als Friesland bank verslechtert iets door een daling op enerzijds bedrijfswaarde en anderzijds klantwaarde.

CONCLUSIE

Banken zijn in 2011 in staat geweest om hun positie richting klanten te verstevigen. Er is echter nog wel veel twijfel. Het beeld verschilt nogal tussen de bestudeerde banken en ook de bestudeerde prestatie-dimensies. Opvallend is dat vooral ING en ABN AMRO hun klantprestaties hebben zien toenemen. Dit komt echter vooral door hogere scores op bedrijfswaardecomponenten. De klantwaardestijging is nog maar zeer beperkt. Het goede nieuws is echter wel dat de daling van vorig jaar niet heeft doorgezet. Al lijkt de stijging vooral het gevolg van een groter belang van het merk en van wisselende consumentenvoorkeuren. De Rabobank is in de meting nog steeds de bank met de hoogste klantprestaties, maar vooral op bedrijfswaarde is een teruggang zichtbaar. Mogelijk spelen hierbij ook de lagere kredietbeoordeling – verlies Triple A status – en zorgen om de hypotheekportefeuille van de Rabobank een rol. De totale resultaten stemmen echter voorzichtig positief, omdat er na scherpe dalingen nu voor het eerst enige vooruitgang in klantprestaties wordt waargenomen.



LITERATUUR

- Adformatie (2011) *Grote verschuivingen reclamebestedingen financials*. Nieuwsbericht op www.adformatie.nl, 8 augustus.
- Bügel, M.S., P.C. Verhoef, T. Hoving-Wesselius, T. Wiesel, E. de Haan, J.T. Bouma, L. Teunter en T. Alleman (2012) *Dutch Customer Performance Index 2012: Univé levert beste klantprestaties*. *Tijdschrift voor Marketing*, februari.
- Jonker, S. en J. Bos (2012) *Nog niet elk product is goed*. *Het Financieel Dagblad*, 10 januari.
- Monitor Commissie Code Banken (2011) *Rapportage 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., M.S. Bügel, T. Hoving-Wesselius en T. Wiesel (2011) *Klantprestaties van Nederlandse banken in 2011*. *ESB*, 96(4614&4615), 455–457.
- Verhoef, P.C., T. Wesselius, M.S. Bügel en T. Wiesel (2010) *Klantprestaties van Nederlandse banken*. *ESB*, 95(4584), 262–265.
- Zhao Y., Y. Zhao, and K.Helsen (2011) *Consumer learning in a turbulent market environment: modeling consumer choice dynamics after a product-harm crisis*. *Journal of Marketing Research*, 48(2), 255–267.