

Rabobank Haarlem en Omstreken



AFSTUDEERSCRIPTIE

'Kwalitatief onderzoek naar
de klanttevredenheid onder
ex-klanten'

vrijdag 2 juni 2017

Daniëlle van Duijn



Colofon

Thema: Customers

'Kwalitatief onderzoek naar de klanttevredenheid onder ex-klanten'

Conceptuele model: The Service Quality Model, Christian Grönroos (1984)

Datum afronding	30 mei 2017
Aantal woorden	14.532
Kans	1 ^e kans
Opdrachtgever	Rabobank Haarlem en Omstreken
Adres	Dreef 40, 2012 HS Haarlem
Bedrijfsbegeleider	Mevr. A. Spee, manager Dagelijkse Bankzaken
Onderwijsinstelling	Hogeschool Leiden
Opleiding	Communicatie
Collegejaar	2016/2017
Vakcode	CO416AO
1^e beoordelaar	Dhr. J. Oostlander
2^e beoordelaar	Dhr. P.H. Coebergh
Afstudeerbegeleider	Dhr. M. Schriemer
Auteur	Daniëlle van Duijn
Studentnummer	
Klas	COM 4C
Telefoonnummer	
E-mail	

Bronnen afbeeldingen kapt:

Twitter.com. (2017). Rabobank. Geraadpleegd op 26 mei 2017 via
<https://twitter.com/rabobank>

Linkedin.com. (2017). Rabobank Haarlem en Omstreken. Geraadpleegd op 26 mei 2017
via [https://nl.linkedin.com/company/rabobank-haarlem-e-o-
?trk=extra_biz_viewers_viewed](https://nl.linkedin.com/company/rabobank-haarlem-e-o-?trk=extra_biz_viewers_viewed)

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie 'Kwalitatief onderzoek naar de klanttevredenheid onder ex-klanten'. Dit kwalitatieve onderzoek heb ik uitgevoerd in opdracht van Rabobank Haarlem en Omstreken in het kader van mijn afstuderen voor de opleiding Communicatie aan Hogeschool Leiden.

Annemiek Spee, manager Dagelijkse Bankzaken bij Rabobank Haarlem, heeft mij begeleid gedurende mijn onderzoeksproces. Om aan (data)gegevens te komen, hebben Michael van Baekel, Edwin Molenaar en Alexander Boonstra daarnaast ook veel energie en moeite in mijn onderzoek gestopt. Hiervoor bedank ik al deze collega's bij Rabobank heel hartelijk.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik niet alleen hard kunnen werken aan een onderzoek, maar ook aan mijn schrijfvaardigheid, mijn aanpassingsvermogen en mijn professionaliteit. Ik kan zeggen dat ik al deze vaardigheden sterk heb ontwikkeld en mijn leergierigheid nog meer is gestimuleerd. Mijn begeleidende collega's bij Rabobank Haarlem hebben mij steeds weer kritisch laten zijn op mijn eigen werk en een helikopterview laten aannemen. Dat is voor deze afstudeerscriptie zeer gunstig geweest.

Mijn dank is groot aan mijn afstudeerbegeleider aan Hogeschool Leiden, Martien Schriemer. Hij wist mij gedurende de afstudeerperiode alert te houden, was werkelijk altijd bereikbaar – zelfs in de avonden en weekenden – en het was voor hem nooit een moeite om mij te helpen als ik spontaan langs zijn kantoor kwam. Mede door zijn zeer goede begeleiding en plezierige aanpak in dit proces heb ik mijn scriptie volbracht.

Ik wens u net zo veel leesplezier toe als ik had met het schrijven van deze scriptie.

Daniëlle van Duijn

Leiden, 2 juni 2017

Samenvatting

In opdracht van Rabobank Haarlem en Omstreken is door opdrachtnemer Daniëlle van Duijn een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de klanttevredenheid onder ex-klanten. De vertrekmotieven van deze doelgroep zijn niet altijd intern bekend. Rabobank Haarlem wil hier meer inzicht in, zodat in de toekomst een reductie van het aantal uitstromende klanten realiseerbaar is. De centrale vraag binnen dit onderzoek luidt: *"Hoe kan Rabobank Haarlem de kwaliteitsperceptie van de klant managen?"*

Het doel van dit onderzoek is daarbij om inzichtelijk te maken wat de vertrekmotieven van ex-klanten zijn en wat Rabobank Haarlem momenteel zelf doet om de klant tevreden te stellen.

Ter realisatie van dit doel en als beantwoording van de centrale vraag is kwalitatief onderzoek gedaan onder medewerkers van de afdeling Particulier Advies en onder ex-klanten. Daarnaast is deskresearch ingezet om een situatieschets van Rabobank Haarlem en Omstreken te formuleren.

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat medewerkers intern niet alle klantgegevens noteren in het datasysteem. Hierdoor ontstaat miscommunicatie tussen medewerkers. Daarnaast toont het kwalitatieve onderzoek onder de ex-klanten aan dat zij hier ook last van ervaren, doordat zij zelf moeite moeten doen om zaken op orde te krijgen. De ervaren kwaliteit blijkt niet overeen te komen met de verwachtingen, waardoor ontevredenheid bij ex-klanten ontstaat.

Op basis van de onderzoeksresultaten is te concluderen dat Rabobank Haarlem de interne registratie van klantgegevens niet structureel bijhoudt. Ex-klanten zijn ontevreden over het feit dat zij herhaaldelijk moeten uitleggen wat er speelt. Het telefonische contact wordt door hen nog niet altijd ervaren als prettig. Zij geven aan een transparante communicatie omtrent duurzaamheid belangrijk te vinden. Tevens is een prettige service een belangrijk uitgangspunt. Medewerkers ervaren daarnaast te veel afstand tussen verschillende afdelingen, wat de samenwerking niet ten goede komt.

Het is aanbevelingswaardig om de interne registratie structureel door te voeren binnen Rabobank Haarlem. Daarnaast is een aanbeveling om de marketingcommunicatie meer te richten op duurzaamheid. Meer klantgerichte trainingen zouden de medewerkers daarnaast kunnen helpen om zich meer in te leven in klantsituaties, zodat klanten een goede service kunnen ervaren. Onderling zou meer informatie die voor iedereen van belang is, gedeeld kunnen worden, om een lerende organisatie te creëren.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	7
2 Situatieschets.....	8
2.1 Interne analyse	8
2.2 Externe analyse.....	11
3 Probleemformulering	13
3.1 Aanleiding.....	13
3.2 Probleemstelling	13
3.3 Doelstelling	13
3.4 Deelvragen	14
3.5 Doelgroep.....	14
3.6 Grenzen onderzoek	14
4 Theoretisch kader	15
4.1 Relevante begrippen	15
4.2 Verantwoording theorieën.....	16
4.3 Conceptuele model	19
4.4 Kritische review	20
4.5 Hypothesen	21
5 Methodologie.....	23
5.1 Deskresearch	23
5.2 Methode van onderzoek.....	23
5.3 Doelgroepen intern en extern.....	24
5.4 Datacollectie	24
5.5 Operationalisatie	25
5.6 Evaluatie	28
6 Resultaten	29
6.1 Resultaten deelvraag 1 - medewerkers.....	29
6.2 Resultaten deelvraag 2 - klanten	32
6.3 Hypothesen	36
7 Conclusies	38
7.1 Beantwoording deelvragen.....	38
7.2 Beantwoording hypothesen	41
7.3 Beantwoording probleemstelling	41
8 Aanbevelingen.....	42
8.1 Doelstelling.....	42
8.2 Aanbevelingen aan Rabobank Haarlem	42
9 Implementatieplan.....	44
9.1 Implementatiemodel PDCA	44
9.2 Rabobank Haarlem aan de slag	44
9.3 Planning implementatie	47

9.4 Beoogde kosten	47
9.5 Financiële opbrengsten	47
10 Discussie	48
Literatuurlijst	
Bijlagen	
Bijlage I Brief ex-klanten	
Bijlage II Vragen medewerkers	
Bijlage III Gespreksverslagen medewerkers	
Bijlage IV Schematische weergave SWOT-analyse	
Bijlage V Topic guide	
Bijlage VI Verbatims	
Bijlage VII Analyseschema's	
Bijlage VIII Bereikbaarheidsmodel Rabobank Nederland	
Bijlage IX Visualisatie tijdsplanning	
Bijlage X Beoogd kostenoverzicht manuren	
Bijlage XI Beoogd kostenoverzicht marketing	
Bijlage XII Logboek	
Bijlage XIII Beoordeling opdrachtgever	

1 Inleiding

Dit is de afstudeerscriptie behorende bij de afstudeeropdracht voor Rabobank Haarlem en Omstreken. Voor deze scriptie is onderzoek gedaan naar de beweegredenen voor het vertrek van voormalige klanten. De probleemstelling behorende bij dit onderzoek is als volgt: *"Hoe kan Rabobank Haarlem de kwaliteitsperceptie van de klant managen?"* Het onderzoek zal zich richten tot de klanttevredenheid bij ex-klanten en tot de service die de medewerkers de klanten meegeven.

Met de uitkomst van dit onderzoek hoopt Rabobank Haarlem en Omstreken te leren wat de beweegredenen van vertrekkende klanten zijn, zodat inspelen hierop beter kan, om dit aantal in de nabije toekomst te reduceren. Het doel van het onderzoek is: *"Inzicht geven in de voornaamste vertrekmotieven van ex-klanten van Rabobank Haarlem en Omstreken op basis van datagegevens en kwalitatief onderzoek en inzicht geven in de kwaliteitsperceptie aan het management van Rabobank Haarlem en Omstreken, teneinde een marketingcommunicatieadvies te geven over hoe het aantal vertrekkende klanten in de toekomst reduceerbaar is."*

In deze scriptie is te lezen hoe de situatie bij Rabobank Haarlem en Omstreken momenteel is, wat het probleem is en wat de centrale vraag en deelvragen hierbij zijn. Vervolgens is in het theoretisch kader te lezen welke theorieën aansluiten op de probleemstelling en welk model leidend is binnen het onderzoek. Het hoofdstuk 'methodologie' brengt de gehele operationalisatie van het onderzoek in kaart en gaat onder meer in op de datacollectie, de vorm van onderzoek en de werving van respondenten. De resultaten van het onderzoek zijn in het hoofdstuk 'resultaten' beschreven. Hierna volgen de conclusies die hierop zijn gebaseerd. Tot slot zijn aanbevelingen en een implementatieplan behorende hierbij te lezen. De scriptie sluit af met een discussie en evaluatie van het onderzoek. Aanvullend zijn in de bijlage onder andere de begrippenlijst, de topic guide, de uitgewerkte verbatims en gespreksverslagen en de planning van de implementatie behorende bij de aanbevelingen te lezen.

2 Situatieschets

Dit hoofdstuk brengt opdrachtgever Rabobank Haarlem met een interne en een externe analyse in kaart. De interne analyse gaat in op de identiteit, activiteiten en afnemers van de bank. In de externe analyse staat een marktomschrijving middels een DESTEP-analyse.

2.1 Interne analyse

De Rabobank Groep is een internationale financiële dienstverlener, met haar wortels in Nederland (Rabobank, 2017a). Er zijn ruim 6,7 miljoen Nederlandse particuliere klanten en 800.000 zakelijke klanten bij Rabobank Nederland. Daarnaast zijn er ruim 1,2 miljoen internationale klanten van Rabobank (M. van Baekel, persoonlijke communicatie, 15 februari 2017).

In Nederland beschikt Rabobank over 475 vestigingen, wereldwijd heeft Rabobank daarnaast 382 vestigingen in het buitenland. De hoofdvestiging bevindt zich in Utrecht. Rabobank staat voor een transparante cultuur en voor persoonlijke service naar haar klanten en helpt hen bij het realiseren van het versterken van hun leef- en werkomgeving (Rabobank, 2017b).

Rabobank Haarlem en Omstreken

Dit onderzoek zal zich beperken tot een onderdeel van Rabobank Nederland, namelijk Rabobank Haarlem en Omstreken. Onder deze vestiging zitten de locaties Heemstede, Haarlem-Noord en Haarlem van deze bank. In dit document wordt Rabobank Haarlem en Omstreken zo nu en dan volledig bij naam genoemd, indien Rabobank Haarlem staat aangeduid, heeft dit dezelfde betekenis.

Er zijn ongeveer 40.000 klanten bij Rabobank Haarlem. Rabobank Haarlem is voor particulieren intern onderverdeeld in drie afdelingen: Private Banking, Financieel Advies en Particulier Advies. Private Banking biedt onder meer verschillende manieren om het vermogen te beleggen. De afdeling Financieel Advies richt zich tot klanten die een hypotheek willen afsluiten of die in het bezit zijn van een hypotheek bij Rabobank. Tot slot is de afdeling Particulier Advies gespecialiseerd in de dagelijkse bankzaken van particulieren. Dit onderzoek zal zich beperken tot deze laatstgenoemde afdeling.

2.1.1 Marketingcommunicatie

De gegevens uit de volgende alinea's komen uit een gesprek met de communicatieadviseur van Rabobank Haarlem (M. van Baekel, persoonlijke communicatie, 15 februari 2017).

De Rabobank Groep werkt continu aan het verbreden en in stand houden van haar klantenbestand. Dit doet zij onder meer door te investeren in nieuwe klanten in de vorm van welkomstcadeaus. Het afgelopen jaar werd hiervoor €160.000 beschikbaar gesteld. Het totale marketingbudget voor Rabobank Groep is ongeveer 1% van de totale omzet. Rabobank is een commerciële organisatie die coöperatief dividend uitdeelt. Rabobank heeft geen aandeelhouders, maar een ledenbestand. De leden krijgen geen dividend, maar Rabobank geeft ieder jaar wat terug aan de maatschappij en daarmee indirect aan de leden.

Per jaar komen er ruim 3000 klanten naar Rabobank Haarlem en Omstreken. Echter, Rabobank Haarlem merkt op dat er ook veel uitstroom van klanten is. Dit zijn er jaarlijks zo'n 1500, een verschil dat volgens Rabobank Haarlem en Omstreken kleiner kan en moet. De exacte beweegredenen voor het overstappen naar een andere bank zijn voor Rabobank niet altijd bekend. Rabobank Nederland is prijsleider op het gebied van hypotheeken, wat wil zeggen dat het prijsbeleid anders is dan dat van een iedere andere uitdager in de markt. Bovendien moet de uitstroom zo beperkt mogelijk blijven, gewenst is een uitstroom van maximaal 1500 klanten per jaar tegenover ruim 3000 instromende klanten per jaar. Om deze reden is het wenselijk voor Rabobank Haarlem dat de vertrekmotieven bij deze laatste groep inzichtelijk zijn, zodat Rabobank hierop kan inspelen in de toekomst en zo beter kan managen op de kwaliteitsbeleving. Het past in de strategie van Rabobank om langetermijnrelaties met klanten aan te gaan.

De verwachting is dat wanneer de beweegredenen van vertrekkende klanten duidelijker in kaart zijn gebracht, Rabobank Haarlem en Omstreken in de toekomst beter kan inspelen op de perceptie omtrent kwaliteit van bestaande klanten om deze te behouden. Het hoofddoel is daarbij om het aantal vertrekkende klanten te reduceren.

2.1.2 Vertrekredenen in kaart

De volgende gegevens zijn afkomstig uit een persoonlijk gesprek met de manager Algemene Bankzaken van Rabobank Haarlem en Omstreken (A. Spee, persoonlijke communicatie, 22 maart 2017).

De vertrekredenen van ex-klanten zoals deze intern bekend zijn bij Rabobank Haarlem en Omstreken, zijn als volgt:

- Klanten zijn ontevreden over de geleverde service van Rabobank Haarlem. Dit kan zowel door telefonische hulp als door persoonlijke hulp op een vestiging zijn.
- Andere banken als Triodos bank, SNS en ASN bank communiceren meer/duidelijker over hun duurzame beleid.
- Klanten vinden de producten bij Rabobank Haarlem en Omstreken te duur.

Rabobank Nederland heeft als intern beleid dat iedere medewerker de vertrekreden van de klant moet noteren in het interne datasysteem wanneer hij of zij een klant hierover spreekt. Op het moment dat een klant aangeeft een product te willen beëindigen bij de Rabobank, zou dit dus te allen tijde geregistreerd moeten zijn, zodat hierop beleid te maken of aan te passen is. Rabobank Haarlem op dat dit voor de eigen vestigingen momenteel te weinig tot niet gebeurt. Daarnaast hanteert Rabobank Nederland een bereikbaarheidsmodel dat ook geldt voor iedere lokale bank (zie bijlage VIII, bereikbaarheidsmodel Rabobank Nederland). Er zijn heel veel bereikbaarheidsmodellen van Rabobank voor het maken van afspraken, het beantwoorden van mails en het telefonisch contact. Het model zoals in bijlage VIII is te zien, weergeeft dat een klant binnen twee werkdagen een afspraak met een adviseur zou moeten hebben.

2.1.3 SIVA Rabobank

Het in kaart brengen van Rabobank Nederland geschiedt aan de hand van de SIVA-methode van Dev en Schultz (2005). Solution, Information, Value en Access (SIVA) kijkt naar welke oplossingen de organisatie biedt (S), welke informatie de klant nodig heeft om die oplossing te begrijpen (I), welke waardeoverdracht er plaatsvindt (V) en hoe deze te verkrijgen is (A). Deze subparagraaf is volledig gebaseerd op de theorie van Dev en Schultz (2005). De gegevens zijn afkomstig uit een persoonlijk gesprek met de manager Algemene Bankzaken van Rabobank Haarlem en Omstreken (A. Spee, persoonlijke communicatie, 22 maart 2017).

Solution

Rabobank biedt verschillende diensten aan de klanten. Een klant kan onder andere kiezen uit een spaar- of betaalrekening, een verzekeringsproduct, een hypotheek of een lening. De kosten en de hoogte van een rente lopen uiteen, dit is voor ieder product verschillend. Binnen dit onderzoek is uit interne gegevens bekend dat de meeste uitstromende klanten bij Rabobank Haarlem een betaalrekening en/of hypotheek hadden. Voor dit onderzoek is verder gewerkt met de ex-klanten die een betaalrekening hadden.

Information

Op de website van Rabobank is informatie te vinden over betaalrekeningen. Klanten kunnen op deze wijze zelf bekijken wat voor hen relevant is. Daarnaast zijn er adviseurs van de afdeling Particulier Advies op iedere vestiging van Rabobank Nederland, zij plannen afspraken met klanten in om te kijken naar de mogelijkheden voor het openen van een betaalrekening.

Value

Rabobank wil haar klanten zo goed mogelijk helpen bij het afsluiten van haar producten. De aanpak voor deze hulp en hoe de lokale banken met klachten omgaan, verschilt per vestiging. Voor iedere lokale bank gelden algemene richtlijnen voor de behandeling van klanten en de klachtafhandeling. Toch heeft ook iedere bank eigen prioriteiten en weet Rabobank dat serviceverlening altijd beter kan. Niet voor niets streeft Rabobank Nederland naar een minimaal rapportcijfer van een negen, dat klanten toekennen. Rabobank Haarlem en Omstreken wil een minimale klantbeleving van een 9+. Om dit voor deze Rabobank te realiseren is een nieuwe algemeen directeur die daar veel waarde aan hecht. Klanten nabellen nadat zij een klacht indienen of wanneer zij van de dienstverlening van Rabobank Haarlem gebruikmaken, speelt een belangrijke rol en de prioriteit ligt bij klanttevredenheid.

Access

Voor het afsluiten van diverse financiële producten is er een adviseur op de vestiging, maar dit kan ook via de website of telefonisch. Nieuwe klanten moeten zich daarnaast altijd identificeren op één van de lokale vestigingen.

2.2 Externe analyse

Aan de hand van de DESTEP-analyse (Cornelissen, 2008) is de externe omgeving van Rabobank Haarlem en Omstreken in kaart gebracht. DESTEP staat voor: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek (Cornelissen, 2008). Niet alle onderdelen uit de DESTEP zijn voor deze analyse van toepassing, 'politiek' is hier buiten beschouwing gelaten. Er is dus een DESTE-analyse gedaan. Met de benaderingen vanuit de overige invalshoeken is het mogelijk een goed beeld te vormen van de markt en de marktomgeving.

Demografisch

Haarlem heeft begin 2017 159.256 inwoners en staat op nummer dertien op de lijst van grote gemeenten in Nederland (CBS, 2017).

Economisch

Mede door een aantrekkende economie zijn steeds meer mensen actief op de arbeidsmarkt in Haarlem. De arbeidsongeschiktheid is in de periode 2008-2016 iets afgenomen, wat gunstig is voor de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Momenteel profiteert Haarlem vooral van het toenemende consumentenvertrouwen en de bestedingen die hiermee samenhangen. Tussen 2014 en 2015 is een sterke toename van het aantal bedrijfsvestigingen zichtbaar (Gemeente Haarlem, 2015a). Als de

arbeidsmarkt zich positief ontwikkelt, zullen mensen een hoger inkomen hebben, waardoor ze eerder een hypotheek afsluiten. Dat is weer gunstig voor Rabobank (M. van Baekel, persoonlijke communicatie, 15 februari 2017).

Sociaal-cultureel

Het aantal cultuurbezoekers in Haarlem is groot. Met het cultureel aanbod staat Haarlem op de derde plaats op de ranglijst van de vijftig grootste gemeenten (Gemeente Haarlem, 2015b).

Technologisch

Tegenwoordig is internet niet alleen van invloed op transacties, maar op het gehele koopproces. Een klant kiest steeds bewuster om te winkelen óf in de fysieke winkel óf op internet (Molenaar, 2011). Ook met applicaties voor telefoon en tablet doen klanten steeds meer aankopen of zij zoeken informatie op (Molenaar, 2011). Er zijn verschillende applicaties van Rabobank, waaronder Rabo Beleggen en Rabo Bankieren. Deze zijn gratis te downloaden en te gebruiken voor klanten. Rabobank Nederland blijft de applicaties verbeteren en aanpassen op suggesties van gebruikers. Zo is het sinds 2016 mogelijk om met een vingerscan in te loggen en te betalen via de Rabo Bankieren App (A. Spee, persoonlijke communicatie, 22 maart 2017).

Ecologisch

Duurzaamheid is voor Rabobank erg belangrijk. ASR bank en Triodos bank zijn de belangrijkste concurrenten op dit gebied. Het is bij Rabobank Haarlem en Omstreken bekend dat er klanten zijn die naar deze concurrenten vertrekken in het kader van duurzaamheid. Echter, het aantal vertrekkende klanten naar deze banken is naar verwachting beperkt ten opzichte van de uitstromende klanten naar grotere banken als ING en ABN Amro (A. Spee, persoonlijke communicatie, 22 maart 2017). De gemeente Haarlem heeft als ambitie voor 2030 dat bedrijven en industrie gezamenlijk CO₂-neutraal opereren (Gemeente Haarlem, z.d.).

3 Probleemformulering

Dit hoofdstuk gaat in op de aanleiding van het onderzoek, het omschrijft de probleem- en doelstelling en maakt inzichtelijk wat de deelvragen, doelgroep en grenzen voor dit onderzoek zijn.

3.1 Aanleiding

Rabobank heeft ieder jaar een budget ter beschikking voor de marktbewerking gericht op instroom van nieuwe klanten. Aandachtspunt is echter wel dat een investering op behoud beter loont dan een investering op werving. (M. van Baekel, persoonlijke communicatie, 15 februari 2017).

Opdrachtgever Rabobank Haarlem en Omstreken laat onderzoek doen naar de beweegredenen van de uitstromende klanten. Rabobank Haarlem heeft de indruk dat klanten met een bepaalde verwachting klant geworden zijn en dat zij in een later stadium teleurgesteld zijn in de kwaliteit of service, wat uiteindelijk resulteert in het vertrek van de klant. Daarmee liggen de verwachtingen en ervaringen naar waarschijnlijkheid uit elkaar, wat de evaluatie van de klant over de servicekwaliteit in dat geval niet ten goede komt. Het managen van deze servicekwaliteit gebeurt momenteel nog niet optimaal, dus er is ruimte voor verbetering, aldus Rabobank Haarlem. Dit onderzoek adviseert over hoe het managen van de kwaliteitsperceptie van de klant beter kan.

3.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt:

"Hoe kan Rabobank Haarlem de kwaliteitsperceptie van de klant managen?"

Toelichting:

Onder de kwaliteitsperceptie verstaan we de balans tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit.

3.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

"Inzicht geven in de voornaamste vertrekmotieven van ex-klanten van Rabobank Haarlem en Omstreken op basis van datagegevens en kwalitatief onderzoek en inzicht geven in de kwaliteitsperceptie aan het management van Rabobank Haarlem en Omstreken, teneinde een marketingcommunicatieadvies te geven over hoe het aantal vertrekkende klanten in de toekomst reduceerbaar is."

Toelichting:

De datagegevens zijn afkomstig uit interne beschikbare gegevens. Met het kwalitatief onderzoek op basis van deze gegevens komt het advies tot stand. Om een marketing-communicatieadvies op te leveren, zijn ook de inzichten van Rabobank Haarlem zelf noodzakelijk, zodat inzichtelijk wordt hoe het huidige beleid omtrent de kwaliteitsperceptie is. Het advies behelst: de interne processen omtrent het structureel bijhouden van vertrekmotieven en de telefonische klantbenadering. Uitgesloten voor het advies is een advies in het kader van prijs of hypotheek, aangezien het lokaal niet mogelijk is dit te veranderen, want Rabobank Nederland maakt beslissingen over deze factoren.

3.4 Deelvragen

Aan de hand van bovengenoemde probleemstelling en doelstelling zijn de volgende twee deelvragen opgesteld:

1. *Hoe beoordeelt Rabobank Haarlem de technische, functionele en relationele kwaliteiten van zichzelf?*
2. *Hoe beoordelen ex-klanten de technische, functionele en relationele kwaliteiten van Rabobank Haarlem?*

3.5 Doelgroep

De doelgroepen voor dit onderzoek bestaan uit een interne en een externe doelgroep. Doelgroep één bestaat uit medewerkers van Rabobank Haarlem die werkzaam zijn binnen de afdeling Particulier Advies. Doelgroep twee beperkt zich tot ex-klanten die in een overstapservice bij Rabobank Haarlem zitten. Belangrijk aspect is dat de ex-klanten binnen deze doelgroep zich vanaf uiterlijk 1 december 2016 bevinden in deze overstapservice. Een specifieke toelichting op de doelgroepen is te lezen in het hoofdstuk 'Methodologie', vanaf pagina 23.

3.6 Grenzen onderzoek

Om dit onderzoek zo goed mogelijk te laten verlopen, zijn verschillende grenzen belangrijk. Er zijn in totaal zestien weken voor het volledige onderzoek, dat alleen met de vooraf bepaalde doelgroepen is te voldaan. Uit het interne onderzoek met de eerste doelgroep, de medewerkers, zijn de inzichten van deze respondenten van belang voor het beantwoorden van de eerste deelvraag. In totaal zijn gesprekken met ten minste vier medewerkers nodig voor een zo objectief mogelijk beeld. Dit kan zowel op een vestiging, als telefonisch, als per e-mail. Hiervoor staat een periode van één week. Het kwalitatieve onderzoek met de tweede doelgroep vindt plaats bij de vestigingen van Rabobank Haarlem of bij de respondenten thuis en de interviews zijn telefonisch of persoonlijk. Voor het doen van dit onderzoek is geen budget vastgesteld. Daarnaast is een eis dat de tweede doelgroep niet later dan 1 december 2016 de overstapservice is ingegaan bij Rabobank Haarlem, dit om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

4 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk behandelt verschillende wetenschappelijke theorieën in het kader van klanttevredenheid. Daarvoor zijn relevante begrippen voor dit onderzoek nader toegelicht. Na deze uiteenzetting volgt het conceptuele model dat leidend is binnen het onderzoek. Daarna volgt een kritische review omtrent de centrale theorie. Het hoofdstuk sluit af met hypothesen die op basis hiervan zijn opgesteld.

4.1 Relevante begrippen

Hieronder zijn begrippen toegelicht die in dit onderzoek centraal staan. Deze definities zijn in dit onderzoek dan ook gehanteerd.

Klanttevredenheid

Als sprake is van een overeenkomst tussen de verwachte en de ervaren kwaliteit, ontstaat klanttevredenheid bij een consument (Grönroos, 1984). Met tevreden klanten kan het succes van een bedrijf groeien, omdat zij bereid zijn van een dienst gebruik te maken of een product (vaker) aan te schaffen (Yi, 1989).

Verwachte kwaliteit

De kwaliteit die een consument verwacht van een dienst of product en welke is gebaseerd op eerdere ervaringen. Het beïnvloeden van de verwachte kwaliteit gebeurt door organisaties door het inzetten van traditionele marketingactiviteiten (prijs, product, promotie en plaats). Ook mond-tot-mondcommunicatie, ideologie en traditie beïnvloeden de verwachte kwaliteit van een consument (Grönroos, 1984).

Ervaren kwaliteit

De kwaliteit die een consument ervaart van een dienst of product. Hierbij onderscheid Grönroos de technische en functionele kwaliteit en het bedrijfsimago van een organisatie (Grönroos, 1984).

Technische kwaliteit

Wat de consument ontvangt als gevolg van de interactie met een dienstverlenend bedrijf, is belangrijk voor zijn beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening (Grönroos, 1984).

Functionele kwaliteit

Hoe het resultaat van de technische kwaliteit wordt ontvangen door de consument, heet ook wel de functionele kwaliteit. Dit is het belangrijkste aspect voor de klanttevredenheid (Grönroos, 1984).

Imago

Het bedrijfsimago is het beeld dat een consument van een organisatie heeft en dat gebaseerd is op de technische en de functionele kwaliteit, waarmee de eerdere aankopen die de klant heeft gedaan worden bedoeld (Grönroos, 1984).

4.2 Verantwoording theorieën

Binnen deze paragraaf zijn theorieën omtrent 'klanttevredenheid' uitgelicht die relevant zouden kunnen zijn voor dit onderzoek.

4.2.1 Customer Satisfaction, Kano (1984)

Het Customer Satisfaction model van Noriaki Kano (1984) richt zich op de verwachtingen van klanten. Daarbij wordt met name gekeken naar het tegemoetkomen of overtreffen van de verwachtingen van de klant. Met bepaalde verwachtingspatronen zijn de klantervaringen in kaart te brengen. Het Kano-model maakt inzichtelijk dat er klanten zijn die zeer tevreden zijn, maar dat klanten ook erg ontevreden kunnen zijn. Deze tevredenheid staat niet-lineair in relatie tot de productprestaties. Er zijn drie categorieën kwaliteitsattributen van producten of diensten:

1. Must-be attributen: klanten zijn zeer ontevreden als deze attributen niet aanwezig zijn. Tegelijkertijd is het niet aanneembaar dat de tevredenheid stijgt wanneer deze wel aanwezig zijn. De klant zal in dit geval alleen 'niet ontevreden' zijn.
2. Eendimensionale attributen: klanttevredenheid is hierbij gekoppeld aan de mate van aanwezigheid van deze attributen. Indien deze meer aanwezig zijn, is de klanttevredenheid ook groter.
3. Aantrekkelijke attributen: de aanwezigheid van de aantrekkelijke attributen zorgt voor tevredenheid bij klanten, terwijl de afwezigheid van deze attributen niet direct resulteert in ontevreden klanten (Afshan & Sindhuja, 2013).

Toepasbaarheid

Dit model maakt op eenvoudige wijze inzichtelijk met welke kwaliteitsattributen aan producten of diensten een positieve verandering in de klanttevredenheid realiseerbaar kan zijn. Dat impliceert niet dat dit een vast gegeven is (Sauerwein, Bailom, Matzler & Hinterhuber, 1996).

De indeling van producteisen kan volgens onderzoekers handvatten bieden bij het opstellen van een strategie omtrent de ontwikkeling van producten en diensten (Afshan & Sindhuja, 2013). Voor dit onderzoek is het echter niet van belang een strategie te kunnen formuleren voor deze ontwikkeling. Het onderzoek richt zich op de klanttevredenheid bij ex-klanten die de dienst van Rabobank eerder hebben ervaren. Om deze reden is het Kano-model niet hanteerbaar voor dit onderzoek.

4.2.2 Service Quality Model, Grönroos (1984)

Christian Grönroos ontwikkelde het Total Perceived Service Quality model in 1984.

Grönroos stelt dat een organisatie actief de kwaliteit van service kan blijven ontwikkelen, zodat successen zijn te behalen. Dit is alleen mogelijk wanneer de organisatie weet wat de ervaren servicekwaliteit is en hoe deze is beïnvloedt (Grönroos, 1984).

De volgende alinea's zijn volledig gebaseerd op de theorie van Christian Grönroos (Grönroos, 1984).

Het Service Quality Model brengt de kwaliteitsperceptie, de balans tussen de ervaren en de waargenomen kwaliteit, in kaart. Deze perceptie komt tot stand door twee variabelen, te kennen: de verwachte en de ervaren kwaliteit. Grönroos definieert klanttevredenheid aan de evaluatie van klanten middels deze twee variabelen. Het Total Perceived Service Quality model maakt inzichtelijk welke factoren de kwaliteitsperceptie van klanten kunnen beïnvloeden. Belangrijk is hierbij om te weten dat een organisatie door middel van goede communicatie deze perceptie enigzins kan controleren. Wanneer in kaart is gebracht waar de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit elkaar mislopen, kan een organisatie hier zelf op anticiperen.

Technische en functionele kwaliteit

Het Total Perceived Service Quality model (Grönroos, 1984) beschrijft verschillende factoren die in relatie staan tot de klanttevredenheidsperceptie van de klant. Deze factoren zijn de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit. Met de technische kwaliteit wordt de kwaliteitsbeleving met de 'wat'-vraag benaderd. De functionele kwaliteit gaat in op de 'hoe'-vraag.

Met een juiste afstemming van marketingcommunicatie is het verschil tussen de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit te beperken (Grönroos, 1984). Wanneer deze variabelen elkaar treffen, is een vergrote kans op terugkeer van de klant realiseerbaar. Het is hierbij van belang dat zowel de technische als de functionele kwaliteit op elkaar aansluiten. Deze factoren beïnvloeden namelijk het beeld dat de klant van de organisatie heeft.

Toepasbaarheid

Met het model van Grönroos is de kwaliteitsperceptie van de klant te onderzoeken. Rabobank Haarlem wil de vertrekmotieven van ex-klanten in kaart brengen, zodat hier in de toekomst rekening mee is te houden en eventuele (interne) veranderingen op basis van onderzoek zijn door te voeren. Deze theorie is hiervoor aanbevelingswaardig;

wanneer de kwaliteitsperceptie in beeld is, kan Rabobank Haarlem zoals Grönroos (1984) ook zegt de kwaliteit van de service blijven ontwikkelen.

4.2.3 SERVQUAL model, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988)

Een model voor het meten van de kwaliteit van diensten is SERVQUAL, ook wel het GAP-model, ontwikkeld door Parasuraman, Zeithaml en Berry in 1988. Aan de hand van 22 instrumenten is binnen het model de klantperceptie omtrent kwaliteit van de dienstverlenende organisatie beoordeelt (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Op basis van vijf dimensies zijn de verschillende onderdelen van het model getoetst.

Deze dimensies zijn:

1. Betrouwbaarheid: het vermogen om de beloofde dienst betrouwbaar te leveren.
2. Tastbaarheid: fysieke, tastbare faciliteiten, apparatuur en het voorkomen van het personeel.
3. Responsiviteit: de bereidheid om klanten hulp en een snelle service te bieden.
4. Zekerheid: de kennis en hoffelijkheid van werknemers en het vermogen van hen om vertrouwen te genereren.
5. Empathie: de interesse en aandacht die de onderneming aan iedere individuele klant schenkt (Parasuraman et al., 1988).

Toepasbaarheid

Het SERVQUAL-model (1988) beoordeelt de kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van de perceptie van die van de klant, welke gebaseerd zou zijn op de verwachte kwaliteit voorafgaand aan de dienstverlening in combinatie met de ervaren kwaliteit hiervan. Echter, het SERVQUAL-model richt zich alleen tot de functionele kwaliteiten van de dienstverlening – hoe is de dienst geleverd – en niet op de technische kwaliteiten, zoals Grönroos (1984) dat wel doet. Voor dit onderzoek is het van belang dat ook te beoordelen is welke dienst de ex-klant heeft ontvangen en op welke manier hij of zij dit heeft ervaren. Gezien het feit dat beide aspecten belangrijk zijn voor dit onderzoek, hanteert dit onderzoek het SERVQUAL-model niet.

4.2.4 The Synthesised Service Quality Model, Brogowicz (1990)

Het Synthesised Service Quality Model van Andrew Brogowicz is een aanvulling op de bestaande modellen van Grönroos (1984) en Parasuraman et al. (1988) (Brogowicz, Delene & Lyth, 1990). De theorie van Brogowicz et al. (1990) stelt dat het management een 'service gap' moet inzien, wanneer de ervaren kwaliteit tekort schiet aan de verwachte kwaliteit. Daarbij moet de dienstverlening niet alleen gericht zijn op klanttevredenheid, maar ook op het aantrekken van de klant. Dit is gezien vanuit het marketingoogpunt. Brogowicz et al. (1990) neemt de aspecten van het Service Quality Model van Grönroos (1984) vrijwel volledig over en voegt daaraan elementen van het

SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1988) toe. Zo moet de organisatie eerst de kwaliteit van de dienstverlening zo goed mogelijk maken, om deze vervolgens te kunnen leveren aan de klant.

Toepasbaarheid

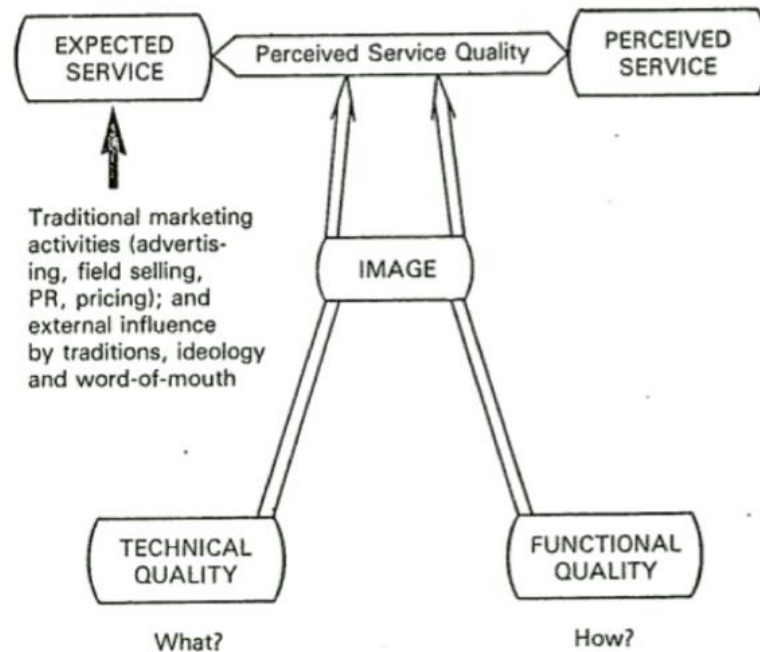
Het voorkomen of reduceren van een 'service quality gap' is volgens Brogowicz et al. (1990) door het beïnvloeden van de verwachte kwaliteit van de dienstverlening bij de klant. Rabobank Haarlem en Omstreken vraagt de onderzoeker echter niet om deze beïnvloeding te onderzoeken en/of te verbeteren, maar om de beweegredenen van vertrekkende klanten in kaart te brengen. Om die reden is het Synthesised Service Quality Model voor dit onderzoek niet toepasbaar.

4.3 Conceptuele model

Na afweging van verschillende theorieën in paragraaf 4.2 is tot een conceptueel model gekomen. Dit conceptuele model is leidend binnen dit onderzoek. Op basis van dit model is ook de topic guide (zie bijlage V, topic guide) opgesteld.

Het te hanteren conceptuele model dit onderzoek is het Total Perceived Service Quality model van Christian Grönroos (1984). Dit model suggereert dat klanttevredenheid ontstaat wanneer de ervaren kwaliteit en de verwachte kwaliteit met elkaar overeenstemmen. Ontevredenheid bij de klant ontstaat wanneer de verwachte kwaliteit de ervaren kwaliteit overbrugt (Grönroos, 1984).

De onderstaande visuele weergave van dit model (zie figuur 1) toont aan dat de verwachte kwaliteit voortvloeit uit de traditionele marketingactiviteiten en uit externe invloeden, afkomstig uit tradities, ideologie en mond-tot-mondcommunicatie. De ervaren servicekwaliteit is gebaseerd op het imago. Dit imago komt voort uit de technische kwaliteit – wat heeft de klant voor dienst ontvangen? – en de functionele kwaliteit – hoe heeft de klant deze ontvangen dienst ervaren? Het is van belang dat dit imago overeenkomt met de ervaren servicekwaliteit (Grönroos, 1984). Traditionele marketingactiviteiten zijn zo een effectieve manier om het daadwerkelijke imago van de organisatie over te brengen. Dan moet het beeld dat wordt overgebracht op de doelgroep wel goed aansluiten bij de technische en functionele kwaliteit van de organisatie, anders komen de verwachtingen en ervaringen van de doelgroep niet overeen (Grönroos, 1984).



Figuur 1 Service Quality Model (overgenomen van Grönroos 1984)

4.4 Kritische review

In deze paragraaf staat de kritiek op het model van Grönroos (1984) centraal. Deze kritiek is middels deskresearch gevonden en zal op chronologische volgorde worden toegelicht.

Yi (1989)

Youjae Yi (1989) schrijft in een rapport dat volledig ingaat op de kritiek omtrent het begrip 'klanttevredenheid' en het meten hiervan, dat het in beginsel al verkeerd gaat bij verschillende modellen die dit meten, omdat de definitie van klanttevredenheid te breed is. Zo is er een onderverdeling tussen twee soorten definities:

1. De proces-georiënteerde benadering: hierbij wordt de gehele gebruikservaring van een product of dienst in de definitie van klanttevredenheid opgenomen. Klanttevredenheid is hierbij een proces dat de klant doormaakt.
2. De resultaatgerichte benadering: deze benadering is gericht op hoe de consument zich na een aankoop voelt. De definities die volgens Yi (1989) deze benadering omarmen, letten dus niet op het aankoopproces. Daarmee zijn de definities die hieronder vallen minder valide dan die in de proces-georiënteerde benadering.

Kang & James (2004)

In een journal dat ingaat op modellen met betrekking tot klanttevredenheid, beschrijven Kang en James (2004) dat het model van Grönroos (1984) een volledige weergave van de kwaliteit van dienstverlening bevat. Bovendien is dit geheel op basis van het Europees Perspectief (Lehtinen en Lehtinen, 1982). Het model omvat de drie dimensies –

technisch, functioneel en imago – dat een complete weergave van de kwaliteit mogelijk maakt.

Enige vorm van kritiek op het model van Grönroos hebben Kang en James (2004) over het feit dat uit verschillende onderzoeken is gebleken dat de technische kwaliteit niet aan één variabele te koppelen is. Powpaka (1996) en Richard en Allaway (1993) hebben met diepte-interviews geprobeerd te ontdekken welke determinanten van technische kwaliteit relevant zouden kunnen zijn. De technische kwaliteit blijkt niet voldoende afgebakend en hiermee is dit aspect lastig te onderzoeken, want iedere onderzoeker kan hier zelf een waarde aan geven.

Ghotbabadi, Feiz & Baharun (2015)

Volgens Ghotbabadi, Feiz en Baharun (2015) is het Grönroos model (1984) het eerste model dat de ervaren kwaliteit meetbaar maakt. Om deze reden zou nog niet ieder element dat van belang is voor de meetbaarheid van deze factor, zijn meegenomen. Het gebrek aan uitleg voor het meten van de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit is volgens Ghotbabadi, Feiz en Baharun (2015) het grootste probleem.

4.5 Hypothesen

Met inachtneming van de centrale onderzoeksvraag en op basis van het conceptuele model van C. Grönroos (Grönroos, 1984) zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1

Als de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit op elkaar aansluiten, dan kan de evaluatie van deze balans leiden tot klanttevredenheid.

"Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that consumer satisfaction is achieved" (Grönroos, 1984, p. 42-43).

Onderzoek zal moeten uitwijzen of de ervaren kwaliteit afwijkt van de verwachte kwaliteit en of dit enige invloed heeft (gehad) op de klanttevredenheid. Dit onderzoek richt zich op ex-klanten, wellicht zijn zij niet weggegaan omdat zij ontevreden waren, maar om een hele andere reden. Met deze hypothesen kan worden bepaald of het aannemelijk is dat dit klanttevredenheid beïnvloedt.

Hypothese 2

Wanneer de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit met elkaar overeenkomen, zal de kwaliteitsperceptie resulteren in een positieve evaluatie.

"(...) The consumer is not only interested in what he receives as an outcome of the production process, but in the process itself. How he gets the technical outcome – or technical quality – functionally, is also important to him and to his view of the service he has received." (Grönroos, 1984, p. 39).

Het is niet alleen van belang om te weten wat de kwaliteit van de geleverde dienst van Rabobank Haarlem en Omstreken is, maar ook hoe deze is geleverd. De klant heeft dit op een bepaalde manier tot zich genomen en heeft hier een oordeel over. Met dat oordeel besluit de klant de mate van klanttevredenheid.

Hypothese 3

Als het managen van de servicekwaliteit slaagt, is er sprake van klanttevredenheid.

"Managing the perceived service quality means that the firm has to match the expected service and the perceived service to each other so that consumer satisfaction is achieved." (Grönroos, 1984, p. 43).

Het managen van de ervaren servicekwaliteit houdt in dat de organisatie overeenstemming moet tonen met de verwachte service en de ervaren service, zodat klanttevredenheid is bereikt. Hierbij gaat het om de afhandeling van de klachten die binnenkomen: is de klacht goed behandeld door Rabobank Haarlem en is daarmee de servicekwaliteit goed gemanaged?

5 Methodologie

Dit hoofdstuk behandelt de onderzoeksmethode en toont aan dat kwalitatief onderzoek het meest geschikt is binnen de grenzen van dit onderzoek. Dit hoofdstuk gaat in op de methode van onderzoek, de doelgroepen, datacollectie en de operationalisatie en sluit af met een evaluatie.

5.1 Deskresearch

Deskresearch wordt ook wel 'literatuuronderzoek' genoemd en maakt deel uit van het vooronderzoek (Verhoeven, 2010). Deze vorm van onderzoek vindt plaats voorafgaand aan het fieldresearch en is ter oriëntatie op de probleemsituatie ingezet. De situatieschets komt voort uit het deskresearch. Het literatuuronderzoek dient tevens als de theoretische onderbouwing van de onderzoeksofzet, zoals in hoofdstuk 4, 'theoretisch kader' is te lezen (Verhoeven, 2010).

5.2 Methode van onderzoek

Kwalitatief onderzoek staat centraal binnen de grenzen van het onderzoek. Middels deze methode van onderzoek is directe feedback mogelijk en kunnen de respondenten hun mening neerleggen bij de onderzoeker (Verhoeven, 2010). Rabobank Haarlem wil de exacte vertrekmotieven van ex-klanten te weten komen en om het onderzoek zo representatief mogelijk te maken, is kwalitatief onderzoek noodzakelijk.

Het conceptuele model dat leidend is voor het onderzoek, is het Total Perceived Service Quality Model van Christian Grönroos (1984). Beantwoording van de deelvragen geschiedt op basis van dit model.

Zoals besproken in hoofdstuk 4, 'theoretisch kader' staan twee aspecten binnen deze theorie centraal: de technische kwaliteit (wat krijgt de klant?) en de functionele kwaliteit (hoe krijgt de klant dit?). De functionele kwaliteit is subjectief, aangezien de klant hierbij de ervaring van de servicekwaliteit bepaalt. Omdat ex-klanten dus verschillende ervaringen kunnen hebben, is kwalitatief onderzoek van belang. Wanneer deze ervaren kwaliteit wordt vergeleken met de verwachte kwaliteit, komt de totale ervaren servicekwaliteit tot stand (Grönroos, 1984). Het onderzoeken van de tweede doelgroep gebeurt om die reden middels interviews met ex-klanten. Met hen wordt een afspraak ingepland op een moment en locatie naar keuze, het interview kan zowel telefonisch als face-to-face, naar wens van de respondent. Doorvragen is middels deze methode mogelijk. Het feit dat je bij een telefonisch gesprek geen non-verbale communicatie kan zien, zou een nadeel kunnen zijn (Verhoeven, 2010). Het voordeel van deze methode van onderzoek voor Rabobank Haarlem is dat de beweegredenen voor vertrek van alle respondenten duidelijk in kaart worden gebracht (Verhoeven, 2010).

Een ander voordeel van kwalitatief onderzoek is de subjectieve betekenisverlening van de respondent die centraal staat. Dit in tegenstelling tot de kwantitatieve onderzoeksmethode, waarbij meetbare gegevens worden verzameld (Verhoeven, 2010).

'Hoe beoordeelt Rabobank Haarlem de technische, functionele en relationele kwaliteit van zichzelf?' (Deelvraag 1) en 'Hoe beoordelen ex-klanten de technische, functionele en relationele kwaliteit van Rabobank Haarlem?' (Deelvraag 2). Beide deelvragen worden kwalitatief onderzocht. Zoals hierboven aangegeven, kan met kwalitatief onderzoek de achterliggende gedachte van de respondent in kaart worden gebracht. De beoordeling van deze kwaliteiten is hiermee goed te toetsen. Een aantal vertrekmotieven van ex-klanten zoals deze momenteel bekend zijn bij Rabobank Haarlem uit interne gegevens, zijn te vinden in de situatieschets (hoofdstuk 2).

5.3 Doelgroepen intern en extern

Dit onderzoek kent twee doelgroepen; de medewerkers van afdeling Particulier Advies en ex-klanten die zich in de periode 1 december 2016 tot en met 28 februari 2017 in de overstapservice bij Rabobank Haarlem bevinden. Voor een goed waardeoordeel over de eventuele verschillen in vertrekmotieven, is een beoogd en een gerealiseerd respondentenschema opgesteld (zie hiervoor paragraaf 5.4 in dit hoofdstuk).

5.4 Datacollectie

Voor deelname aan het interne onderzoek is onder de eerste doelgroep – de medewerkers binnen de afdeling Particulier Advies – een gemakssteekproeftrekking gedaan. De respondenten die willen, kunnen deelnemen aan het onderzoek. Voor een realistische interne analyse zijn ten minste vier respondenten nodig.

De respondenten binnen de tweede doelgroep – de ex-klanten in de overstapservice – worden gekozen op basis van het steekproefkader; een overstap binnen de periode 1 december 2016 tot en met 28 februari 2017. Uit interne gegevens blijken dit 42 ex-klanten te zijn. Hierin zijn respondenten aselekt gekozen en werken uiteindelijk veertien respondenten mee. Echter, na afloop van één interview blijkt de respondent toch om een prijsmotief vertrokken, ondanks de interne screening. Dit interview is om die reden niet uitgewerkt en wordt niet meegenomen in de verdere beantwoording van deze deelvraag.

5.4.1 Respondentenschema

Onderstaand schema laat zien dat er voor dit onderzoek onderscheid is gemaakt tussen de ex-klanten waarvan intern bekend is dat deze niet zijn vertrokken om een prijsreden. De ex-klanten waarvan bekend is die wel voor de prijs zijn weggegaan, worden uitgesloten van dit onderzoek, omdat Rabobank Haarlem daar lokaal niets aan kan doen.

Vertrekmotief	Aantal respondenten	Beoogd aantal	Gerealiseerd aantal
Prijs	0	0	1
Overig	42	10	13
Totaal	42	10	14

Tabel 1 Respondentschema

5.5 Operationalisatie

In de operationalisatie worden de begrippen uit de onderzoeksopzet ontwikkeld tot meetbare instrumenten (Verhoeven, 2010). Een beantwoording op de centrale vraag geschiedt middels het beantwoorden van de deelvragen. Om die reden is de operationalisatie hieronder per deelvraag omschreven.

5.5.1 Deelvraag 1

Hoe beoordeelt Rabobank Haarlem de technische, functionele en relationele kwaliteiten van zichzelf?

Het formuleren van een antwoord op deze deelvraag kan door het doen van intern onderzoek bij Rabobank Haarlem en Omstreken. Deze deelvraag richt zich op de interne situatie. Hiermee kan worden onderzocht wat Rabobank Haarlem zelf aan kwaliteitseisen stelt en hoe zij denkt deze eisen te waarborgen. De factoren 'technische', 'functionele' en 'relationele' kwaliteit hebben invloed op de ervaren kwaliteit bij de klant.

Om hier een zo correct mogelijk antwoord op te formuleren, zijn gesprekken met vier adviseurs Particulier Advies gewenst. Dit zijn personen die dagelijks contact hebben met particuliere klanten en die ook gesprekken voeren met klanten als zij ontevreden zijn of een klacht of vraag hebben. De gesprekken met de adviseurs vinden zowel telefonisch, als persoonlijk, als per mail plaats. In bijlage II staat de vragenlijst behorende hierbij.

5.5.2 Deelvraag 2

Hoe beoordelen ex-klanten de technische, functionele en relationele kwaliteiten van Rabobank Haarlem?

Om tot de beantwoording van deze deelvraag te komen, is fieldresearch een goed middel. De verwachte kwaliteit bestaat uit marketingcommunicatie, imago, mond-tot-mondcommunicatie en klantbehoeften (Grönroos, 2007). Deze aspecten staan in de topic guide (zie bijlage V, topic guide). De ervaren kwaliteit – bestaande uit de technische en functionele kwaliteit en relationele kwaliteit – is onderzocht met vragen die meer op de beleving en het gevoel (de wensen en behoeften) van de respondent inspelen. De technische kwaliteit gaat in op de producten die ex-klanten hadden bij Rabobank Haarlem. De functionele kwaliteit gaat in op hoe de klant de hulp heeft ervaren, hoe deze – al dan niet telefonisch – te woord is gestaan en wat de ervaren kwaliteit van deze

producten is geweest. Tot slot gaat de relationele kwaliteit in op wat Rabobank Haarlem beter of anders kan doen met betrekking tot de dienstverlening en wat de uiteindelijke reden voor overstap van de ex-klanten is geweest.

5.5.3 Interne datacollectie

Rabobank Haarlem levert een lijst met datagegevens van ex-klanten aan de onderzoeker. Uit deze lijst is af te lezen vanaf welke datum de ex-klant zich in de overstapservice bevindt en zijn de contactgegevens van iedere ex-klant inzichtelijk. Hiermee kan de onderzoeker zelf respondenten werven, door de ex-klanten telefonisch te benaderen en te vragen voor deelname aan het onderzoek. De werving en selectie van respondenten voor deelname aan dit onderzoek geschiedt op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2010). Deze kenmerken zijn dat de ex-klant minimaal achttien jaar oud is en dat deze zich bevindt in de overstapservice per 1 december 2016 en tot en met 28 februari 2017. Dit is van belang, omdat de ervaren kwaliteit en service bij Rabobank nog bekend moet zijn bij de respondenten.

5.5.4 Non-respons

Om non-respons zoveel mogelijk te beperken, ontvangt iedere respondent na deelname aan het interview een bioscoopbon vanuit Rabobank Haarlem. Indien een interview telefonisch plaatsvindt, ontvangt de respondent deze per post. Aangezien het kwalitatieve onderzoek gericht is op ex-klanten, acht Rabobank Haarlem het nuttig om een beloning tegenover deelname te stellen.

5.5.5 Topic guide

De interviews worden afgenomen met behulp van een vooraf opgestelde topic guide, ook wel onderwerpenlijst genoemd. Een topic guide is een overzicht van vragen, opgesteld aan de hand van de deelvragen (Verhoeven, 2010). Met behulp van deze topic guide kan de onderzoeker bij iedere respondent dezelfde vragen stellen, maar is het ook mogelijk om met doorvragen tot een gewenst antwoord te komen. Daarnaast kan de subjectiviteit van de onderzoeker zo beperkt mogelijk blijven met een topic guide (Verhoeven, 2010). De vorm van het interview is open, ook wel semi-gestructureerd, waarbij er ruimte is voor inbreng van de respondent (Verhoeven, 2010). Naar verwachting zullen sommige respondenten hun verhaal willen doen, omdat zij wellicht zeer ontevreden zijn. Met deze vorm van interviewen is dat mogelijk, wat de respondenten zal helpen hun mening en ervaring te delen. Daarnaast blijven de gegevens en informatie van de respondent anoniem.

5.5.6 Mogelijke routes

Er zijn twee mogelijke routes te hanteren bij het doen van het onderzoek.

Route 1 – face-to-face interview

Indien de respondent akkoord gaat met een persoonlijk gesprek, verloopt het interview face-to-face. Dan maakt de onderzoeker een afspraak met de respondent en vindt het interview plaats op een locatie naar wens van de respondent; bij de respondent thuis of op een vestiging van Rabobank Haarlem. Tijdens het interview wordt de topic guide zoals beschreven in bijlage V, gehanteerd. Afwijken van de volgorde in de topics is mogelijk, aangezien het een semi-gestructureerd interview is. Ook komt een creatieve gesprekstechniek 'card sorting' (Last & Simmons, z.j.) aan bod (zie een uitwerking hiervan in bijlage V, topic guide). Dit maakt het interview wat aantrekkelijker voor de respondent (Last & Simmons, z.j.). Het interview duurt ongeveer dertig minuten.

Route 2 – telefonisch interview

Indien de respondent liever (direct) telefonisch bevestigd wil worden, is dat ook mogelijk. Dezelfde topic guide als bij het face-to-face-interview is hanteerbaar, alleen wordt het topic 'card sorting' weggelaten, omdat dit niet makkelijk visualiseerbaar is middels telefoon (zie bijlage V, topic guide). Het telefonische interview duurt vijftien tot twintig minuten, omdat een topic wordt weggelaten en Rabobank Haarlem aangeeft dat uit telefonische gesprekken met klanten blijkt dat zij vaak niet langer aan de telefoon willen blijven.

Met akkoord van de respondent worden de interviews in beide gevallen opgenomen, zodat deze later nog terug te luisteren zijn en het voor de onderzoeker mogelijk is om ieder interview in een verbatim uit te werken. De opgedane inzichten en informatie worden verwerkt in analyseschema's en aan de hand hiervan zijn resultaten en conclusies op te stellen.

5.5.7 Operationalisatie hypothesen

Deze paragraaf operationaliseert de gestelde hypothesen zoals eerder beschreven in het hoofdstuk 'theoretisch kader'. De hypothesen hebben alledrie betrekking op het kwalitatieve onderzoek onder beide doelgroepen.

Hypothese 1: *Als de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit op elkaar aansluiten, dan kan de evaluatie van deze balans leiden tot klanttevredenheid.*

Deze hypothese is meetbaar met kwalitatief onderzoek. Tijdens het interview met ex-klanten staat de verwachting en de ervaring van de servicekwaliteit bij Rabobank Haarlem centraal. Als blijkt dat de verwachtingen overeenstemmen met de ervaringen, dan zou er sprake kunnen zijn van klanttevredenheid.

Het overstapmotief zou dan niet in verband staan met ontevredenheid op het gebied van service, maar dan is er een ander motief.

Hypothese 2: *Wanneer de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit met elkaar overeenkomen, zal de kwaliteitsperceptie resulteren in een positieve evaluatie.*

De positieve evaluatie van de kwaliteitsperceptie van ex-klanten moet blijken uit de interviews met vragen over de technische, functionele en de relationele kwaliteit. Het beeld dat de ex-klant zich dan heeft gevormd, de kwaliteitsperceptie, zou bij overeenstemming moeten resulteren in een positieve evaluatie en dus klanttevredenheid.

Hypothese 3: *Als het managen van de servicekwaliteit slaagt, is er sprake van klanttevredenheid.*

Deze hypothese is meetbaar middels gesprekken met de medewerkers. Hoe zorgen zij voor een optimale service naar de klant toe? Ook is het hierbij belangrijk om te weten wat er gebeurt met klachten en hoe Rabobank Haarlem de klant zo goed mogelijk wil bedienen. Klanten hebben bepaalde verwachtingen bij binnenkomst en na ervaringen vormen zij een beeld en de mate van tevredenheid. De organisatie moet hiervoor de servicekwaliteit zo optimaal mogelijk managen, zodat klanttevredenheid realiseerbaar is.

5.6 Evaluatie

Om te kunnen starten met de interviews onder ex-klanten, waren interne gegevens noodzakelijk. Rabobank Haarlem zou deze aanleveren, maar dat duurde langer dan geschat waardoor het onderzoek vertraging opliep. Daarnaast was tot eind maart voor Rabobank Haarlem niet duidelijk met welke gegevens het onderzoek kon starten. Het plan was eerst om gesegmenteerde informatie over de ex-klanten aan te leveren, wat de doelgroep in een duidelijk kader zou zetten en meer richting aan het onderzoek zou geven, maar dat bleek na twee weken niet haalbaar doordat interne gegevens niet volledig op orde waren. Daarna werd een lijst van zeshonderd ex-klanten ter beschikking gesteld, maar gezien de kwalitatieve aard van het onderzoek en het feit dat er niet veel tijd voor het onderzoek was, moest hier een medewerker naar kijken. De preferente route voor het onderzoek was om de respondenten eerst een brief te sturen (zie bijlage I, brief ex-klanten) en hen daarna telefonisch te benaderen. Echter, door de vertraging konden de brieven niet meer worden verstuurd en werden respondenten direct telefonisch benaderd.

Zoals blijkt uit het gerealiseerde respondentenschema, zijn voor het kwalitatieve onderzoek onder de tweede doelgroep veertien respondenten bevraagd. Echter, na afloop van één van de interviews blijkt dat de respondent is vertrokken om een prijsreden. Een eis voor het onderzoek was dat deze ex-klanten niet onder de doelgroep vallen en dus is dit interview niet bruikbaar. Daarmee komt het aantal respondenten uit doelgroep twee op dertien. Hieruit blijkt dat intern niet alle gegevens juist genoteerd zijn.

6 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten op basis van de interviews met de medewerkers en met de dertien respondenten. De kwaliteitsperceptie van hen is gemeten aan de hand van de verwachte en de ervaren kwaliteit van Rabobank Haarlem.

6.1 Resultaten deelvraag 1 - medewerkers

Deelvraag één luidt: *"Hoe beoordeelt Rabobank Haarlem de technische, functionele en relationele kwaliteiten van zichzelf?"*

Deze deelvraag is onderzocht aan de hand van gesprekken met de eerste doelgroep, de medewerkers van Rabobank Haarlem. De gespreksverslagen uit de interne analyse voor deelvraag één staan in bijlage III, gespreksverslagen medewerkers.

6.1.1 Resultaten op basis van gespreksverslagen

Belofte Rabobank Haarlem

Rabobank Haarlem belooft een goede service naar de klant toe. De medewerkers geven aan dat een 9+ klantbeleving en goede service centraal staan binnen Rabobank Haarlem. Om dit te realiseren moet iedereen beloftes nakomen en moet de klant geholpen worden waar nodig, bijvoorbeeld met internet bankieren. Rabobank Haarlem doet net een stapje meer en probeert zich op dit vlak te onderscheiden van andere banken. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het sturen van een bloemetje of het direct vergoeden van kosten voor de klant wanneer er iets mis is gegaan of de klant een klacht heeft. Het luisteren naar de klant is daarnaast ook belangrijk.

Duurzaamheid

Op de vraag hoe Rabobank het thema duurzaamheid communiceert, weten de medewerkers geen duidelijk antwoord te formuleren, behalve dat er reclame-uitingen zouden zijn en papiergebruik afneemt. Alle berichtgeving gebeurt nu online.

Kwaliteitsservice

Om de kwaliteitsservice te verbeteren, stuurt Rabobank Haarlem automatisch enquêtes naar klanten na een afspraak. Zo is de klanttevredenheid inzichtelijk en zijn de resultaten hieruit te bespreken in werkoverleggen. Hier kan iedereen dan meedenken over iedere situatie en over de beste aanpak per situatie.

Technische, functionele en relationele kwaliteit

Waar het momenteel nog misgaat met betrekking tot de service, is het feit dat er nauwelijks samenwerking is tussen verschillende afdelingen en de ervaren werkdruk hoog is. Interne registratie van bijvoorbeeld klantgegevens gebeurt niet door alle

medewerkers en zo ontstaat miscommunicatie. Dit blijkt ook uit het onderdeel 'zwaktes' in de SWOT-analyse. Door een gebrek aan samenwerking tussen verschillende afdelingen ervaren medewerkers dat zij niet iedere klant goed kunnen helpen (technische kwaliteit). De medewerkers geven aan dat een oplossing voor dit probleem kan zijn om iedere vestiging van Rabobank Haarlem volledig te bezetten met een adviseur van iedere afdeling, zodat meer tijd voor de klant en een nog betere service realiseerbaar is (functionele kwaliteit). Daarnaast zijn de strenge regels binnen het beleid van Rabobank Nederland niet optimaal voor een snelle service naar de klant toe. Het openen van een rekening kan makkelijker en sneller. Niet alle medewerkers zijn op de hoogte van het bestaan van het bereikbaarheidsmodel (zie bijlage VIII, bereikbaarheidsmodel). De medewerkers die hier wel wat van weten, merken dat niet iedereen zich aan dit model houdt of kan houden, met name als het gaat om het terugbellen van klanten binnen een dagdeel of het maken van een afspraak.

De klantbinding mist door de kantoren die sluiten en zo ontstaat er afstand tussen Rabobank en de klant (relationele kwaliteit), terwijl het aandeel in elkaar en de verbinding met de klant juist belangrijk is voor Rabobank. Rabobank Haarlem moet daarom het thema 'aandeel in elkaar' naar klanten toe beter communiceren, zodat zij zich verbonden voelen met de bank.

6.1.2 SWOT-analyse door de ogen van een medewerker

Ter ondersteuning van de resultaten van deze deelvraag dient de opgestelde 'SWOT-analyse door de ogen van een medewerker'. Deze SWOT-analyse brengt de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van Rabobank Haarlem en Omstreken in kaart. De gegevens uit deze analyse zijn volledig te baseren op een gesprek met een Senior Financieel Adviseur (E. Molenaar, persoonlijke communicatie, 5 april 2017). Een schematische weergave van deze analyse staat ter verduidelijking in bijlage IV.

Sterktes

Rabobank Groep is een grote bank met veel vestigingen, maar ook Rabobank Haarlem en Omstreken kent meerdere vestigingen en een groot klantenbestand, zoals ook is te lezen in hoofdstuk 2, 'situatieschets'. Daarnaast is de klachtenafhandeling naar klanten toe over het algemeen goed. Dit krijgt Rabobank terug uit de klantfeedback die wordt gestuurd naar klanten nadat zij een klacht hebben ingediend en deze klacht is afgehandeld. Rabobank probeert de afhandeling van klachten zo net mogelijk te doen.

Zwaktes

De instroom van het aantal klanten is minimaal. Dat ziet Rabobank Haarlem als een zwakte, maar ook als een kans, omdat hier ruimte voor verbetering zit.

Daarnaast zijn er veel beperkingen die het intern lastig maken om de optimale service aan klanten te verlenen. Zo zijn er veel mensen die binnenlopen op een vestiging van Rabobank Haarlem en een rekening willen openen, maar dat kan in veel gevallen niet direct. Rabobank Nederland is van mening dat je niet iedereen als klant kunt hebben, omdat niet iedere klant geld opbrengt voor de organisatie. Daarbij stelt de Nederlandse wet dat een bank moet toetsen op welke klanten de bank binnenhaalt, zoals met het stellen van vragen. Rabobank let hier heel erg op en dat maakt het proces lang en niet heel makkelijk. Daardoor is het voor nieuwe klanten in sommige gevallen aantrekkelijker voor een bank te kiezen die snel een rekening opent en waarbij het proces gemakkelijker verloopt.

Ook ontbreekt het bij Rabobank aan succesvolle en vooral leuke wervingsacties voor het openen van een rekening, met name voor jongeren. Banken onderscheiden zich qua dienst nauwelijks; het openen van een rekening kan bij iedere Nederlandse bank. Rabobank probeert zich met een goede klantenservice te onderscheiden op dit gebied, maar dat blijkt in praktijk niet per se merkbaar. Het imago van Rabobank komt onder jongeren over als 'suf', zo blijkt uit interne gesprekken met studenten van InHolland Haarlem. Oudere klanten stappen wel eerder over, maar de toekomst zit in de jeugd.

De overstapservice is gratis voor de klant, maar goed voor een bank. Wanneer een klant binnenkomt met de overstapservice en deze dus bij een andere bank weggaat, kan de klant dertien maanden lang geen gebruikmaken van de rekening die eventueel nog openstaat bij de concurrent. Echter, intern merkt Rabobank Haarlem dat niet iedere medewerker de nieuwe klanten in deze overstapservice zet, waardoor geld wordt misgelopen. Daarbij is de samenwerking tussen afdelingen niet optimaal. Daar kan de klant met name bij zakelijk bankieren wat van merken.

Tot slot zijn veel klachten niet door iedereen intern geregistreerd in het datasysteem Siebel. Hierdoor is het voor Rabobank Haarlem lastig inzichtelijk te krijgen waar mensen met name een klacht over hebben. Ook dit ziet Rabobank Haarlem als een kans.

Kansen

Binnen de Handel Industrie Dienstverlening (HID) – alle zakelijke klanten zoals winkels en fabrieken – is maar 10% klant bij Rabobank Haarlem. Dat betekent dat 90% dus zakelijk bankiert bij een andere bank en hier liggen kansen. Bijkomende kans is dat klanten over het algemeen makkelijker particulier bankieren als zij ook zakelijk klant zijn. Meer zakelijke klanten zou dus ook de instroom van particuliere klanten bevorderen. Ook is de jongere doelgroep meer te benaderen om hen binnen te halen als klant.

Intern liggen twee belangrijke kansen. Allereerst moeten alle medewerkers in de datasystemen invoeren waarom klanten weggaan en naar welke bank dat is, zodat te bekijken is waar de concurrent het beter doet. Tot slot kan de interne samenwerking beter door meer contact tussen verschillende afdelingen. Er wordt gemakkelijk werk afgeschoven naar andere collega's en zo blijft werk langer liggen, wat nadelig kan zijn voor een klant.

Bedreigingen

De overstapservice vormt momenteel een bedreiging, doordat grote concurrent ING deze service commercieel goed inzet. Rabobank Haarlem doet dit minder proactief en daardoor zullen veel potentiële klanten eerder naar de concurrent als ING gaan. Rabobank is nooit commercieel geweest en de managers sturen daar ook niet direct op, waardoor verandering lastig is. Rabobank Nederland wil alle regels volgen en zaken netjes afhandelen, terwijl belangrijke concurrenten meer gericht zijn op het commerciële aspect.

Daarnaast vormt de hypotheekrente op de langere termijn een bedreiging. De rente staat laag in heel Nederland en ook bij Rabobank, maar het toekomstbeeld is dat het waarschijnlijk wel wat omhoog gaat. Toch kan dat een reden zijn voor klanten om uit te stromen.

Concurrenten als Triodos bank en ASN bank richten zich heel erg op duurzaamheid en er zijn klanten die dat zo belangrijk vinden dat ze weggaan. Rabobank richt zich ook op duurzaamheid en steunt verschillende projecten in deze sector, maar uit dit minder in de marketing dan deze duurzame concurrenten.

6.2 Resultaten deelvraag 2 - klanten

Deelvraag twee luidt: *"Hoe beoordelen ex-klanten de technische, functionele en relationele kwaliteiten van Rabobank Haarlem?"*

De resultaten voor deelvraag twee zijn gebaseerd op interviews met dertien respondenten. De verwijzingen naar analyseschema's (zie bijlage VII) zijn gebaseerd op de uitgeschreven interviews (zie bijlage VI, verbatim's). Deze interviews vonden zowel face-to-face als telefonisch plaats. Het onderscheid tussen vertrekmotieven 'prijs' en 'overig' dat is gemaakt onder de respondenten, blijkt niet tot onderscheid in de beargumentatie of beantwoording van de vragen te leiden. Bij geen van onderstaande resultaten is daarom ingegaan op het onderscheid in vertrekmotief. De formulering van de resultaten geschiedt aan de hand van de onderwerpen zoals behandeld in de topic guide (bijlage V). Wanneer in deze paragraaf naar analyseschema's wordt verwezen, zijn deze terug te vinden in bijlage VII, analyseschema's.

Bijzonderheden

Respondent 5 blijkt zeer tevreden over de service van Rabobank Haarlem en enkel overgestapt om een korting bij een concurrent. Uit het interview blijkt dat deze ex-klant Rabobank Haarlem als klantvriendelijk en servicegericht ervaart. De theorie van Jones en Sasser (1995) meet met tevredenheid en loyaliteit het gedrag van klanten. Zij onderscheiden in hun Customer Loyalty model vier soorten klanten: loyalisten, overlopers, gegijzelden en huurlingen (Jones & Sasser, 1995). Respondent 5 vertoont duidelijk de kenmerken van een huurling: de klant is tevreden, maar toont weinig loyaliteit. Zodra zich een goedkoper alternatief voordoet, vertrekt deze klant, zo blijkt uit analyseschema 11.

6.2.1 Verwachting

Met de vraag wat de respondent verwachtte toen hij of zij klant werd bij Rabobank Haarlem, moet blijken of dit vooraf een bewuste keuze is geweest of niet. Indien dit het geval is, is het van belang om te weten wat deze verwachting precies was en hoe deze tot stand is gekomen, zodat te bepalen is of deze verwachting ook is waargemaakt.

Bewuste keuze

Uit analyseschema 1 blijkt dat de keuze voor Rabobank Haarlem niet altijd bewust is gemaakt. Een aantal respondenten heeft de keuze niet zelf gemaakt, in verband met minderjarigheid. Een aantal respondenten geeft wel aan klant te zijn geworden voor het imago – de coöperatieve, boerenleenbank – en voor het persoonlijk contact met Rabobank Haarlem. Zij maakten op basis van deze verwachting(en) een bewuste keuze.

Marketingcommunicatie

Niet veel respondenten hebben duidelijke vormen van marketingcommunicatie van Rabobank Haarlem meegekregen, zo blijkt uit analyseschema 2. Een enkeling geeft aan wel eens iets te hebben gezien, bijvoorbeeld via e-mail of krant. Met name het imago van Rabobank als coöperatieve, boerenleenbank, is via algemene kennis bij de respondenten bekend en niet zo zeer door marketinguitingen. Er zijn respondenten die aangeven meer informatie over duurzaamheid te willen zien of dit te hebben gemist in de communicatie van Rabobank.

6.2.2 Technische en functionele kwaliteit

Het topic 'technische kwaliteit' gaat in op het fysieke product dat de respondent bij Rabobank Haarlem heeft (gehad). Sommige respondenten bankieren nog gedeeltelijk bij de bank, maar zij zitten wel in de overstapservice, omdat zij één of meer producten hebben opgezegd. Voor de onderzoeksresultaten maakt dit niet uit, want het gaat erom te achterhalen waarom de klant überhaupt een product overzet naar een andere bank.

Producten

Zoals uit analyseschema 3 blijkt, waren alle respondenten in het bezit van zowel een betaalrekening als een spaarrekening. De kwaliteit van deze producten is goed. Respondenten geven aan dat er nooit problemen zijn geweest, dat betalingen konden worden verricht en dat rekeningen eenvoudig te gebruiken waren.

Internet bankieren en app

Analyseschema 4 toont aan dat de meeste respondenten van zowel internet bankieren als de applicatie van Rabobank gebruikmaakten. Het gebruik van beide producten is goed; er is overzicht en gemak. Toch geven enkele respondenten nadrukkelijk aan dat de Rabobank scanner/random reader in combinatie met de app onhandig was, doordat transacties vaak alleen mogelijk waren met de scanner erbij.

Personeel

Bij het subtopic 'personeel' reageren de respondenten vrijwel allemaal negatief op de vraag hoe zij dit hebben ervaren bij Rabobank Haarlem, zo weergeeft analyseschema 5. Het contact middels de chatfunctie in de app is een goede toevoeging en hierdoor ontstaat het idee dat Rabobank Haarlem 'in control' is. Echter, een aantal respondenten benoemt nadrukkelijk dat Rabobank Haarlem tekort schiet als het aankomt op klantvriendelijkheid. Vooral de manier waarop respondenten te woord zijn gestaan is negatief. Hierbij spreken zij met name over een vijandige benadering, de indruk dat niemand wilde helpen en zelfs intimidatie.

Telefonisch contact

Het merendeel van de respondenten is tevreden over het telefonische contact met Rabobank Haarlem, zo is te zien in analyseschema 6. Vragen werden netjes beantwoord, de wachttijd was niet te lang en de klant kreeg in deze gevallen een goede service. Dit in tegenstelling tot respondenten die aangeven zeer ontevreden te zijn over het telefonisch contact. In deze gevallen verliep het contact helemaal niet soepel. Terugbelafspraken zijn niet goed overgedragen en een enkeling ervaart de deskundigheid van het personeel aan de telefoon als erg slecht, mede doordat zij niet op de hoogte waren van de situatie van de klant. De klant merkte dat de interne informatieoverdracht niet goed verliep.

Dienstverlening

Er zijn respondenten die tevreden zijn over de dienstverlening, zij beoordelen dit als prima. De respondenten die aangeven de dienstverlening als negatief te ervaren, hebben met name klachten over de deskundigheid van het personeel en de servicegerichtheid van het personeel. Zie hiervoor analyseschema 7. Klanten moesten zelf veel achter zaken

aan en Rabobank Haarlem heeft de klant niet altijd netjes geholpen. De dienstverlening verliep ook niet oplossingsgericht en Rabobank zou volgens hen meer moeten meedenken met de klant voor een optimale service.

6.2.3 Relatieve kwaliteit

Indien de respondent bij het topic 'verwachting' aangaf geen verwachtingen te hebben, blijkt uit het subtopic 'belangrijk bij bankieren' dat de respondenten allemaal een beeld hebben van bankieren en wat daarbij belangrijk is. Dit subtopic dient dan ook, samen met de verwachting, als vergelijking met de ervaren kwaliteit. Verder gaat het topic 'relatieve kwaliteit' in op de subtopics 'vestigingen', 'verbetering Rabobank Haarlem', 'overstapmotief' en 'huidige bank'.

Vestigingen

Dit subtopic gaat in op de ervaringen van de respondenten op één van de vestigingen van Rabobank Haarlem en Omstreken. Uit analyseschema 8 blijkt dat deze ervaringen uiteenlopen. Een enkeling kan zich de vestiging(en) niet meer herinneren of is er niet eerder geweest. Respondenten die bij vestiging Zandvoort bankierden, geven aan dat zij het jammer vinden dat deze vestiging is opgeheven, omdat zij nu verder moeten reizen voor een andere vestiging van Rabobank Haarlem. Daarbij komt het ingestelde spreekuur ter vervanging van deze opgeheven vestiging over als rommelig. Over vestiging Julianapark zijn de respondenten helemaal niet tevreden. De ervaringen met de service zijn hier negatief en de klant heeft het idee een lastige klant te zijn wanneer deze om hulp bij medewerkers vroeg.

Belangrijk bij bankieren

Analyseschema 9 toont aan dat respondenten het belangrijk vinden dat alles werkt en het bankieren moet overzichtelijk en praktisch gaan, waarbij gemak de belangrijkste factor is. Daarnaast is service erg belangrijk, de respondenten willen een transparante vorm van communicatie, meer inzicht in het investeringsbeleid en een prettig persoonlijk contact met de medewerkers. Daarbij is het meedenken met de klant en inleven in zijn situatie van belang.

Verbetering Rabobank Haarlem

Wat respondenten belangrijk vinden bij een bank, zoals het topic hierboven aantoont, missen zij bij Rabobank Haarlem, zo blijkt uit analyseschema 10. Er is weinig tot geen persoonlijk contact met medewerkers, de service is niet optimaal, de informatieverstrekking vanuit Rabobank Haarlem is er niet tot nauwelijks en klanten merken dat er verschil is tussen vestigingen en afdelingen. Zij moeten hierdoor veel zelf

doen en hebben geen vast aanspreekpunt. Tot slot missen zij communicatie over het thema duurzaamheid. De klant wil weten wat er op dit gebied gebeurt.

Overstapmotief

Uit analyseschema 11 blijkt dat respondenten met name overstappen naar een andere bank omwille van een slechte ervaring in de service, negatieve eerdere ervaringen en het investeringsbeleid omtrent duurzaamheid. Respondenten missen de communicatie aangaande dit thema. Het vervelende (telefonische) contact met medewerkers van Rabobank Haarlem was voor sommige respondenten doorslaggevend. Tot slot liet Rabobank Haarlem het afweten op het moment dat de klant om hulp vroeg. Een reactie vanuit de bank liet te lang op zich wachten.

Huidige bank

De respondenten zijn tevreden bij de bank waar zij nu bankieren, op een enkeling na die pas sinds kort bankiert bij de huidige bank en nog geen oordeel kan vormen, zie hiervoor analyseschema 12. De informatievoorziening bij de nieuwe bank is prettig. Daarnaast blijkt de app van Rabobank achteraf gezien niet zo gemakkelijk en werkt deze bij de nieuwe bank beter. Dat komt door het verplichte gebruik van de scanner bij Rabobank. Tot slot is er nu meer zekerheid over de investeringen van de huidige bank, dan dat bij Rabobank het geval was.

Beeld verwachtingen & ervaringen

De service van Rabobank Haarlem is over het algemeen negatief ervaren, zo blijkt uit analyseschema 13. De persoonlijke benadering, het meedenken met de klant en het gemis aan duidelijke communicatie omtrent duurzaamheid maakt het beeld dat respondenten hebben gevormd van Rabobank Haarlem niet goed. De hoge verwachtingen blijken niet waargemaakt, waarmee de ervaringen negatief zijn. De respondenten gaan ontevreden weg bij Rabobank Haarlem.

6.3 Hypothesen

Deze paragraaf beantwoordt de gestelde hypothesen op basis van de bovengenoemde resultaten.

Hypothese 1: *Als de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit op elkaar aansluiten, dan kan de evaluatie van deze balans leiden tot klanttevredenheid.*

Hoe de ex-klant de servicekwaliteit ervaart, hangt mede af van de verwachting hiervan.

Indien de verwachting positief was, maar de ervaring negatief, ging de klant ontevreden weg (zie bijlage VII, analyseschema 13). Indien beide factoren positief waren, was de klant tevreden (zie bijlage VII, analyseschema 13).

Hypothese 2: *Wanneer de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit met elkaar overeenkomen, zal de kwaliteitsperceptie resulteren in een positieve evaluatie.*

De functionele kwaliteit speelt hierbij de belangrijkste rol; wanneer deze negatief werd ervaren, had dit ook een negatieve uitkomst voor de kwaliteitsperceptie van de respondent (zie bijlage VII, analyseschema 3 t/m 7).

Hypothese 3: *Als het managen van de servicekwaliteit slaagt, is er sprake van klanttevredenheid.*

Het managen van de servicekwaliteit verliep niet goed, aan die voorwaarde is dan ook niet voldaan en de klanten vertrokken in dat geval door ontevredenheid (zie bijlage VII, analyseschema 13).

7 Conclusies

Dit hoofdstuk beantwoordt de twee deelvragen en probleemstelling van dit onderzoek. Deze conclusies zijn gevormd op basis van de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk.

7.1 Beantwoording deelvragen

Deze eerste paragraaf beantwoordt zowel de eerste als de tweede deelvraag. Hierbij zijn technische kwaliteit, functionele kwaliteit en relationele kwaliteit te onderscheiden.

7.1.1 Deelvraag 1

Hoe beoordeelt Rabobank Haarlem de technische, functionele en relationele kwaliteiten van zichzelf?

Technische kwaliteit

1. Medewerkers ervaren een hoge werkdruk en missen de samenwerking tussen afdelingen, waardoor zij de klant geen optimale service kunnen verlenen.
2. Niet alle medewerkers registreren klachten, inkomende telefoonoproepen, terugbelverzoeken en vragen intern, welke hierdoor niet zijn na te gaan en daar ervaren medewerkers last van, omdat zij klanten geen snelle of optimale service kunnen bieden.
3. Dat medewerkers niet op de hoogte zijn van de communicatie over duurzaamheid toont aan dat zij niet echt betrokken zijn bij de communicatie, terwijl zij hierover de klanten wel zouden moeten kunnen informeren indien gewenst. Zij gaan echter ook niet zelf actief opzoek gaan naar informatie.
4. Rabobank Haarlem houdt zich niet altijd aan het bereikbaarheidsmodel van Rabobank Nederland als het aankomt op bijvoorbeeld het maken van afspraken met de klant en onder andere het terugbellen binnen een dagdeel.

Functionele kwaliteit

5. De onderbezetting is volgens medewerkers op te lossen door een adviseur van iedere afdeling op iedere vestiging te laten werken. Zo zijn klanten sneller te helpen en kan de klant met iedere soort vraag terecht bij een medewerker.
6. In de praktijk blijken vertrekmotieven van klanten niet altijd geregistreerd te zijn. Deze informatie moet op de werkvloer beschikbaar zijn en iedereen moet zich hieraan houden, voor meer sturing op de kwaliteit.

Relationele kwaliteit

7. De strenge regels binnen het beleid van Rabobank Nederland zijn niet optimaal voor een snelle service naar de klant toe.

8. Met het sluiten van kantoren ontstaat er afstand tussen de medewerkers en de klanten, terwijl Rabobank zegt te staan voor een 'aandeel in elkaar' en verbinding.

Het antwoord op de eerste deelvraag is met bovenstaande conclusies als volgt te formuleren: Medewerkers ervaren dat de samenwerking tussen afdelingen beter kan, om een klantgerichte service te bewerkstelligen. Hier sluit het bereikbaarheidsmodel van Rabobank Nederland goed op aan; hier zouden alle medewerkers over geïnformeerd moeten zijn en dit moeten toepassen. Medewerkers merken daarnaast op dat er geen sprake is van een structurele interne registratie van klantgegevens. Met meer beschikbare informatie op de werkvloer is een betere sturing op de kwaliteit mogelijk, volgens hen. Tot slot maakt het beleid van Rabobank Nederland het lastig voor de medewerkers om de klant snel te kunnen bedienen. Tevens ervaren zij afstand tussen hen en de klanten doordat vestigingen sluiten. Het 'aandeel in elkaar' valt hiermee weg.

7.1.2 Deelvraag 2

Hoe beoordelen ex-klanten de technische, functionele en relationele kwaliteiten van Rabobank Haarlem?

Technische kwaliteit

1. Klanten ervaren een goede kwaliteit van de producten.
2. Klanten nemen alleen (telefonisch) contact op met Rabobank Haarlem als het echt nodig is.

Functionele kwaliteit

3. De respondenten zijn tevreden over het telefonische contact met medewerkers. Echter, een enkeling ervaart dat het terugbellen niet gebeurde als dit de afspraak was.
4. Klanten merken dat de interne communicatie niet altijd goed gaat, doordat zij veel zelf achter dingen aan moeten en vaker moet uitleggen wat er speelt.
5. De klant merkt dat bij een verhuizing naar een andere stad – en dus een andere vestiging van Rabobank – Rabobank niet goed op de hoogte is van de situatie van de klant. De klant moet veel moeite doen om zaken op orde te krijgen en ervaart hier last van.
6. Het gebruik van de applicatie blijkt makkelijker en in elk geval zonder scanner te kunnen bij andere banken.
7. Respondenten missen de communicatie omtrent het thema duurzaamheid en zijn het niet eens met bepaalde keuzes uit het investeringsbeleid. Rabobank Haarlem communiceert hierover niet duidelijk naar de klant toe, waar andere duurzame banken dat wel doen. De klanten die dit belangrijk vinden, krijgen hierdoor interesse in de concurrent.

Relationele kwaliteit

8. De klant ervaart een zakelijke benadering bij klantcontact waar die een persoonlijke benadering verwacht.
9. Respondenten merken dat er verschil is tussen vestigingen en afdelingen. Zij moeten hierdoor veel zelf doen en hebben geen vast aanspreekpunt.
10. Een inloopspreekuur ter vervanging van een vestiging blijkt niet per se een geschikte oplossing voor het probleem dat er meer vestigingen verdwijnen.
11. De ervaringen met de service bij vestiging Julianapark zijn negatief en de klant heeft het idee een lastige klant te zijn wanneer deze om hulp vraagt.
12. Respondenten vinden service erg belangrijk, willen een transparante vorm van communicatie, meer inzicht in het investeringsbeleid en een prettig persoonlijk contact met de medewerkers.
13. Er is een betere informatievoorziening en een meer gebruiksvriendelijke applicatie bij de nieuwe bank van de respondenten.
14. Respondenten gaan weg door een slechte ervaring in de service, negatieve eerdere ervaringen en het investeringsbeleid omtrent duurzaamheid.
15. Rabobank Haarlem laat het in de optiek van de klant afweten op het moment dat hij om hulp vraagt. Een reactie vanuit de bank laat daarnaast te lang op zich wachten.
16. Respondenten hebben hoge verwachtingen van de bank als het aankomt op persoonlijk contact, een goede samenwerking en goede service. Dit blijkt echter niet de ervaring en klanten gaan ontevreden weg.

Het antwoord op de tweede deelvraag is met bovenstaande conclusies als volgt te formuleren: Er zijn respondenten die bewust kozen voor bankieren bij Rabobank Haarlem, omdat deze het imago heeft van coöperatieve, boerenleenbank. In de praktijk blijkt Rabobank Haarlem groter dan gedacht, mede door het investeringsbeleid dat niet aansluit op de verwachtingen van een 'kleine' vestiging. Het telefonische contact met medewerkers is goed, maar Rabobank blijkt terugbelafspraken niet altijd na te komen. Klanten moeten hierdoor zelf moeite doen om weer contact op te nemen en ervaren dit als rommelig en niet servicegericht. Respondenten vinden service, een transparante communicatie, inzicht in investeringsbeleid en goed persoonlijk contact belangrijk. De vertrekmotieven zoals deze nu in kaart zijn gebracht zijn als volgt: respondenten ervaren een slechte service, hebben negatieve eerdere ervaringen en besluiten later om alsnog te vertrekken en respondenten kunnen zich niet vinden in het huidige investeringsbeleid omtrent duurzaamheid.

7.2 Beantwoording hypothesen

Op basis van de resultaten uit het vorige hoofdstuk zijn onderstaande hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

Hypothese 1: *Als de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit op elkaar aansluiten, dan kan de evaluatie van deze balans leiden tot klanttevredenheid.*

Deze hypothese wordt aangenomen, aangezien er een klant is die positieve verwachtingen en ervaringen had en tevreden was.

Hypothese 2: *Wanneer de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit met elkaar overeenkomen, zal de kwaliteitsperceptie resulteren in een positieve evaluatie.*

Deze hypothese is te verwerpen, want de klanten zijn weggegaan en daarmee is de evaluatie van de kwaliteitsperceptie negatief.

Hypothese 3: *Als het managen van de servicekwaliteit slaagt, is er sprake van klanttevredenheid.*

Deze hypothese wordt aangenomen, maar het omgekeerde geldt niet automatisch.

7.3 Beantwoording probleemstelling

“Hoe kan Rabobank Haarlem de kwaliteitsperceptie van de klant managen?”

Het managen van de kwaliteitsperceptie van de klant is mogelijk door structurele interne registratie van klantgegevens en een betere afstemming tussen de verschillende afdelingen van Rabobank Haarlem en Omstreken, maar ook tussen de vestigingen van Rabobank door heel Nederland. Rabobank Haarlem kan daarnaast sturen op de kwaliteitsperceptie door ieder contactmoment met de klant optimaal te benutten. Klanten zoeken niet vaak contact, tenzij er een probleem of vraag is. Dan moet Rabobank Haarlem de klant zo goed mogelijk helpen en afspraken nakomen. Hieronder is het volgende te verstaan: terugbellen indien gewenst of noodzakelijk, de klant verbinden met de juiste medewerker, de klant te allen tijde een antwoord geven op de vraag en de klant ook op de vestigingen zo goed mogelijk bedienen. Tot slot kan Rabobank Haarlem de kwaliteitsperceptie managen door meer naar de klant te communiceren over duurzaamheid, investeringen en andere zaken die er toe doen voor de klant. Transparantie staat hierbij centraal. Kortom, de klant moet op de hoogte zijn.

8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk staat het doen van aanbevelingen aan Rabobank Haarlem centraal. De aanbevelingen komen tot stand door de resultaten en conclusies uit de voorgaande hoofdstukken.

8.1 Doelstelling

"Inzicht geven in de voornaamste vertrekmotieven van ex-klanten van Rabobank Haarlem en Omstreken op basis van datagegevens en kwalitatief onderzoek en inzicht geven in de kwaliteitsperceptie aan het management van Rabobank Haarlem en Omstreken, teneinde een marketingcommunicatieadvies te geven over hoe het aantal vertrekkende klanten in de toekomst reduceerbaar is."

Het kwalitatieve onderzoek biedt inzichten in hoe Rabobank Haarlem de kwaliteitsservice zelf beoordeelt en hoe ex-klanten deze service beoordelen. Het marketingcommunicatieadvies behorende bij de doelstelling is hieronder te lezen. Hiermee is de doelstelling behaald.

8.2 Aanbevelingen aan Rabobank Haarlem

De aanbevelingen zijn gericht op het managen van de service naar klanten.

1. Registratie contactmomenten

Een eerste aanbeveling is dat Rabobank Haarlem alle klantgegevens, klachten en ieder contactmoment, zowel op de vestigingen, als telefonisch, als via de chatfunctie op de applicatie, op meer gestructureerde wijze registreert. Zo zijn alle gegevens voor iedere medewerker die later contact heeft met dezelfde klant terug te lezen.

2. Marketingcommunicatie

Rabobank Nederland moet meer van zichzelf laten zien; wie is de bank, waarvoor staat de bank en wat biedt de bank? Rabobank Haarlem heeft echter alleen invloed op lokale marketingactiviteiten en niet op landelijke campagnes. Toch is het aan te bevelen om hierover in gesprek te gaan met de marketingafdeling van Rabobank Nederland. Klanten geven aan te missen wat de bank voor hen kan betekenen, het is aan te raden dit nadrukkelijk in de marktbewerking mee te nemen. Zo kunnen de verwachtingen en ervaringen uiteindelijk meer op elkaar aansluiten. Wat Rabobank doet op het gebied van duurzaamheid dient ook duidelijker naar voren te komen in de verschillende vormen van communicatie. Aan te bevelen is om hier in de lokale communicatie-uitingen te laten zien wat Rabobank Haarlem op dit vlak allemaal doet.

3. Bereikbaarheidsmodel

Het is Rabobank Haarlem aan te bevelen intern het bereikbaarheidsmodel te implementeren. Daarbij dienen managers nogmaals na te gaan of de eisen die in dit model staan hanteerbaar zijn of dat er wellicht een herziene versie van moet komen.

4. Extra service naar de klant

Klanten moeten zich meer gewaardeerd en verbonden gaan voelen met Rabobank Haarlem. Dit kan door extra service in de vorm van telefonische benadering na afhandeling van een klacht. Medewerkers moeten nagaan hoe de klacht is afgehandeld en of de klant uiteindelijk tevreden is met de oplossing. Ook na enkele maanden geen contact moet er weer een contactmoment plaatsvinden. Zo kan eventueel 'oudzeer' verdwijnen. Daarnaast is het aan te bevelen dat medewerkers meer empathie tonen als het aankomt op lastige kwesties en klanten die aangeven ergens mee te zitten. Zij voelen zich te weinig begrepen en ondergewaardeerd en Rabobank Haarlem zou in deze gevallen meer kunnen meedenken en gepaste oplossingen kunnen bieden aan de klant.

5. Alternatief voor gesloten vestigingen

Nadenken over een alternatief bij het sluiten van vestigingen. Het sluiten van vestigingen maakt de afstand tussen klant en bank groter. Om het 'aandeel in elkaar' en de verbondenheid te versterken, is het wellicht interessant om de klanten hierbij te betrekken en te vragen wat zij als alternatief zouden willen.

6. Kennis naar de kantoren brengen

De medewerkers gaven aan meer diverse bezetting op de werkvloer te willen met ten minste een medewerker van de afdeling zakelijk en PPB (alle particuliere afdelingen), maar er zijn verschillende opties. Het is aanbevelingswaardig om de nodige informatie beschikbaar te maken op alle kantoren. Dit is onder meer mogelijk door iedere accountmanager een telefonische bereikbaarheidsdienst te geven en dit dagelijks te laten rouleren. Zo komt iedere accountmanager aan de beurt en kunnen medewerkers elkaar beter helpen, zonder dat dit als extra werkdruk op de afdelingen komt.

7. Lerende organisatie/samenwerken

Tot slot is een aanbeveling aan medewerkers om elkaar meer te betrekken bij het analyseren van klantsituaties. Daarbij geldt ook dat onderling meer informatie die voor iedereen van belang is, gedeeld moet worden. Hierbij dienen de managers invullingen te geven aan wat zij trachten wat de beste benadering/afhandeling is naar de klant toe. Zo kunnen medewerkers hier in de toekomst bij een soortgelijke situatie op anticiperen, teneinde een lerende organisatie te krijgen en de klanttevredenheid te verhogen.

9 Implementatieplan

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de aanbevelingen implementeerbaar zijn voor Rabobank Haarlem. Op basis van een implementatiemodel is een planning behorende bij iedere aanbeveling opgesteld.

9.1 Implementatiemodel PDCA

De PDCA-cyclus (Aggarwal & Lynn, 2012) dient als implementatiemodel voor de volgende aanbevelingen. Dit model is een hulpmiddel waarin systematisch een aantal stappen te hanteren zijn voor het voortdurend blijven verbeteren van kwaliteit (Aggarwal & Lynn, 2012). Er zijn vier stappen binnen deze cyclus, te omschrijven als volgt:

- **Plan:** het identificeren van een doel en opstellen van een plan om dit doel te behalen.
- **Do:** de verschillende onderdelen behorende bij het plan zijn in deze stap te implementeren. Hierbij is te denken aan het maken van een product.
- **Study/check:** de resultaten van de implementatie zijn in deze stap te controleren. De aandacht ligt hierbij op het toetsen van de vooruitgang en succes en op de verbeterpunten.
- **Act:** in deze laatste stap zijn de voorgaande verbeterpunten integreerbaar. Hierin is het doel aan te passen of zijn methodes te veranderen (Aggarwal & Lynn, 2012).

Deze vier stappen zijn eindeloos te herhalen, zodat er continu verbetering plaats kan vinden. Daarmee is de cyclus rond.

9.2 Rabobank Haarlem aan de slag

De beschrijving van de volgende implementaties is op basis van de PDCA-cyclus (Aggarwal & Lynn, 2012).

9.2.1 Aanbeveling 1: Registratie contactmomenten

Om alle medewerkers iedere vorm van contact met de klant beter te laten registreren, dienen de managers van elke afdeling eerst met elkaar te bespreken hoe zij dit willen implementeren. Een mogelijkheid kan zijn om dit te doen door middel van slimme tags, zodat patronen zijn te ontdekken in de klantinteractie van de gehele organisatie en er 'lerend vermogen' ontstaat. Daarbij is een stappenplan in de vorm van een presentatie of op schrift aanbevelingswaardig, waarna het de taak is aan de managers om alle medewerkers gelijktijdig te informeren. Daarna start het structureel bijhouden van alle gegevens. Ter controle zou een manager iedere maand kunnen bekijken of dit wordt nagestreefd en of het realistisch is dat iedereen alles registreert.

9.2.2 Aanbeveling 2: Marketingcommunicatie

Om de marketingcommunicatie omtrent duurzaamheid aan te passen, dient de lokale afdeling marketingcommunicatie gezamenlijk te kijken naar mogelijkheden. Na het opstellen van een marketingplan, dient ook Rabobank Nederland op de hoogte te worden gebracht en is te bepalen of het ook landelijk mogelijk kan zijn dit door te voeren. Rabobank Haarlem kan lokaal – in de nieuwsbrief en communicatie-uitingen – kijken naar opties om het duurzaamheidsaspect te implementeren in deze uitingen. Om achteraf te bepalen of klanten zich hierdoor meer verbonden voelen met Rabobank Haarlem, is een onderzoek raadzaam.

9.2.3 Aanbeveling 3: Bereikbaarheidsmodel

De eerste stap in de implementatie van het bereikbaarheidsmodel, is om managers te laten nagaan of de eisen die in dit model staan hanteerbaar zijn of dat er wellicht een herziene versie van moet komen. Vervolgens dienen de medewerkers van iedere afdeling, maar met name die van het telefonisch personeel, geïnformeerd te worden. Daarna gaan de medewerkers aan de slag met het bereikbaarheidsmodel. Het is raadzaam om een manager te laten controleren hoe medewerkers het werken hiermee ervaren en of er nog dingen moeten wijzigen, waarna een eventuele correctie van het model mogelijk is.

9.2.4 Aanbeveling 4: Extra service naar de klant

Ter optimalisatie van de klanttevredenheid is meer (persoonlijk) contact tussen de klant en Rabobank Haarlem aanbevelingswaardig. Allereerst dient hiervoor de interne registratie van al het contact geïmplementeerd te zijn. Na een (nog nader vast te stellen) periode worden klanten teruggebeld of zij naar tevredenheid zijn behandeld. De managers van iedere afdeling zullen deze periode bepalen en hun team informeren over de implementatie. Ter bevordering van het tonen van empathie naar de klant toe, zijn meer klantgerichte trainingen raadzaam. Daarbij spelen medewerkers op verschillende lastige situaties in, zodat zij dit in de praktijk kunnen toepassen. Het is aan de managers om deze trainingen te verzorgen en in te plannen. Oefening baart kunst; het is aan te bevelen om de medewerkers meerdere trainingen te laten volgen. Na enkele maanden gaan de managers bij hun team na of de trainingen daadwerkelijk effectief zijn en of er een continue voortgang van de trainingen mogelijk is. Uiteindelijk is een vervolgonderzoek raadzaam ter evaluatie van de trainingen en het inlevingsvermogen bij de medewerkers en het effect op de klanttevredenheid.

9.2.5 Aanbeveling 5: Alternatief voor gesloten vestigingen

Managers zouden in overleg met elkaar kunnen nadenken over een gepast alternatief voor de vestigingen die zijn gesloten, om zo de klant tegemoet te komen. Ter

bevordering van het 'aandeel in elkaar' en de relatie tussen klant en bank, zouden klanten in dit beslissingsproces betrokken kunnen worden. Als coöperatieve bank kan Rabobank Haarlem dit ook met haar leden doen, aangezien zij betrokken zijn bij de organisatie. Aan hen zijn meerdere alternatieven voor te leggen, maar Rabobank Haarlem kan hen ook vragen zelf invulling te geven aan een alternatief. Het is aanbevelingswaardig om dit te doen tijdens een ledenbijeenkomst, waarvoor klanten middels socialmediakanalen en per brief op geïnformeerd worden. Nadat tot een geschikt alternatief is gekomen, is het aan te bevelen te evalueren hoe klanten en medewerkers dit ervaren en of er wellicht wijzigingen nodig zijn. Deze evaluatie doen de managers.

9.2.6 Aanbeveling 6: Kennis naar de kantoren brengen

Ter bevordering van de interne kennisoverdracht is een bereikbaarheidsdienst onder accountmanagers aan te bevelen. Hierbij starten de managers intern met overleggen over in hoeverre een bereikbaarheidsdienst onder accountmanagers mogelijk is en of zij hiertoe bereid zijn. Zij hoeven alleen hun telefoon bij zich te houden op de momenten dat zij de dienst hebben en kunnen hun werk gemakkelijk voortzetten. De managers informeren hun team over dit idee. Dan is het belangrijk een rooster op te stellen waar iedere accountmanager mee akkoord gaat. Vervolgens moeten alle adviseurs Dagelijkse Bankzaken weten welke accountmanager bereikbaar is op welke momenten. De managers brengen hen hiervan op de hoogte. Als een klant snel geholpen moet worden en een medewerker aan de balie het antwoord niet weet, dan zou deze accountmanager bereikbaar zijn en te hulp kunnen schieten. Medewerkers kunnen onderling op deze manier makkelijker schakelen en samen reflecteren op klantsituaties, wat de afstand tussen afdelingen kleiner maakt. Uiteindelijk komt dit zowel de medewerkers als de klanten ten goede. Ter optimalisatie van deze interne service noteren de accountmanagers iedere situatie, zodat na een aantal maanden te analyseren is over welk soort vragen de meeste klanten worden doorgeschakeld. Daarnaast kan in het wekelijkse afdelingoverleg bespreekbaar gemaakt worden welke vragen doorgezet werden naar de accountmanagers, zodat er continu reflectie is.

9.2.7 Aanbeveling 7: Lerende organisatie/samenwerken

Met de bereikbaarheidsdienst onder accountmanagers is een eerste stap gezet naar meer samenwerken en het leren van elkaar. Accountmanagers dragen immers hun kennis over naar de adviseurs Dagelijkse Bankzaken. Om de lerende organisatie meer te kunnen implementeren binnen Rabobank Haarlem en het analyseren van klantsituaties nog meer onder de aandacht te brengen van medewerkers, is het aanbevelingswaardig om met alle managers te vergaderen over hoe dit realiseerbaar is. Naar verwachting zijn hiervoor meerdere overleggen nodig. In een eerste overleg staan de besprekingen van de

mogelijkheden hiervoor centraal. In de vervolgoverleggen staat het vinden van een geschikte oplossing voor het creëren van de lerende organisatie centraal.

9.3 Planning implementatie

De visuele weergave van de implementatie zoals hierboven beschreven, staat in bijlage IX. Deze planning is aan te bevelen aan Rabobank Haarlem en Omstreken.

9.4 Beoogde kosten

Deze paragraaf gaat in op de beoogde kosten voor het implementeren van de aanbevelingen. Alle ramingen zijn gemaakt in overleg met de opdrachtgever.

9.4.1 Kosten manuren

De kosten voor de aanbevelingen zijn te berekenen in manuren. Er vinden namelijk veel overleggen tussen managers plaats. De kosten zijn gemiddeld per uur €100,-. Zie hiervoor bijlage X, beoogd kostenoverzicht manuren.

9.4.2 Kosten marketingcommunicatie

De marketingkosten zijn afhankelijk van wat, waar en hoe lang Rabobank Haarlem en Omstreken lokaal wil adverteren.

Voor het maken van de marketingcampagnes en het structureel bijwerken van de nieuwsbrief met een kader omtrent duurzaamheid, zijn medewerkers marketingcommunicatie een vereiste. Een marketingmedewerker kost Rabobank Haarlem gemiddeld €5.000,- per maand. De taken vallen onder de dagelijkse werkzaamheden van deze medewerkers en daarmee zijn er geen extra kosten verbonden aan deze aanbeveling. Zie hiervoor bijlage XI, beoogd kostenoverzicht marketing.

9.5 Financiële opbrengsten

Het is moeilijk te becijferen wat de exacte financiële opbrengsten van deze aanbevelingen zijn, maar een klant die niet weggaat, blijft rendement geven. Er is wel een afbreukrisico; een ontevreden ex-klant berokkent de organisatie reputatieschade, terwijl ambassadeurs als het ware de marketing voor de organisatie doen.

Het is Rabobank Haarlem aan te bevelen hier onderzoek naar te doen om te beoordelen of de klanttevredenheid hiermee is gestegen.

10 Discussie

Dit laatste hoofdstuk beschrijft het onderzoeksproces met een kritische blik vanuit de onderzoeker. Positieve en minder positieve aspecten van het onderzoek en het onderzoeksproces komen aan bod.

Positieve aspecten

Het theoretisch kader is met veel wetenschappelijke – en vooral relevante – literatuur tot stand gekomen en biedt veel houvast binnen de gestelde kaders van het onderzoek. Met het model van Christian Grönroos (1984) en de bijbehorende artikelen kon goed richting worden gegeven aan het onderzoek. Daarnaast verliepen ook de interviews met ex-klanten boven verwachting goed. Er was veel enthousiasme bij de respondenten te merken; zij hadden echt behoefte aan het vertellen van hun verhaal en waren erg open in hun beantwoording. Dit is de aanbevelingen van het onderzoek zeker ten goede gekomen. Ook de vier respondenten binnen de eerste doelgroep – de medewerkers van de afdeling Particulier Advies – waren direct bereid deel te nemen aan het onderzoek.

Minder positieve aspecten

In dit onderzoek was de theorie van Christian Grönroos (1984) leidend. Een andere theorie, zoals het Kano-model (N. Kano, 1984) of het model van Jones en Sasser (1995) had wellicht tot andere inzichten geleid. Daarnaast zijn de aanbevelingen en daarmee ook het implementatieplan niet de garantie tot het vergroten van de klanttevredenheid en daarmee is ook een reductie in het aantal vertrekkende klanten niet te garanderen.

Suggesties vervolgonderzoek

Het is aan te raden een vervolgonderzoek onder dezelfde doelgroepen te houden. Dit onderzoek zou dan gericht kunnen zijn op de resultaten na het implementeren van de gedane aanbevelingen in dit onderzoek. Pas wanneer deze zijn geïmplementeerd, is na een aantal maanden te achterhalen wat goed heeft gewerkt en waar nog ruimte voor verbetering zit. De onderzoeker raadt Rabobank Haarlem en Omstreken wel aan een vervolgonderzoek te doen, zodat dit de klanttevredenheid en uiteindelijk daarmee ook de reductie van het aantal uitstromende klanten ten goede komt.

Evaluatie theorie Grönroos

Zoals gezegd was het met de theorie van Christian Grönroos (1984) mogelijk richting te geven aan het onderzoek. Het doel van het onderzoek werd niet uit het oog verloren: de vertrekredenen van ex-klanten in kaart brengen, teneinde hierover te kunnen adviseren aan Rabobank Haarlem. Die vertrekredenen zijn in kaart gebracht. Daarmee blijkt de theorie van Grönroos een geschikte theorie. De aanleiding voor dit onderzoek was ook dat Rabobank Haarlem de indruk had dat klanten met bepaalde verwachtingen klant werden en dat zij later teleurgesteld zouden zijn in de service. Daar sluit het model van Grönroos (1984) perfect op aan. Echter, het is niet uitgesloten dat andere modellen niet relevant hadden kunnen zijn. Het is goed om bij een vervolgonderzoek rekening te houden met deze inzichten.

Positieve eindnoot

Naar aanleiding van dit onderzoek heeft Rabobank Nederland vanaf mei 2017 een onderzoeksbureau ingeschakeld om onderzoek te doen naar de vertrekredenen van ex-klanten door heel Nederland. De opdrachtnemer heeft de inzichten uit dit onderzoek gepresenteerd binnen de bank.

Literatuurlijst

- Afshan, N. & Sindhuja, P. N. (2013). Integration of Kano's Model into Quality Function Deployment: A Review. *IUP Journal Of Operations Management*, 12(2), pp. 48-56.
- Aggarwal, A.K. & Lynn, S.A. (2012). Using Continuous Improvement to Enhance an Online Course. *Decision Sciences Journal Of Innovative Education*, 10(1), pp. 25-48.
- Brogowicz, A., Delene, L. & Lyth, D. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), pp. 27-43.
- CBS. (2017). Bevolkingsontwikkeling: regio per maand. Geraadpleegd op 15 maart 2017 van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37230ned&D1=0-2,4-5,7-8,13-17&D2=37,230&D3=1,40,105,170,183,I&VW=T>
- Centraal Planbureau. (2016). Juniraming 2016. Geraadpleegd op 15 maart 2017 van <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Policy-Brief-2016-05-Juniraming-2016.pdf>
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. London: SAGE.
- Dev, C. S. & Schultz, D. E. (2005). A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management*, 14(1), 18-24.
- Gemeente Haarlem. (2015a). Economische monitor. Geraadpleegd op 15 maart 2017 van https://www.haarlem.nl/fileadmin/bestanden/Feiten_en_cijfers/Monitors/Economische_monitor.pdf
- Gemeente Haarlem. (2015b). Cultuurmonitor. Geraadpleegd op 15 maart 2017 van https://www.haarlem.nl/fileadmin/bestanden/Feiten_en_cijfers/Monitors/Cultuurmonitor_2015.pdf
- Gemeente Haarlem. (z.d.). Monitor Duurzaamheid Haarlem. Geraadpleegd op 15 maart 2017 van https://www.haarlem.nl/fileadmin/bestanden/Feiten_en_cijfers/Monitors/MDH.pdf

- Ghotbabadi, A., Feiz, S. & Baharun, R. (2015). Service quality measurements: a review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), pp. 36-44.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36-44.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Howard, J. A. & Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behaviour*. New York: John Wiley and Sons.
- Jones, T. O. & Sasser Jr., W. E. (1995). Apostles and Terrorists: A Company's Best Friends and Worst Enemies. *Harvard Business Review*, 73(6), pp. 88-99.
- Kang, G. & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(4), pp. 266-277.
- Last, J., Simmons, S. (z.j.) Card Sorting. Geraadpleegd op 25 april 2017 van <http://designresearchtechniques.com/casestudies/card-sorting/>
- Linkedin.com, (2017). Rabobank Haarlem en Omstreken. Geraadpleegd op 26 mei 2017 via https://nl.linkedin.com/company/rabobank-haarlem-e-o-?trk=extra_biz_viewers_viewed
- Molenaar, C. (2011). *Het einde van de winkels? De strijd om de klant*. Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers bv.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal Of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.
- Powpaka, S. (1996). The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 10(2), pp. 5-25.

Rabobank. (2017a). Over Rabobank. Geraadpleegd op 9 maart 2017 van
<https://www.rabobank.nl/particulieren/over-rabobank/?intcamp=pa-footer-rabobank&inttype=link-over.rabobank&intsource=particulieren.divers>

Rabobank. (2017b). Profiel Rabobank. Geraadpleegd op 9 maart 2017 van
<http://www.rabobank.nl/nl/about-rabobank/profile/index.html>

Richard, M.D. & Allaway, A.W. (1993). Service quality attributes and choice behavior.
Journal of Services Marketing, 7(1), pp. 59-68.

Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H.H. (1996, februari). *The Kano model: how to delight your customers*. Bijdrage aan het International Working Seminar on Production Economics in Oostenrijk, *Preprints I of IX*, 313-327.
Geraadpleegd van
<https://pdfs.semanticscholar.org/401d/615b3f86be1b46e3096c07e730aee17c906d.pdf>

Twitter.com. (2017). Rabobank. Geraadpleegd op 26 mei 2017 via
<https://twitter.com/rabobank>

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Yi, Y. (1989). *A critical review of consumer satisfaction*. Michigan: University of Michigan, Schools of Business Administration.

Bijlagen

Bijlage I Brief ex-klanten

Bijlage II Vragen medewerkers

Ter beantwoording van deelvraag één, zijn onderstaande vragen opgesteld en bevroegd aan vier medewerkers van Rabobank Haarlem binnen de afdeling Particulier Advies.

Vragen interne analyse:

1. Wat is de belofte van Rabobank?
2. Wat mogen klanten van Rabobank verwachten op het gebied van service?
3. Hoe probeert Rabobank dit te realiseren?
4. Wat wil Rabobank zijn naar de klant toe?
5. Hoe communiceert Rabobank het thema duurzaamheid?
6. Waar kan het beter?
7. Wat doet Rabobank momenteel zelf om kwaliteitsservice te verbeteren?
8. Welke producten biedt de Rabobank?
9. Waar laat Rabobank Haarlem steken vallen, m.b.t. service?
10. Wat doet Rabobank Haarlem met het bereikbaarheidsmodel van Rabobank Nederland?
11. Eventuele aanvullingen

Bijlage III Gespreksverslagen medewerkers

Op basis van de vragen uit bijlage V, zijn gespreksverslagen gemaakt. Er zijn vier medewerkers van de afdeling Particulier Advies bevroegd, zowel per mail als telefonisch als in een persoonlijk gesprek. Hun antwoorden zijn als volgt aangeduid:

1. Wat is de belofte van Rabobank Haarlem?

De 9+ klantbeleving wordt erg gecommuniceerd. Het aandeel in elkaar en verbinden. Ik vind wel dat we meer duidelijk moeten maken hoe we dat dan zien. Het staat voor mensen in verbinding brengen, maar dat is meer op zakelijk gebied dan particulier. Rabobank teert nog op het oude imago van betrouwbaar en solide, dat merken we bij klanten die instromen. Ik vind wel dat de actiecampagnes en reclameuitingen niet echt ingaan op die verbinding, dat kan beter.

Rabobank probeert de klant centraal te stellen en het de klant zo makkelijk mogelijk te maken; meedenken met de klant; op maat adviseren. Helpen te digitaliseren (bijv. door samen te internetbankieren of cursussen te geven, zodat ouderen hun bankzaken langer zelfstandig kunnen regelen). Betrokkenheid van de medewerkers in het werkgebied, zodat we dicht bij de klant staan (participeren). Meedenken als lid van de Rabobank, een aandeel in elkaar.

Proberen zo veel mogelijk beloftes na te komen, de klant niet laten wachten en servicegericht zijn. Vriendelijkheid en kennis zijn belangrijk, dat proberen we altijd te laten merken aan klanten die je helpt.

Rabobank wil betrouwbaar zijn, wil van en met elkaar samen sterker worden, adviseur moet persoonlijk, betrokken en aanwezig zijn. Een partner voor nu en de toekomst.

2. Wat mogen klanten van Rabobank verwachten op het gebied van service?

Er zitten gecertificeerde medewerkers, echte personen aan de telefoon. Dat maakt de communicatie telefonisch erg persoonlijk. Ook doen wij een stapje meer. Ik vind persoonlijke benadering bijvoorbeeld heel belangrijk en ik weet dat sommige collega's

daar ook erg op letten. Wel vind ik dat de identiteit mist en dat er geen duidelijk kader is van wat bank van medewerkers verwacht.

Een 9+ ervaring! Ik denk namelijk dat de service één van de aspecten is waar wij ons als bank nog in kunnen onderscheiden.

Wij doen net een stapje meer, we zijn denk ik hulpvaardig en de groep die dat nog niet zou kunnen, daar helpt Rabobank.

Warm welkom, goede inventarisatie, een passend advies aan de situatie van de klant, de juiste aftersales. (alles in 1x goed)

3. Hoe probeert Rabobank dit te realiseren?

Zorg dat je een bosje bloemen regelt. Maar het vergoeden van zaken moet sneller kunnen.

Door de onderwerpen inzake service met elkaar te bespreken in werkoverleggen ('hoe zou jij dit aanpakken'). Mocht er een klacht komen; weinig tot geen discussie met de klant aangaan. 'Makkelijk' kosten vergoeden. Bosje bloemen toesturen, etc. Luisteren naar de klant is ook erg belangrijk; de klant wil graag gehoord worden. Oplossing is soms minder belangrijk. En natuurlijk zijn kleine dingen ook belangrijk: kopje koffie bieden bij internetbankieren of als klanten moeten wachten.

Het gesprek met de klant aan te gaan. Ken je klant.

4. Wat wil Rabobank zijn naar de klant toe?

Een 9+ ervaring en een maatschappelijk betrokken bank zijn (coöperatie en lidmaatschap) .

Een betrouwbare en integere partner zijn.

5. Hoe communiceert Rabobank het thema duurzaamheid?

Ik ken enkel de Rabo foundation. Hoe dit naar de klanten gecommuniceerd wordt, weet ik helaas niet.

We maken minder tot geen gebruik meer van papier, dus klanten krijgen hun berichten online. Maar verder is de medewerker niet heel erg op de hoogte van waar wij in beleggen, dus dit is niet echt te benoemen.

Via reclames.

- 5.a. Oke en hoe communiceren je dan naar de klant als hij vraagt naar hoe de bank op dit vlak opereert?

Dan zou ik zeggen dat ik dat moet nagaan bij mijn collega, maar dat is nog niet gebeurd.

6. Waar kan het beter?

Samenwerken tussen de afdelingen binnen de bank kan beter voor de commercie.

Grotere betrokkenheid van het personeel op dit gebied.

7. Wat doet Rabobank Haarlem momenteel zelf om kwaliteitsservice te verbeteren?

Ik vergoed gewoon de schade als een klant binnenkomt, zodat klachten kunnen worden voorkomen en de klant tevreden weggaat. Het kost Rabobank bijna niets op die manier en levert een goede reputatie op. Ik vind ook dat we in het kader van een aandeel in elkaar iets lokaal moeten regelen. Leuke acties voor de klanten bijvoorbeeld.

Er worden automatisch enquêtes naar onze klanten verstuurd n.a.v. een afspraak of inloopgesprek. Hierin wordt gevraagd wat de klant vond van de dienstverlening etc. Ook worden regelmatig cijfers gedeeld in werkoverleggen om je weer bewust te worden van de kwaliteit die we leveren. Zowel goed als slecht. Uiteraard hebben we ook (verkoop)trainingen gehad.

Enquêtes, o.a. processen (vereenvoudigen) aanpassen, sturen aan de voorkant.

8. Welke producten biedt de Rabobank?

Betalen, sparen, lenen, verzekeren, hypotheek, beleggen en pensioenproducten.

Alle financiële producten.

9. Waar laat Rabobank Haarlem steken vallen, m.b.t. service?

Elke afdeling opereert op een eigen eiland, er is eigenlijk geen samenwerking en de werkdruk is gewoon te hoog. Er is te veel werk intern. Rabobank is een instantie die ietwat spastisch doet over dingen als het risico dat klanten eventueel met zich meebrengen en daardoor kunnen we de klant niet snel helpen als een rekening moet worden geopend. Ook zetten we de klant te veel aan het werk, die moet nog zo veel zelf regelen, doordat wij zo apart opereren en ons aan strenge regels moeten houden van

Rabobank Nederland. Daar merkt de klant ongetwijfeld wat van en dat zal niet altijd positief zijn.

Kantoren die sluiten, RKS wat verder weg van de klant zit. Je mist zo steeds meer de binding met de klanten. Ook bijvoorbeeld de brievenbussen die sluiten.

Geldstortapparaat weg uit Bloemendaal etc. We proberen dit te compenseren door de klanten een warm welkom op de andere kantoren te geven.

We moeten echt onze aanpak verbeteren in naar buiten brengen wat we goed doen. We doen bijvoorbeeld veel voor ouderen en dat moeten we ook in reclames overbrengen. Dat kunnen we echt meer laten zien. Ook moeten we beter inspelen op klachten, het afraffelen van klachten zal heus gebeuren, dan komen we wellicht over als minder vriendelijk. Ik denk ook dat het goed zou zijn als er een adviseur Financieel Advies, dus voor de zakelijke klant, op ieder kantoor zou zitten. Dan kan je de klant altijd helpen. Er is momenteel ook een krapte in medewerkers. Ik denk daarom dat we het aantal juist niet moeten terugdringen, want de bezetting is niet altijd groot genoeg. Als er meer medewerkers zijn, kunnen we meer tijd voor de klant nemen. Maar goed, er is absoluut ruimte voor iedere klant die binnenkomt. Wij adviseren ook klanten om een afspraak te maken als het te druk is, maar dat komt nauwelijks voor.

(soms) Ingewikkelde langdurige processen, denk aan proces van een vastlopende stortmachine of geldautomaat.

10. Wat doet Rabobank Haarlem met het bereikbaarheidsmodel van Rabobank Nederland?

Dat streeft niet iedereen na. Ik zou niet eens weten wat de 'regels' voor Haarlem op dit gebied zijn, ik ken ze alleen voor Rabobank Nederland.

Geen idee, ik ken het model niet ?

Samen dit nakomen.

11. Eventuele aanvullingen

In het callcenter worden klanten niet goed te woord gestaan. Dat komt door de onervarenheid van het personeel. Die weten niet hoe ze de vraag van de klant kunnen beantwoorden en dat is waarom klanten worden doorgestuurd. Dan duurt het lang voordat een klant een antwoord krijgt en dat leidt tot onvrede. Goede service op de vestiging is lastig doordat er geen zakelijke partners zijn, dat zou echt moeten verbeteren.

Mee eens: de druk ligt hoog.

Er moet denk ik een wekelijks overleg komen over hoe we de klanttevredenheid steeds weer kunnen aanscherpen. Met relevante voorbeelden uit de praktijk kunnen we elkaar dan helpen en inzichten verlenen over hoe we iedere situatie aanpakken. De communicatie onderling moet ook echt beter. Afdelingen moeten geen afdelingen meer zijn en er moeten meer adviseurs komen op de vestigingen. Dan krijg je een full dressed kantoor, de klant moet op alle aspecten kunnen worden geholpen.

Ook moeten klanten een verhuis- of verjaardagskaart ontvangen. Zo komen zij meer in contact te staan met Rabobank. Alles om de klant persoonlijker en sneller te kunnen helpen.

Bijlage IV Schematische weergave SWOT-analyse

Sterktes	Zwaktes
Grote omvang	Minimale instroom klanten
Goede klachtenafhandeling	Interne beperkingen die service belemmeren
	Nederlandse wetgeving beperkt snelle opening van rekening nieuwe klant
	Geen succesvolle wervingsacties
	Interne samenwerking niet optimaal
	Interne registratie klachten niet optimaal
Kansen	Bedreigingen
Meer zakelijke klanten en zo meer particuliere klanten binnenhalen	Overstapservice niet commercieel
Meer jongeren benaderen	Duurzame concurrenten
Interne registratie klachten	Hypotheekrente lange termijn
Interne samenwerking tussen afdelingen	

Figuur 2 Schematische weergave SWOT-analyse Rabobank Haarlem en Omstreken

Bijlage V Topic guide

Dit is de topic guide voor de semi-gestructureerde interviews onder ex-kanten van Rabobank Haarlem. Ieder interview zal ongeveer dertig minuten duren, maar dit is een richtlijn en kan enigszins uitlopen of korter zijn, geheel naar beantwoording van de respondent.

Introductie: (3 minuten)

Om de klant op zijn/haar gemak te stellen en om nogmaals uit te leggen waarvoor het onderzoek dient, is de introductie noodzakelijk. In de introductie stelt de onderzoeker zich daarnaast nog voor, wordt een tijdsindicatie gegeven en zal om akkoord worden gevraagd voor opname van het interview. Hierna gaat het interview van start.

Topic 1: Verwachting (5 minuten)

Dit eerste topic gaat in op de verwachting(en) die de ex-klant had vóórdat deze klant werd bij Rabobank Haarlem. Deze verwachtingen worden bevraagd middels de volgende topics:

- **Marketingcommunicatie/mond-tot-mond**
 - ➔ Heeft de respondent op enige vorm van marketingcommunicatie kennis gemaakt met Rabobank Haarlem?
 - ➔ Indien ja; wat vond de respondent hiervan?
- **Personeel**
 - ➔ Had de respondent vooraf specifieke verwachtingen van het personeel?
- **Plaats**
 - ➔ Waarom is de respondent bij Rabobank Haarlem gaan bankieren?
- **Product**
 - ➔ Had de respondent vooraf specifieke verwachtingen van de producten?
- **Vergelijking met voorgaande bank**
 - ➔ Heeft de respondent vooraf een bewuste vergelijking gemaakt met de voorgaande bank om tot het besluit te komen bij Rabobank Haarlem te gaan bankieren?

Topic 2: Technische kwaliteit (5 minuten)

In dit topic staat de technische kwaliteit van de producten centraal, maar deze benaming zal niet letterlijk worden genoemd tijdens het interview. Dit om eventuele verwarring bij de respondent uit te sluiten. Binnen dit topic zal de respondent worden gevraagd het product dat hij/zij had te omschrijven. Hierbij zijn de producten:

- Spaarrekening
- Betaalrekening
- Verzekering
- Lening

De onderwerpen hierbij zijn:

- **Product**
 - ➔ Welk(e) product(en) had de respondent?
- **Bereikbaarheid** (digitaal/telefonisch/post)
- **Telefonisch contact**
 - ➔ Heeft de respondent telefonisch contact gehad met een medewerker van Rabobank Haarlem?
- **Klantenservice** (indien nodig)
- **Klachtenafhandeling**
 - ➔ Indien een klacht is ingediend, wat vond de respondent van de afhandeling hiervan?
- **App**

- Maakte de respondent gebruik van de app?
- Indien ja; wat vond de respondent van het gebruik hiervan?
- **Internet bankieren**
 - Deed de klant aan internet bankieren?
 - Indien ja; wat vond de respondent van het gebruik hiervan?

Topic 3: Functionele kwaliteit (5-10 minuten)

Dit topic gaat dieper in op de kwaliteit van het geleverde product/de geleverde dienst. Ook hierbij zal de letterlijke benaming 'functionele kwaliteit' niet worden genoemd. Dit topic behandelt de volgende onderwerpen:

- **Ervaring product**
 - Wat vond de respondent van dit product?
- **Benadering klant**
 - Hoe werd het product/de dienst en/of meer informatie aan de klant geleverd? Digitaal of schriftelijk of misschien telefonisch?
 - Hoe kreeg de klant meer informatie als deze daarom vroeg?
 - Werden afspraken nagekomen?
 - Werd de klant klantvriendelijk benaderd en voelde de klant zich op zijn/haar gemak?
- **Telefonisch contact**
 - Hoe heeft de respondent het telefonisch contact ervaren?
- **Dienstverlening**
 - Wat is de algemene ervaring van de ex-klant t.o.v. de dienstverlening van Rabobank Haarlem?

Topic 4: Relatieve kwaliteit (5-10 minuten)

- **Contact op/ervaring met de vestigingen**
 - Hoe heeft de respondent dit contact op de vestiging(en) ervaren?
- **Belangrijk aan bankieren**
 - Wat vindt de respondent het belangrijkste aan het bankieren bij een bank?
- **Overstap**
 - Wat is de voornaamste reden waarom de ex-klant is overgestapt?
- **Huidige bank**
 - Hoe ervaart de respondent de servicekwaliteit bij de huidige bank?
 - Is dit beter of slechter dan bij Rabobank Haarlem?

Topic 4: Card sorting (5 minuten)

Binnen dit topic krijgt de respondent een aantal kaarten te zien, welke op volgorde van belangrijkheid naar mening van de respondent dienen te worden gelegd. De respondent is aan zet en gaat zelf aan de slag. Hierbij kan de interviewer doorvragen als een respondent een antwoord heeft gegeven, maar de interviewer mag de respondent niet in een duidelijke richting sturen. Als de kaarten allen op een plek liggen, vraagt de interviewer nog even na waarom de respondent deze keuze heeft gemaakt. De nadruk ligt hierbij op de eerste en tweede keuze: waarom maakt de respondent deze keuze? Waar ligt het verschil (voorbeeld: wat kan het personeel doen, zodanig dat de prijs minder belangrijk wordt)? En waarom legt de respondent een bepaalde kaart achteraan en vindt hij/zij deze het minst belangrijk? De topics bij card sorting zijn als volgt:

Rente	Locatie vestiging(en)	Prijs
Personeel	Telefonische bereikbaarheid	Rabobank App
Zelf in te vullen		

Afsluiting: (2 minuten)

De interviewer sluit het interview af en bedankt de respondent voor deelname. Hierbij ontvangt de respondent een present. Dit is het einde van het interview.

Bijlage VI Verbatims

Dit zijn de uitgeschreven verbatims behorende bij alle interviews die zijn afgenomen voor het kwalitatieve onderzoek. Hierbij is ieder woord letterlijk genoteerd zoals dit ook is gezegd tijdens het interview. Eventuele versprekingen of onderbrekingen zijn aangegeven met [...]. Tijdens het interview refereren respondenten aan gesprekken die zij hebben gehad met een Rabobankmedewerker. Respondenten gaan dan soms het gesprek nabootsen. Deze tekst is tussen aanhalingstekens gezet. Om duidelijk te maken wat de tekst van de respondent en wat de tekst van Rabobankmedewerker(s) volgens hen is, is de tekst bij deze laatst genoemde blauw gemaakt.

Legenda verbatims:

Interviewer

Respondent

Woorden van Rabobankmedewerker volgens respondent

Bijlage VII Analyseschema's

Bijlage VIII Bereikbaarheidsmodel Rabobank Nederland

Figuur 3 Bereikbaarheidsmodel

Bijlage IX Visualisatie tijdsplanning

Tijdsbesteding per aanbeveling					
	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov
1. Registratie contactmomenten					
Overleg tussen managers					
Maken van een plan					
Managers informeren medewerkers					
Structureel registreren					
Controleren uitvoering					
2. Marketingcommunicatie					
Overleg lokale marketingafdeling					
Opstellen marketingplan					
Rabobank Nederland informeren					
Plan uitvoeren					
Vervolgonderzoek					
3. Bereikbaarheidsmodel					
Overleg managers					
Informeren medewerkers					
Werken met model					
Evaluatie en correctie					
4. Extra service naar de klant					
Registratie contactmomenten geïmplementeerd					
Planning en overleg tussen managers vaststellen periode					
Informeren medewerkers					
Extra klantrainingen					
Evaluatie trainingen door managers					
Vervolgonderzoek					

5. Alternatief voor gesloten vestigingen		
Overleg managers opstellen alternatieven		
Klanten betrekken bij beslissingsproces		
Uitvoering alternatief		
Evaluatie managers		
6. Kennis naar de kantoren brengen		
Overleg managers		
Informerende adviseurs		
Opstellen rooster		
Uitvoering		
Evaluatie afdelingoverleg		
7. Lerende organisatie/samenwerken		
Overleg managers mogelijkheden		
Overleg managers oplossingen		
Uitvoering en evaluatie managers		

Tabel 2 Visualisatie planning implementatie

Bijlage X Beoogd kostenoverzicht manuren

Aanbevelingen	Aantal manuren	Kosten	Totale kosten
Registratie	4 uur overleg	€400,	€1.600
contactmomenten	4 uur informeren medewerkers	€400,	
	8 uur controle	€800	
Marketingcom-municatie	8 uur overleg	€800,	€1.200
	4 uur overleg + voorstel Rabobank Nederland	€400	
Bereikbaarheids-model	4 uur overleg	€400,	€1.600
	4 uur informeren medewerkers	€400,	
	8 uur controle	€800	
Extra service naar de klant	8 uur overleg	€800,	€2.800
	10 uur organisatie klanttraining	€1.000,	
	10 uur controle	€1.000	
Alternatief voor gesloten vestigingen	10 uur overleg	€1.000,	€3.500
	8 uur klanten benaderen	€800,	
	beslissingsproces	€500,	
	5 uur informatieavond	€1.200	
	12 uur evaluatie		
Kennis naar de kantoren brengen	4 uur overleg	€400,	€800
	4 uur informeren medewerkers	€400	
Lerende organisatie /samenwerken	12 uur overleg	€1.200	€1.200
Totale kosten manuren			€12.700

Tabel 3 Beoogd kostenoverzicht manuren

Bijlage XI Beoogd kostenoverzicht marketing

Marketinguiting	Periode	Kosten	Totale kosten
Abricampagne	Vier weken	€20.000 per week	€80.000
Pagina-advertentie Haarlems Dagblad	Twee weken	€5.000 per dag	€70.000
Totale kosten marketing			€150.000

Tabel 2 Kostenoverzicht marketing

Bijlage XII Logboek

Bijlage XIII Beoordeling opdrachtgever