

Van Klant naar Gast:

Het ontwikkelen van een gastvrij bankkantoor voor
Van Lanschot Bankiers

Lisa van Os
Apeldoorn, 2017



Van Klant naar Gast:

Het ontwikkelen van een gastvrij bankkantoor voor
Van Lanschot Bankiers

Naam	Lisa van Os
Studentnummer	319617
Plaats	Apeldoorn
Publicatiedatum	9 januari 2017
Onderwijsinstelling	Saxion University of Applied Sciences
Academie	Hospitality Business School (HBS)
Opleiding	Hotel Management
Afstudeerbedrijf	F. Van Lanschot Bankiers N.V.
Opdrachtgeefster	Mw. A.E.W. (Astrid) Huitink-Jacobs, Kantoordirecteur Arnhem en Nijmegen
Eerste examinerator	Dhr. F. (Frank) Evers, Docent Hotel Management
Tweede examinerator	Mw. S. (Sophie) van den Broecke-Binet, Docente Hotel Management
Onderzoeksdocent	Dhr. R. (Rienk) van Marle, Docent Hotel Management

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afstudeerperiode bij Van Lanschot Bankiers. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van de afstudeerfase aan de opleiding Hotel Management van de Hospitality Business School, onderdeel van de Saxion University of Applied Sciences. Dit heb ik gedaan in opdracht van F. Van Lanschot Bankiers N.V. (hierna te noemen: Van Lanschot) voor het onderdeel *Private Banking* in de Regio Noordoost. Bovengenoemde organisatie is een *Private Bank* welke is gespecialiseerd in *Private Banking*, *Asset Management* en *Merchant Banking*.

Op het Van Lanschot bankkantoor in Apeldoorn heb ik deze scriptie geschreven. Gedurende de maanden van september 2016 tot en met januari 2017 heb ik een afstudeerstage volbracht bij Van Lanschot en gewerkt volgens een contract van een 40-urige werkweek. Hiervan heb ik 20 uur meegewerkt in het team van de Relatiemanagers, welke de Bankiers ondersteunen. Daarnaast heb ik 20 uur op het bankkantoor en 20 uur thuis gewerkt aan het schrijven van deze scriptie.

Met deze scriptie hoop ik een bijdrage te leveren aan de gastvrijheid en klanttevredenheid in de bancaire sector. Hier zet ik mijn kennis van Hotel Management en mijn (internationale) ervaring in de gastvrijheidsbranche (verworven door verschillende stages in zowel binnen als buitenland) voor in. De focus binnen deze scriptie ligt op een gastvrije benadering van de klanttevredenheid op de bankkantoren van Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost.

Gedurende de afstudeerfase heb ik samengewerkt met verschillende docenten en collega's. Als eerste wil ik mijn eerste examiner Frank Evers bedanken voor de goede begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode. Daarnaast wil ik mijn opdrachtgeefster Astrid Huitink bedanken, zij heeft mij de kans gegeven dit onderzoek uit te voeren. Ook Duygu Ozbek (Teamleidster) en het team van Relatiemanagers wil ik bedanken. Daarnaast dank aan docenten Bas Jansen, Ruth Pijls en Rienk van Marle voor hun inhoudelijke bijdrage op het gebied van *service design*, omgevingspsychologie en onderzoek. Ook gaat mijn dank uit naar de respondenten welke het veldonderzoek mede mogelijk hebben gemaakt. Rest mij nog u veel plezier te wensen met het lezen van mijn scriptie.

Lisa van Os, Apeldoorn, 9 januari 2017

Managementsamenvatting

De aanleiding van deze scriptie is de regionalisatie bij Van Lanschot welke heeft plaatsgevonden in juli 2016. Bij deze regionalisatie zijn alle bankkantoren onderbracht in een regio, waardoor lokale bankkantoren minder in gebruik zijn. Een negatief gevolg van deze regionalisatie is dat de klanttevredenheid op de bankkantoren onder druk is komen te staan. De opdrachtgeefster beschrijft dit als een verschil tussen de visie van het Managementteam (hierna te noemen: MT) en de verwachtingen van de relaties omtrent de klanttevredenheid op de bankkantoren. Het onderzoek is dan ook benaderd vanuit dit probleem, welke ook wel *gap* I wordt genoemd volgens het SERVQUAL-model (Zeithaml, et al., 2009). Onderzocht is hoe deze *gap* kan worden verkleind en de klanttevredenheid kan worden vergroot. De adviesvraag luidde:

- “Op wat voor manier kan Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren verbeteren, zodat deze een grotere bijdrage gaan leveren aan de gehele klanttevredenheid over Van Lanschot?”

Om deze vraag te beantwoorden is een theoretisch kader opgezet om de managementmodellen en begrippen en de manier waarop deze in dit onderzoek worden toegepast te beschrijven. Een onderzoeksraamwerk is ontworpen om de samenhang tussen deze modellen en begrippen aan te geven. Vervolgens heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden naar feiten uit de literatuur omtrent gastvrije ontvangstlocaties waar de klanttevredenheid hoog is. Dit is gedaan aan de hand van het begrip ‘omgevingspsychologie’, *best practices* van ontvangstlocaties en succesvolle trends met betrekking tot ontvangstlocaties. Daarna heeft een veldonderzoek plaatsgevonden waarin de koppeling naar Van Lanschot werd gemaakt en *gap* I daadwerkelijk is onderzocht. Dit is gedaan door enerzijds 18 relaties en anderzijds een lid van het MT te interviewen, om zo een beschrijving te kunnen geven van beide visies. Vervolgens zijn beide visies met elkaar vergeleken, om op basis daarvan *gap* I te kunnen identificeren en beschrijven.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat volgens de omgevingspsychologie een aantal zaken een ontvangstlocatie aangenamer maken en dus de klanttevredenheid vergroten. Enkele voorbeelden hiervan zijn het gebruik van specifieke kleuren zoals groen en blauw en het gebruik van specifiek meubilair. Ook is gebleken dat de functie van een ontvangstlocatie is veranderd en dat het op een ontvangstlocatie niet (meer) uitsluitend gaat om het verkopen van een product, maar dat de focus ligt op de klantbeleving als onderdeel van de klanttevredenheid. *Best practices* van ontvangstlocaties zijn onder andere de *stores* van Apple en de boetieks van Nespresso bij welke de klantbeleving op hun ontvangstlocatie hoog in het vaandel staat. Door de interviewuitkomsten met elkaar te vergelijken is uit het veldonderzoek gebleken dat de visie van het MT inderdaad verschilt van de verwachtingen van de relaties wat betreft het bankkantoor. Relaties hechten veel waarde aan het fysieke bankkantoor, ondanks dat zij dit kantoor gemiddeld slechts drie keer per jaar bezoeken. Zij hechten weinig waarde aan digitalisering, terwijl het MT hier veel in heeft geïnvesteerd. Het MT heeft de spreekkamers sober en rustig ingericht om de nadruk te leggen op de relatie en het gesprek, terwijl relaties de spreekkamers hierdoor als sfeerloos ervaren. Daarnaast sluit het evenementenbeleid dat het MT hanteert niet aan op de verwachtingen van de relaties. Deze aspecten hebben een negatieve invloed op de klantbeleving op de bankkantoren. Er is dus geconcludeerd dat zich inderdaad een *gap* bevindt tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren, de zogeheten *gap* I welke 51% is. Daarnaast is geconcludeerd dat het aanpassen van de spreekkamers en het evenementenbeleid zal leiden tot verbetering van de klanttevredenheid.

Om deze *gap* te verkleinen en de klanttevredenheid te vergroten is een advies gegeven. Het onderzoek toont aan dat *Private Banking* Relaties nog steeds veel waarde hechten aan het fysieke bankkantoor, ondanks de trend dat veel ontvangstlocaties (waaronder bankkantoren) verdwijnen. Van Lanschot dient haar bankkantoren dus open te houden. Daarnaast toont het onderzoek aan dat er een *gap* bestaat tussen de verwachtingen van de relaties en de visie van het MT. Deze *gap* vormt een bedreiging voor de klanttevredenheid op de bankkantoren en kan worden verkleind door de afstand tussen het MT en de relaties te verminderen. Ook blijkt uit het onderzoek dat de relaties de inrichting van de spreekkamers sfeerloos vinden. Dit draagt niet bij aan de klanttevredenheid op het bankkantoor, de spreekkamers vormen namelijk een belangrijk aspect aangezien relaties hier de meeste tijd doorbrengen. Als laatste toont het onderzoek aan dat ook de klantbeleving belangrijk is voor de klanttevredenheid op een bankkantoor. Het evenementenbeleid van een bank speelt een grote rol in deze klantbeleving en kan worden aangepast aan de behoeften van de relatie om zo door middel van klantbeleving de klanttevredenheid te verbeteren. *Gap I* kan worden verkleind en de klanttevredenheid kan worden vergroot door de volgende adviezen op te volgen:

- Het organiseren van jaarlijkse brainstormsessies waarbij zowel het MT, verschillende relaties en andere stakeholders aanwezig zullen zijn. Tijdens deze sessies zullen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties worden besproken aan de hand van verschillende aspecten van het bankkantoor waaronder de spreekkamers en het evenementenbeleid;
- Het aanpassen van de spreekkamers door een interieurarchitect aan de hand van de omgevingspsychologie en de uitkomsten van de brainstormsessies;
- Het aanpassen van het evenementenbeleid door de afdeling Facilitair en Events welke voor de gehele regio noordoost momenteel bestaat uit een Manager die wordt ondersteund door een Stagiair. De manager zal zes Facilitair en Event Medewerkers en zes Stagiairs aannemen, welke ieder op een ander bankkantoor de verantwoordelijkheid voor de facilitaire zaken en evenementen op zich zal nemen. Zij zullen onder andere verantwoordelijk zijn voor het gerichter uitnodigen van relaties, het vaststellen van doelgroepen en het verzorgen van de marketing.

Het advies kan worden geïmplementeerd volgens de PDCA-cyclus van Deming (1993) welke uit gaat van de wetenschap van continue verbetering. Hierbij wordt in fase I een plan gemaakt waarbij een planning en doelstellingen worden opgezet. In fase II wordt dit plan vervolgens uitgevoerd en vinden de brainstormsessie en de aanpassingen aan onder andere de spreekkamers en het evenementenbeleid plaats. In fase III vindt de evaluatie plaats en in fase IV wordt bijgestuurd aan de hand van de evaluatie. Vervolgens wordt de cirkel gesloten door weer met fase I te beginnen. Zo worden de veranderende verwachtingen van de *Private Banking* Relaties bijgehouden en is het advies toekomstbestendig. De implementatie van deze adviezen vergt een investering van 161.540 euro. Dit levert geen directe, maar wel indirecte opbrengsten op; een verbetering van de klanttevredenheid leidt namelijk tot een verhoging van de omzet (Mittal en Frennea, 2010). Wanneer dit advies zal worden opgevolgd, zal *gap I* verkleinen en zal de klanttevredenheid op de bankkantoren van Van Lanschot toenemen. Dit zal uiteindelijk bijdragen aan de algehele klanttevredenheid van Van Lanschot.

Inhoudsopgave

LIJST VAN FIGUREN EN TABELLEN	9
1. INLEIDING	9
1.1 Achtergrondinformatie	10
1.2 Aanleiding	10
1.3 Managementprobleem	11
1.4 Informatiebehoefte	12
1.5 Leeswijzer	12
2. THEORETISCH KADER	13
2.1 Verantwoording	13
2.2 Literature review	13
2.2.1 Gastvrijheid	13
2.2.2 Klanttevredenheid	14
2.2.3 Het SERVQUAL-model	15
2.2.4 Cliëntontvangstlocaties	15
2.2.5 Omgevingspsychologie	16
2.2.6 Service design	16
2.3 Onderzoeksraamwerk	16
3. LITERATUURONDERZOEK	18
3.1 Methodologie en verantwoording	18
3.2 Omgevingspsychologie	19
3.3 Best practices	20
3.4 Trends	21
3.5 Conclusies	22
4. VELDONDERZOEK	23
4.1 Methodologie en verantwoording	23
4.1.1 Case I Private Banking Relaties	24

4.1.2 Case II Managementteam	24
4.1.3 Gap I	24
4.2 Resultatenanalyse	26
4.2.1 Visie Private Banking Relaties	26
4.2.2 Visie Managementteam	28
5. CONCLUSIE	30
5.1 Analyse gap I	30
5.2 Beschrijving gap I	34
6. DISCUSSIE	35
6.1 Randvoorwaarden	35
6.2 Betrouwbaarheid	35
6.3 Validiteit	36
6.4 Bruikbaarheid	37
7. ADVIES	38
7.1 Scenario's	38
7.1.1 Scenario I	38
7.1.2 Scenario II	38
7.2 Oplossingsalternatieven	39
7.2.1 Oplossingsalternatief I	39
7.2.2 Oplossingsalternatief II	39
7.2.3. Oplossingsalternatief III	40
7.2.4 Oplossingsalternatief IV	40
7.3 Criteria	41
7.4 Conclusie	43
7.4.1 Beschrijving oplossingsalternatief	43
7.4.2 Verkleinen gap I	43
7.4.3 Verbeteren klanttevredenheid	43
8. IMPLEMENTATIE	44
8.1 Advies	44
8.1.1 Uitvoering	44

8.1.2 Resultaat	44
8.2 Implementatieplan.....	45
8.3. Financieel plan	47
8.3.1 Opbrengsten	47
8.3.2 Kosten.....	48
8.3.3 Financiële conclusie.....	48
8.4 Eindconclusie	48
NAWOORD	50
LITERATUURLIJST	52
BIJLAGEN.....	56
Bijlage I Canvas Business Model Van Lanschot.....	57
Bijlage II Mondelinge communicatie opdrachtgeefster	58
Bijlage III AAOCC-analyse	59
Bijlage IV Operationalisatie gastvrijheid.....	60
Bijlage V Operationalisatie klanttevredenheid	61
Bijlage VI SERVQUAL-dimensies	62
Bijlage VII Operationalisatie ontvangstlocatie	63
Bijlage VIII Planning en projectorganisatie	64
Bijlage IX Interviewguide Private Banking Relaties	65
Bijlage X Interviewguide Managementteam.....	67
Bijlage XI Interviewtranscript respondent I.....	69
Bijlage XII Interviewtranscript respondent II	72
Bijlage XIII Interviewtranscript respondent III	75
Bijlage XIV Interviewtranscript respondent IV.....	78
Bijlage XV Interviewtranscript respondent V	81
Bijlage XVI Interviewtranscript respondent VI.....	84

Bijlage XVII Interviewtranscript respondent VII	87
Bijlage XVIII Interviewtranscript respondent VIII	90
Bijlage XIX Interviewtranscript respondent IX	93
Bijlage XX Interviewtranscript respondent X.....	96
Bijlage XXI Interviewtranscript respondent XI.....	99
Bijlage XXII Interviewtranscript respondent XII	102
Bijlage XXIII Interviewtranscript respondent XIII	105
Bijlage XXIV Interviewtranscript respondent XIV.....	108
Bijlage XXV Interviewtranscript respondent XV	111
Bijlage XXVI Interviewtranscript respondent XVI.....	114
Bijlage XXVII Interviewtranscript respondent XVII	117
Bijlage XXVIII Interviewtranscript respondent XVIII	120
Bijlage XXIX Interviewtranscript Managementteam Respondent XIX	123
Bijlage XXX Regionalisering Private Bank	126

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 2.1 Onderzoeksraamwerk.....	16
Tabel 4.1 Labels interview.....	25
Tabel 4.2 Visie Private Banking Relaties (case I)	26
Tabel 4.3 Visie Managementteam (case II)	28
Tabel 5.1 Analyse gap I.....	29
Tabel 5.2 Beschrijving gap I.....	33
Tabel 7.1 Bespreking criteria.....	40
Tabel 7.2 Beoordeling criteria.....	41
Figuur 8.1 PDCA-cyclus.....	44
Tabel 8.1 PDCA-cyclus.....	44
Tabel 8.2 Opbrengsten.....	46
Tabel 8.3 Kosten.....	46

1. Inleiding

1.1 Achtergrondinformatie

Van Lanschot Bankiers is een gespecialiseerde, onafhankelijke *wealth* manager. De bank is gericht op het behoud en de opbouw van het vermogen van haar relaties. Hieronder zal aan de hand van het Canvas Business Model uit het boek Business Model Generatie van Ostwalder en Pigneur (2010) een beschrijving worden gegeven van Van Lanschot als organisatie. Het business model zelf is terug te vinden in bijlage I. De *value proposition* van Van Lanschot is alert, persoonlijk en duidelijk. Deze waarden zijn voortgekomen uit het klanttevredenheidsonderzoek dat is uitgevoerd in 2015 door het Team Klantbeleving. De *key activities* zijn *Private Banking*, *Asset Management* en *Merchant Banking*. De *key partner* van Van Lanschot is Kempen & Co. De *key resources* van Van Lanschot zijn kennis en ervaring. De *customer relationship* is persoonlijk en de medewerkers zijn betrokken en oprecht geïnteresseerd. De *customer segments* van private banking zijn vermogende (>€500.000 vrij belegbaar vermogen) particulieren, ondernemers en familiebedrijven. Daarnaast behoren *business professionals* en *executives*, *health care professionals* en verenigingen en stichtingen ook bij de segmenten. De *channels* waar Van Lanschot haar producten verkoopt zijn email, telefoon, persoonlijk contact, maar ook internet en tv (Evi Van Lanschot). De *cost structure* bestaat uit: personeel, huur (monumentale) panden, een investering van 60 miljoen voor de komende drie jaar in digitalisering en ICT-voorzieningen. De *revenue stream* bestaat uit de AUM (*assets under management*, ofwel, toevertrouwde middelen) welke €66,2 miljard bedragen. De opdrachtgeefster van deze scriptie is Astrid Huitink. Mevrouw Huitink is sinds 2010 Commercieel Directeur van de vestigingen Arnhem en Nijmegen van Van Lanschot en al 20 jaar actief in de financiële dienstverlening op internationaal niveau. Zij heeft een *Bachelor of Science, Business Administration and Management* aan de Hogeschool Enschede behaald, waarna zij een master *International Management* heeft afgerond aan de Universiteit van Maastricht.

1.2 Aanleiding

Begin 2013 heeft het MT van Van Lanschot een Strategische Review opgezet (Bruens, 2016). Het MT is aan de hand hiervan tot de conclusie gekomen dat Van Lanschot, om haar doelen te bereiken, nog meer en sneller zal moeten groeien en kosten zal moeten blijven verlagen. Hierom is een voorstel gedaan om de *Private Banking* activiteiten op regionale basis te gaan organiseren.

Voor de regio noordoost betekent dit dat van de zeven bankkantoren in de regio het kantoor in Apeldoorn het regiokantoor wordt ter aansturing en ondersteuning van de regio. Dit wordt de dagelijkse werkplek van alle medewerkers behalve de tien bankiers. Laatstgenoemden gaan verspreid over de overige zes bankkantoren in de regio werken (Groningen, Leeuwarden, Enschede, Zwolle, Arnhem en Nijmegen). Zo blijft Van Lanschot lokaal zichtbaar en aanwezig en werken de bankiers dichtbij hun relaties, netwerken en contacten. Hierbij kan de bankier zich volledig richten op het bedienen van bestaande relaties en het acquireren van nieuwe relaties. Het MT heeft de Ondernemingsraad (OR) om een advies gevraagd over de impact van het voorstel voor zowel de organisatie als de relaties, welke zou worden doorgevoerd bij een positief OR-advies. De OR is van mening dat de regionalisatie bijdraagt aan de verdere aanpassing van het servicemodel en de toekomstbestendigheid hiervan. Daarnaast wordt het belang van het fysieke kantoor minder groot voor de relaties. Hieruit concludeert de OR: "De directe impact voor relaties is zeer beperkt, daarom is er geen reden om relaties actief te informeren over de wijzigingen. Zo blijft het bankkantoor vanuit het oogpunt van de relatie gewoon een kantoor", (Bruens, 2016, para. 10). Dit document is terug te vinden in bijlage XXX; Regionalisering Private Bank, geschreven door MT-lid Richard Bruens (2016).

1.3 Managementprobleem

In juli 2016 is deze landelijke regionalisatie doorgevoerd. Volgens de opdrachtgeefster staan de bankiers, door de lage bezetting op de bankkantoren, in de praktijk verder van de relaties af en is daardoor de klanttevredenheid op de bankkantoren onder druk komen te staan. Mevrouw Huitink ontvangt daarnaast negatieve signalen van relaties, zoals relaties die vragen of het wel goed gaat met Van Lanschot. Hieruit blijkt dat de impact van de regionalisatie merkbaar is voor de relatie. In bijlage II is een overzicht te vinden van de negatieve signalen die de opdrachtgeefster over de bankkantoren ontvangt van de relaties. Aan de hand hiervan concludeert zij dat zich een verschil bevindt tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren. In het SERVQUAL-model van Zeithaml (et al., 1988) wordt een dergelijk verschil een *gap* genoemd. Deze *gap* zal worden onderzocht om vast te kunnen stellen of er daadwerkelijk een *gap* is, wat voor formaat deze *gap* heeft en hoe deze *gap* kan worden verkleind en de klanttevredenheid op de bankkantoren kan worden vergroot. Het managementvraagstuk luidt:

- “Op wat voor manier kan Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren verbeteren, zodat deze een grotere bijdrage gaan leveren aan de gehele klanttevredenheid over Van Lanschot?”

Het advies is tweeledig; het advies zal *gap* I verkleinen en (dus) de klanttevredenheid vergroten. Hierom worden enerzijds alternatieven gegeven over hoe de kloof tussen het MT en de relaties kan worden verkleind. Anderzijds worden alternatieven gegeven over hoe de klanttevredenheid op de bankkantoren kan worden verbeterd. Beide delen vormen het advies om de klanttevredenheid in de huidige situatie (dus na de regionalisatie) te vergroten. Het doel van en in dit onderzoek luidt:

- “Vaststellen op wat voor manier de klanttevredenheid kan worden verbeterd op een ontvangstlocatie, om op basis daarvan aanbevelingen te kunnen doen over de manier waarop Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost haar bankkantoren kan aanpassen om de klanttevredenheid op haar bankkantoren te verbeteren.”

Om het doel in het onderzoek te kunnen bereiken zijn een tweetal hoofdvragen met bijbehorende deelvragen opgesteld. Bij hoofdvraag 1 ligt de focus op ontvangstlocaties in het algemeen:

- Hoofdvraag 1: “Wat verhoogt de klanttevredenheid op een ontvangstlocatie?”
- Deelvraag 1: “Hoe wordt volgens de omgevingspsychologie de klanttevredenheid verhoogd?”
- Deelvraag 2: “Wat is het succes achter *best practices* van ontvangstlocaties?”
- Deelvraag 3: “Welke trends bestaan er op het gebied van ontvangstlocaties?”

Bij hoofdvraag 2 wordt door middel van het SERVQUAL-model de koppeling naar de bankkantoren van Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost gemaakt:

- Hoofdvraag 2: “Hoe groot is de *gap* tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de klanttevredenheid op de bankkantoren van Van Lanschot?”
- Deelvraag 4: “Wat is de visie van het MT omtrent de klanttevredenheid op de bankkantoren?”
- Deelvraag 5: “Wat zijn de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren?”

1.4 Informatiebehoefte

Om Van Lanschot te kunnen adviseren over wat er kan worden gedaan om de klanttevredenheid op de bankkantoren te verbeteren, is enerzijds informatie nodig over wat de klanttevredenheid op een cliëntontvangstlocatie vergroot en anderzijds wat de klanttevredenheid van een Van Lanschot bankkantoor vergroot volgens het MT en de relaties. Allereerst wordt een literatuuronderzoek gedaan om bovenstaande hoofdvraag 1 en bijbehorende deelvragen te beantwoorden. Het doel van dit literatuuronderzoek is het beschrijven van aspecten welke de klanttevredenheid op een ontvangstlocatie vergroten. Om hier uitspraak over te kunnen doen, zal naar drie zaken worden gekeken. Hierbij wordt met behulp van het begrip 'omgevingspsychologie' gekeken naar welke aspecten een ontvangstlocatie aangenamer maken. Vervolgens wordt gekeken naar de filosofie achter het succes van *best practices* zoals de *Stores* van Apple en de Boetieks van Nespresso. Als laatste zal worden gekeken naar trends op het gebied van ontvangstlocaties. De focus ligt op het succes achter deze trends. Het is relevant te weten te komen wat de positieve gevolgen hiervan zijn voor de klanttevredenheid op de ontvangstlocaties van deze organisaties. Bij hoofdvraag 2 zal de koppeling worden gemaakt naar Van Lanschot. Hierbij zullen hoofdvraag 2 en bijbehorende deelvragen worden beantwoord aan de hand van veldonderzoek. Het doel van dit veldonderzoek is de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren te beschrijven en deze beschrijvingen te vergelijken met elkaar, om zo de *gap* tussen beiden te kunnen identificeren. Enerzijds zal worden gekeken vanuit het oogpunt van de relaties en anderzijds vanuit het oogpunt van de organisatie en dus het MT. De relaties zullen telefonisch worden geïnterviewd, om op die manier informatie te winnen over de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren. Daarnaast zal een lid van het MT telefonisch worden geïnterviewd waarbij wordt gekeken naar de visie van het MT op de klanttevredenheid op de bankkantoren. Door het combineren van de bevindingen bij zowel hoofdvraag 1 als hoofdvraag 2 kan een advies worden uitgebracht over hoe Van Lanschot *gap* I kan verkleinen en haar bankkantoren kan aanpassen om de klanttevredenheid op de bankkantoren te vergroten.

1.5 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader van dit onderzoek uitgewerkt aan de hand van een beschrijving van de gebruikte zoekmethoden, een *literature review* waarin de kernbegrippen worden uitgewerkt en een operationalisering van deze kernbegrippen. In het derde hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek beschreven. Eerst wordt een verantwoording gegeven en vervolgens worden de theorieën achter omgevingspsychologie, *best practices* en trends uitgewerkt. In het vierde hoofdstuk wordt het veldonderzoek beschreven. Eerst wordt een verantwoording gegeven waarin de onderzoeksmethode wordt beschreven aan de hand van de onderzoeksstrategie, de waarnemingsmethoden, de steekproeftrekking en de analysetechnieken, waarna de onderzoeksresultaten worden besproken. In het vijfde hoofdstuk worden conclusies getrokken die zijn gebaseerd op de resultaten uit hoofdstukken drie en vier. In het zesde hoofdstuk wordt een advies gepresenteerd. In dit advies worden de financiële consequenties, de haalbaarheid, de relevantie en bijdrage aan de klanttevredenheid van de verschillende oplossingsalternatieven besproken. In het zevende hoofdstuk, de discussie, worden de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek besproken. In het achtste hoofdstuk worden het financieel- en implementatieplan beschreven aan de hand van een PDCA-cyclus en wordt een eindconclusie gegeven waarin nogmaals de belangrijkste adviezen worden gepresenteerd. Aan het eind worden een literatuurlijst en bijlagen gevonden met daarin het Canvas Business Model, de aanleiding, de AAOCC-criteria, de verschillende operationalisaties van de kernbegrippen en de interviewguides en -transcripten. In bijlage VIII staat de planning en projectorganisatie.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk gaat in op het theoretisch kader. Hierin vindt een afbakening plaats van de te gebruiken managementtheoriën en -modellen in dit onderzoek. De zoekmethoden worden beschreven aan de hand van de zoektermen, de zoekmachines en zoekcriteria waarop de zoekresultaten worden beoordeeld. Vervolgens worden de kernbegrippen en de relaties tussen deze kernbegrippen uitgewerkt in de *literature review* en het onderzoeksraamwerk. Uiteindelijk worden deze kernbegrippen geoperationaliseerd als opzet voor het literatuur- en veldonderzoek. Deze operationalisaties zijn terug te vinden in de bijlagen.

2.1 Verantwoording

2.1.1 Zoekmethoden

Er is een uitgebreide lijst opgesteld van begrippen rondom klanttevredenheid op cliëntontvangstlocaties. Deze lijst is ingekaderd aan de hand van meest relevante begrippen met betrekking tot dit onderzoek. Hier zijn de volgende begrippen uit voort gekomen: 'gastvrijheid', 'klanttevredenheid', 'cliëntontvangstlocaties', 'omgevingspsychologie', '*service design*' en 'SERVQUAL'. Deze begrippen zijn vervolgens ingevoerd in de volgende zoekmachines: www.google.com www.scholar.google.com www.books.google.com www.saxionbibliotheek.nl en www.coda-apeldoorn.nl. Met behulp van deze zoektermen en zoekmachines zijn verschillende websites en boeken gevonden welke input zouden kunnen opleveren voor de *literature review*.

2.1.2 Beoordelingscriteria

Om de zoekresultaten te beoordelen op betrouwbaarheid en kwaliteit is gebruik gemaakt van de AAOCC-criteria (Kapoun, 1998) en de Toolbox Informatievaardigheden van Fontys Hogescholen (2015). Wanneer een bron voldoet aan alle vijf de criteria, is deze meegenomen in het theoretisch kader en/of de *literature review*. Eerst is de *authority/accuracy* gecontroleerd aan de hand van wie de auteur(s) is/zijn en welke organisatie achter de bron zit. Vervolgens is de *objectivity* gecontroleerd aan de hand van wie de doelgroep is, wat het doel is en hoe de verhouding feiten-meningen ligt. Daarna is de *currency* gecontroleerd aan de hand van wanneer de informatie gepubliceerd is, wanneer deze voor het laatst bewerkt is en of deze dus (nog) geldig is. Als laatste is de *coverage* gecontroleerd om te kijken of de informatie volledig is. Uit de AAOCC-analyse is geconcludeerd dat niet alle websites en boeken uit de selectie bruikbaar zijn. De websites en boeken welke zijn gebruikt, zijn terug te vinden in de bronnenlijst. De volledige AAOCC-analyse is terug te vinden in bijlage III. Hieronder worden de begrippen en theorieën uitgewerkt aan de hand van de gevonden literatuur.

2.2 Literature review

2.2.1 Gastvrijheid

In deze alinea zal een algemene beschrijving van het begrip gastvrijheid worden gegeven. De definitie van 'gastvrijheid' zoals deze zal worden gehanteerd in dit onderzoek is een combinatie van onder andere de definitie van Hokkeling en De la Mar (2012, p. 32) uit het boek *Mood maker*: "Gastvrijheid is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleefd bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf." Deze zal worden gecombineerd met de definitie uit de Van Dale (2010, p. 107): "Gastvrijheid is 1 gulheid in het onthalen of herbergen van gasten; synoniem hospitaliteit – de plicht, de deugd der gastvrijheid en 2 het opnemen resp. opgenomen–worden als gast – gastvrijheid aanbieden, bewijzen, genieten, verlenen." Hier wordt als derde de definitie van Dommerholt en Hofman (2010, para. 2) aan toegevoegd die zeggen dat Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost

Lisa van Os

hospitality op twee manieren vertaald kan worden: “Gastvrijheid is als een warm, gastvrij en welkom gevoel dat je krijgt als je ergens binnenkomt, en als de service op het gebied van eten, drinken en overig. Dit alles met als doel om het bezoek te veraangename en onderscheidend vermogen te genereren.” Dit komt uit op de volgende definitie welke zal worden aangenomen in dit onderzoek: “Gastvrijheid is het opnemen van of opgenomen worden als gast die vervolgens een prettig, welkom gevoel beleefd bij het contact met de gastheer en diens bedrijf. Dit alles met als doel het bezoek te veraangename en onderscheidend vermogen te genereren.”

Klanten zijn welkom en gasten voelen zich welkom, volgens Antoine Defesche (2010), psycholoog met een specialisatie in test- en toetsontwikkeling. Volgens hem is de evolutie van gastvrijheid te verklaren door middel van de Pyramide van Maslow (Management Goeroes, 2013); als de meest primaire behoeftes zijn vervuld, worden andere zaken belangrijk. Hoewel gastvrijheid een containerbegrip is, zijn er wel een aantal universele regels. Zoals in het boek *Mood Maker* (Hokkeling en De la mar, 2012) wordt beschreven is bewezen dat een persoon zeven seconden nodig heeft voor een eerste indruk. Binnen deze seconden wordt onbewust de ervaring met de verwachting vergeleken. Als deze indruk positief is, zien personen negatieve zaken sneller over het hoofd. Dit verschijnsel wordt in de psychologie ook wel ‘cognitieve dissonantiereductie’ genoemd. Als deze indruk negatief is, worden negatieve dingen uitvergroot. Daarom is de eerste, gastvrije indruk van cruciaal belang. Deze wordt vaak gevormd op tastbare momenten, bijvoorbeeld tijdens het eerste bezoek aan de ontvangstlocatie.

Hoewel de definitie van gastvrijheid in dit onderzoek nu vaststaat, zal gastvrijheid als term op zich verdwijnen, volgens Vooijs (2016). Dit omdat gastvrijheid volgens hem over vijftig jaar volledig geïntegreerd zal zijn in het leven. Gastvrijheid gaat veel verder dan klantgerichtheid. Hij geeft het verschil weer tussen beide begrippen. Bij klantgerichtheid gaat het om een behoefte waarop het product dat een bepaalde organisatie aanbiedt wordt aangepast. Bij gastvrijheid draait het om het creëren van een gevoel bij de gast. “Wanneer wij ons prettig voelen in een omgeving, dan zijn wij veel meer geneigd dit te delen dan wanneer wij puur en alleen een behoefte bevredigd zien”, (Vooijs, 2016, para. 3). Daarnaast creëert gastvrijheid relaties op de lange termijn. De wereld is constant in beweging, behoeftes en wensen zijn dit ook. Een omgeving kan binnen gastvrijheid blijven bestaan terwijl inhoud verandert. Vervolgens ervaart men houvast aan deze omgeving. Dit is waardevol en kan met klantgerichtheid niet. Gezegd kan worden dat klantgerichtheid een onderdeel is van het brede en veelomvattende begrip gastvrijheid.

Het gastvrijheidsmodel dat in dit onderzoek zal worden gehanteerd is het 4P model ontworpen in 2008 door Claudia Alflen werkzaam bij Twynstra Gudde (Alflen, 2008). Het model beschrijft de succesfactoren van de gastvrijheid van een bedrijf aan de hand van de 4 P's, te weten: *people*, *place*, *product* en *process*. In dit onderzoek ligt de focus op *place*, namelijk de bankkantoren. Het begrip ‘gastvrijheid’ zoals deze in dit onderzoek is bedoeld is geoperationaliseerd aan de hand van dit model. De operationalisatie is terug te vinden in bijlage IV.

2.2.2 Klanttevredenheid

De definitie van het begrip klanttevredenheid wordt gevormd met als basis de volgende definitie van Ravens (2010, para. 11): “klanttevredenheid is het verschil tussen de ervaringen van de klant en in hoeverre het bedrijf aan de verwachtingen voldoet. De tevredenheid van klanten is de basis voor het opbouwen van een goede klantrelatie, dat uiteindelijk dient te leiden tot loyaliteit.” Deze definitie sluit aan bij het onderzoek, omdat in dit onderzoek *gap I* het SERVQUAL-model centraal staat. Hieraan wordt een aspect toegevoegd aan de hand van de betekenis die Thomassen (2003, p. 9) geeft van klanttevredenheid: “klanttevredenheid is het strategisch werken aan de totale tevredenheid van de klant: van de verwachtingen van de klant voordat deze contact had, tot en met de afronding van alle activiteiten. Het gaat hierbij om het in kaart brengen, verbeteren en realiseren van positieve ervaringen bij klanten.”

In dit onderzoek gaat het om positieve ervaringen van de relaties van Van Lanschot wanneer zij de bankkantoren bezoeken. Volgens Disney (2009) is de perceptie van klanten belangrijker dan de objectieve realiteit. Bedrijven moeten meer vanuit de klant naar de dienstverlening kijken. Daarnaast moeten zij zich niet richten op het product, maar op het bieden van een beleving. De klantbeleving in bijvoorbeeld de zorg gaat verder dan alleen persoonlijk contact, een dode plant kan bijvoorbeeld een negatieve invloed hebben op de beleving. Volgens Van Slooten (2010), coauteur van 'De 9+ organisatie', kijken organisaties teveel vanuit het perspectief van de organisatie en te weinig vanuit het perspectief van de klant. Vaak denken organisaties de klanttevredenheid te verbeteren, terwijl de klant hier in werkelijkheid niets van merkt.

Om de klanttevredenheid te meten zijn verschillende klanttevredenheidsonderzoeken en modellen ontwikkeld. Volgens Jones en Sasser (1995) zijn alleen de klanten die een 9+ scoren in deze onderzoeken loyale klanten. Dit betekent volgens Hokkeling en De la mar (2012) dat de klanten op kritische belevingsmomenten, dus tijdens hun bezoeken aan de bankkantoren, een 9+ moeten geven. "Een tevreden klant praat vaak over de organisatie", (Kotler, 2013, p. 30). Loyale klanten zijn klanten die terugkomen, of in het geval van Van Lanschot een bijdrage leveren aan (het vergroten van) het netwerk, wat ook weer nieuwe klanten oplevert. Volgens Mittal en Frennea (2010) laat wetenschappelijk onderzoek zien dat er een verband bestaat tussen de klanttevredenheid en de financiële prestaties van een organisatie. Een ander onderzoek (Gruca en Rego, 2005) toont aan dat 1 punt op een schaal van 0 tot 100 verbetering van de klanttevredenheid leidt tot een vergroting van de omzet met meer dan 7%. Om het begrip klanttevredenheid te operationaliseren zullen de vijf dimensies uit onderstaand model worden gebruikt. De operationalisatie van het begrip 'klanttevredenheid' is terug te vinden in bijlage V.

2.2.3 Het SERVQUAL-model

Het klanttevredenheidsmodel dat in dit onderzoek centraal staat is het SERVQUAL-model van Zeithaml (et al., 1988). Dit model zal worden gebruikt tijdens het veldonderzoek. Het model is een raamwerk voor de strategische analyse van de klantbehoefte in relatie tot de kwaliteit van dienstverlening. In dit model staat de klantbehoefte centraal en niet de perceptie van de organisatie zelf, wat aansluit op dit onderzoek waarin de klanttevredenheid centraal staat. Zoals hierboven uitgelegd wordt in dit onderzoek het standpunt aangenomen dat de perceptie van de relaties belangrijker is dan de objectieve realiteit ofwel de visie van het MT. Andere modellen leggen de nadruk op producten in plaats van dienstverlening en feiten in plaats van de mening van hun klanten. Het SERVQUAL-model is ontworpen om de dienstverleningskwaliteit te meten en duidt vijf *gaps* aan tussen management, klant en dienstverlener. Het model begint bij *gap I*, dit is de basis voor de dienstverlening, namelijk het verschil tussen de verwachtingen van de klanten omtrent de dienstverlening en de perceptie van het management op de verwachtingen van de klanten. Als deze *gap* groot is, zullen de andere *gaps* groter zijn, aangezien deze zijn gebaseerd op *gap I* (Zeithaml et al., 1988). Om deze reden wordt in dit onderzoek dieper ingegaan op *gap I* en worden de andere *gaps* buiten beschouwing gelaten. Daarnaast beschrijft het model de mate van klanttevredenheid aan de hand van vijf dimensies (bijlage VI).

2.2.4 Cliëntontvangstlocaties

In dit onderzoek verwijst het begrip cliëntontvangstlocaties (hierna te noemen: ontvangstlocaties) naar de bankkantoren van Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost. In het literatuuronderzoek worden *best practices* van ontvangstlocaties zoals de *stores* van Apple en de boetieks van Nespresso onderzocht. Nespresso is van fabrikant naar retailer gegaan, omdat onderzoek uitwees dat het zou bijdragen aan de zichtbaarheid van het merk. "In onze Nespresso-boetiek ging het niet om koffie verkopen, maar om een ervaring op te roepen", (Kwakman, 2014). Hierom wordt naast koffie ook uitstekende service geleverd.

Volgens Van Dijk (2014) kunnen bedrijven die hun klanttevredenheid willen verhogen drie stappen zetten. De eerste stap is het controleren van de ervaringen van de bezoekers. Dat wil zeggen, het product niet uitsluitend verkopen via derden, met als gevolg dat de onderneming alleen invloed heeft op het product maar niet op de beleving. Dit is de voornaamste reden dat verschillende webshops, zoals Coolblue en Neckermann, fysieke winkels openen. Daarnaast kunnen organisaties zich focussen op de belangrijkste producten en hoe de klanten deze producten kunnen gebruiken. Als laatste kunnen organisaties het klanten makkelijker maken bij hun ontvangstlocatie binnen te lopen. Voorbeelden hiervan zijn de *stores* van Apple welke zijn uitgerust met brede ingangen van glas wat het voor de klanten gemakkelijker maakt om even binnen te lopen (Isaacson, 2013).

Volgens Onno Rompa (2016), blogger bij de marketingwebsite Dutch Cowboys, heeft het veranderende straatbeeld te maken met *experience marketing*; relaties kunnen het product voelen of zelfs proeven, zoals in de Nespresso boetieks. Een andere manier om een beleving rond een product te creëren is het openen van een zogeheten *pop-up store*, zoals Nutella en Haribo dat hebben gedaan. De *best practices* en trends met betrekking tot ontvangstlocaties zullen verder worden besproken in het literatuuronderzoek. Aan de hand van het begrip omgevingspsychologie worden de verschillende aspecten van ontvangstlocaties geoperationaliseerd. Deze operationalisering is te vinden in bijlage VII.

2.2.5 Omgevingspsychologie

Een concept dat een grote rol speelt in het literatuuronderzoek is ‘omgevingspsychologie’. Volgens Van Dijk (2014), eigenaar en blogger bij de site omgevingspsycholoog.nl, is omgevingspsychologie de invloed van de omgeving op de waarnemingen, gevoelens, gedachten en het gedrag van mensen. De vraag die centraal staat in de omgevingspsychologie is: “Hoe beïnvloedt de fysieke omgeving ons?” Van Dijk (2014, para. 4) zegt dat als deze omgeving er is, deze ook invloed heeft op mensen. Een voorbeeld is de plaats van stoelen en banken in een ruimte welke ervoor zorgt dat een ander dichtbij of juist op afstand zit. Er zijn tal van theorieën en modellen ontwikkeld waar in het literatuuronderzoek op terug wordt gekomen.

2.2.6 Service design

Volgens Nas (2010) gaat het bij *service design* om het creëren van de ultieme klantbeleving, ook wel de klantreis genoemd, welke loopt van de eerste aanraking met de onderneming tot het afscheid. Bij *service design* gaat het niet om het product, maar om alles eromheen. Door middel van *service design* kunnen loyale klanten oftewel promotors worden gecreëerd.

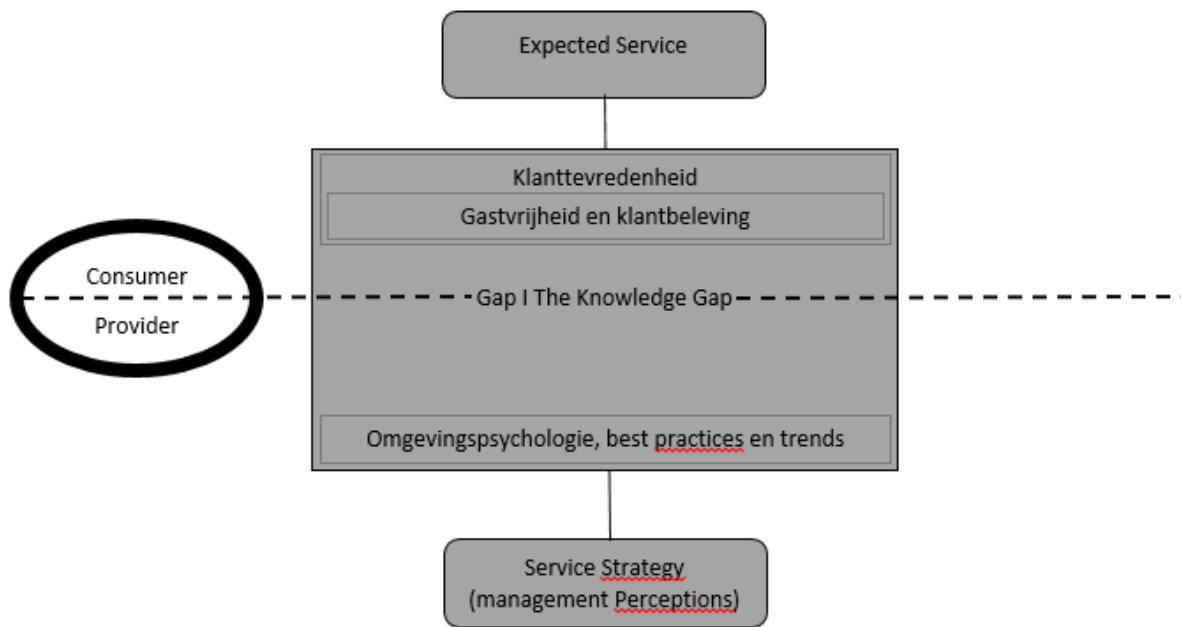
Een voorbeeld van een onderneming die goed is in *service design*, is Apple. Door middel van het toevoegen van verschillende elementen creëert Apple een hele beleving rondom een product als een telefoon. Voorbeelden uit die beleving zijn de *buzz* en de speeches van Steve Jobs voor elke lancering en het ritueel van als eerste de nieuwste iPhone kopen. Door deze beleving zouden klanten bijna vergeten dat het hier maar om een telefoon gaat. Aspecten uit de *service design* zullen doorgaans in dit onderzoek terugkomen.

2.3 Onderzoeksraamwerk

Op basis van het theoretisch kader is een onderzoeksraamwerk (Figuur 2.1) ontworpen, om op deze manier de samenhang tussen de begrippen aan te geven.

Het SERVQUAL-model staat aan de basis van dit raamwerk. De focus in dit onderzoek ligt op *gap 1*, The Knowledge Gap. Deze *gap* bevindt zich tussen de verwachtingen van de relaties en de visie van het MT wat betreft de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren. De verwachtingen van de relaties hangen samen

met de klanttevredenheid, welke onder andere wordt beïnvloed door de gastvrijheid en de klantbeleving. De visie van het MT over de verwachtingen van de relaties en de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren wordt onder andere gevormd door onderzoek naar feiten (Zeithaml et al., 1988) uit onder andere de omgevingspsychologie, *best practices* en trends. Als in de omgevingspsychologie een bepaald aspect van een ontvangstlocatie als positief wordt beschouwd zou Van Lanschot dit kunnen gebruiken. Ook kan Van Lanschot leren van *best practices* en meegaan met succesvolle trends. Echter, het kan voorkomen dat dit niet in samenhang is met de verwachtingen van de relaties. Op dat moment bevindt zich een *gap* tussen de *consumer* (in dit geval de *Private Banking* Relatie van Van Lanschot Regio Noordoost) en de *provider* (in dit geval het MT van Van Lanschot) volgens Zeithaml (et al., 1988).



Figuur 2.1 Onderzoeksraamwerk

3. Literatuuronderzoek

Het onderzoek is opgedeeld in twee delen; het literatuuronderzoek en het veldonderzoek. In dit hoofdstuk staat het literatuuronderzoek centraal, welke verder gaat op het theoretisch kader. Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk maken van wat er in de literatuur staat over de klanttevredenheid op ontvangstlocaties om op basis daarvan een beschrijving te kunnen geven van aspecten welke de klanttevredenheid op een ontvangstlocatie vergroten. De onderzoeksmethode is hetzelfde als welke is gebruikt in het theoretisch kader zoals beschreven in paragraaf 2.1. Onderstaande verantwoording wordt beschreven aan de hand van de gebruikte analysetechniek met behulp van de onderzoekstheorie onder andere uit het boek *Researching Hospitality and Tourism* van Brotherton (2015). Vervolgens worden de bevindingen per deelvraag besproken en wordt een conclusie getrokken.

3.1 Methodologie en verantwoording

- In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: “Wat verhoogt de klanttevredenheid op een ontvangstlocatie?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Deelvraag 1: “Hoe wordt volgens de omgevingspsychologie de klanttevredenheid verhoogd?”
- Deelvraag 2: “Wat is het succes achter *best practices* van ontvangstlocaties?”
- Deelvraag 3: “Welke trends bestaan er op het gebied van ontvangstlocaties?”

Aan de hand van deze bevindingen wordt een beschrijving gegeven van aspecten welke de klanttevredenheid vergroten volgens de omgevingspsychologie, *best practices* en trends. Daarnaast zijn de bevindingen input voor de interviewgide welke zal worden gebruikt in het veldonderzoek. Enkele voorbeelden:

- De omgevingspsychologie toont aan dat een gebouw waar overdag geen licht brandt als onprettig wordt ervaren. In de interviewgide kan de volgende vraag worden gesteld: hoeveel waarde hecht u aan het feit dat een bank tijdens kantooruren open en bereikbaar is? Dit betekent dat de deur open is, het licht brand etc. Wellicht kan Van Lanschot automatische lichtsakelaars installeren op de bankkantoren zodat het licht brand, ook als er niemand aanwezig is.
- Een van de aspecten van het succes achter de Apple *store* is dat de buitenkant van de ontvangstlocatie van glas is en de deur open staat waardoor mensen makkelijker naar binnen lopen. In de interviewgide kan de volgende vraag worden gesteld: hoe ervaart u het als u ergens gemakkelijk binnen kunt lopen? De deuren van de bankkantoren zitten in de huidige situatie dicht in verband met privacy overwegingen. Wellicht kan Van Lanschot de deuren open zetten om de klanttevredenheid te vergroten.
- Webwinkels hebben het belang van fysieke winkels ontdekt. Door het openen van een fysieke winkel staat een webwinkel dicht bij de klant waardoor de klant zich meer betrokken voelt bij de organisatie. In de interviewgide kan de volgende vraag worden gesteld: hoe kan Van Lanschot ervoor zorgen dat u zich meer betrokken voelt bij het bankkantoor, bijvoorbeeld door het organiseren van evenementen op het bankkantoor?

3.2 Omgevingspsychologie

“In een gastvrij gebouw dient de gastheer ervoor te zorgen dat de gast zich welkom voelt, dat de omgeving prettig, veilig en comfortabel is en dat de setting bijdraagt aan het welbevinden van de gast” (Doets, 2012, para. 6). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van aspecten welke onderzocht en bewezen zijn in de omgevingspsychologie en betrekking hebben op ontvangstlocaties. In het theoretisch kader is het begrip omgevingspsychologie kort uitgelegd als de invloed van de omgeving op personen. In het literatuuronderzoek wordt hier verder op in gegaan. Met behulp van de blog van Joren van Dijk en de website van Sally Augustin zijn artikelen gevonden welke relevant zijn voor dit onderzoek.

De zogeheten *healing environment* is een voorbeeld uit de *service design* methode (Tooren, 2010). Van deze methode wordt in ziekenhuizen vaak gebruik gemaakt (Doets, 2012). Hierbij worden veel groene kleuren en natuurlijke elementen gebruikt, omdat deze de genezing bevorderen door ontspanning (Van Dijk, 2012).

Daarnaast ervaren mensen daglicht als positief, het humeur verbeterd hier namelijk door. Dit daglicht komt makkelijk binnen door grote ramen, welke tevens zorgen voor uitzicht. Een mooi uitzicht geeft een vrij gevoel (Van Dijk, 2013), zorgt voor energie en heeft een kalmerende werking (Augustin, 2012).

Het gebruik van bepaalde kleuren beïnvloedt de gemoedstoestand van mensen, welke de prestaties, de productiviteit en de stemming kan beïnvloeden. Koelere kleuren zoals blauw zorgen voor betere cognitieve performance en concentratie en wekken vertrouwen op (Van Dijk, 2013). Groen beïnvloedt het creatief denken van mensen en wordt geassocieerd met gezond eten, MVO en succes (Augustin, 2016). Warm licht zoals dat van kaarsen of een openhaard maakt dat mensen beter kunnen opschieten met elkaar en dit verminderd stress (Augustin 2015).

De ervaring van temperatuur wordt beïnvloed door kleur, een koelere kleur maakt dat temperatuur als fris wordt ervaren (Van Dijk, 2014). Gemiddeld wordt 21.1 graden Celsius gezien als de meest comfortabele temperatuur. Er zit ook een link tussen fysieke en sociale temperatuur. Mensen ervaren bij een warme temperatuur een gevoel van vrijgevigheid en verbondenheid (Augustin, 2014).

Ook het binnenlaten van frisse lucht heeft een positief effect. Het ruiken van aangename geuren maakt dat mensen zich comfortabel voelen en verbetert de stemming, wat de creativiteit en interesse om onenigheden op te lossen vergroot. Daarnaast hebben geuren een effect; vanille en lavendel helpen mensen te ontspannen, citroen en jasmijn vergroten de cognitieve prestaties en kaneel in combinatie met vanille vergroot de creativiteit (Augustin, 2012). Citroen wordt geassocieerd met hygiëne (Van Dijk, 2012).

Lawaai en geluidsoverlast veroorzaken stress, wat niet bevorderlijk is voor de gemoedstoestand. Totale stilte wordt als onprettig ervaren, daarentegen helpt muziek ons om rustiger te worden. Een voorbeeld hiervan is het ritme van klassieke muziek dat ervoor zorgt dat mensen ontspannen raken (Van Dijk, 2012). Volgens Van Dijk (2014) voelen gasten zich rijker en gelukkiger in restaurants waar klassieke muziek wordt afgespeeld. Geluid beïnvloedt tevens de fysiologie, emotie, cognitie en ons gedrag.

Ook meubilair hoort bij de omgeving en kan stress veroorzaken wanneer er teveel van aanwezig is (Augustin, 2016). Verschillende soorten meubilair hebben verschillende invloeden. Een loungestoel bevordert bijvoorbeeld het creatief denken (Augustin, 2013). *Power sitting* (Augustin, 2010), het zitten in een open houding, geeft een persoon zelfvertrouwen waardoor deze persoon bereid is meer risico te nemen.

Als laatste is het creëren van een thuisgevoel een belangrijke methode om stress te verminderen. Een thuisgevoel bestaat volgens Van Dijk (2012) uit het gevoel van verbondenheid (reuring, eigenaarschap en een familieband), een eigen identiteit (imago, status en eigenheid), het hebben van controle (herkenbaarheid, vertrouwen en vrijheid) en de mogelijkheid om zich terug te trekken (veiligheid, bescherming geen stress).

3.3 Best practices

“De rol van de fysieke winkel is aan het veranderen. Langzaam verandert een winkel in een plek waar we geïnspireerd willen worden, een speciale ervaring hebben”, (Ahrendts, 2016, para.1). In deze paragraaf wordt verder ingegaan op *best practices* van ontvangstlocaties zoals die van Apple en Nespresso.

In 2001 opende Apple haar eerste twee *stores* (Ahrendts, 2016) met als doel het creëren van een beleving rondom het product (Lashinsky, 2011). Het concept van de Apple *store* is simpel: hier wordt het gehele assortiment van Apple producten aangeboden en een uitgebreid assortiment aan accessoires. Daarnaast is er in elke *store* een presentatieruimte te vinden voor presentaties en workshops. Ook is er in elke winkel een zogeheten *Genius Bar* aanwezig voor het ter plekke verhelpen van technische problemen die relaties met hun apparaten ondervinden. Op 21 mei 2016 is de Apple Union Square *store* in San Francisco geopend. Deze is anders ingericht dan eerder geopende Apple *stores*: in de *Avenue* kunnen producten worden gekocht, in de *Genius Grove* worden relaties geholpen met technische problemen, het *Forum* is een plek waar bijeenkomsten worden gehouden en het *Plaza* is een ontmoetingsplek met wifi en zitjes en in de *Boardroom* worden trainingen gegeven aan relaties uit het MKB zoals ondernemers en softwareontwikkelaars (Statt, 2016). *“The company wants its stores to be integrated into the community as a kind of town square for anyone and everyone. The over-arching vision of the future of Apple retail is what do we want Apples role in the community to be. The store becomes one with the community. We want people to say, ‘Hey, meet me at Apple’. We are not just evolving our store design, but its purpose and greater role in the community as we educate and entertain visitors and serve our network of local entrepreneurs”* (Ahrendts, 2016, para. 4).

Nespresso heeft door de jaren heen drie verdienmodellen gebruikt. Nespresso is begonnen op modebeurzen, golftoernooien en andere events waar ze demonstraties gaf, maar dat leverde weinig relaties op, waarop Nespresso naar retailers als Mediamarkt is gegaan en de verkopers trainde in het demonstreren van Nespresso-machines. Dit was een succes; de winkels werden Nespresso-ambassadeurs en van daaruit werd een netwerk van verkooppunten gecreëerd. Daarna kwam het idee om een eigen boetiek te openen, waarbij Nespresso van fabrikant naar retailer zou gaan. “Dit lag gevoelig, maar we waren ervan overtuigd dat dit een succes zou worden en dat het belangrijk zou bijdragen aan de zichtbaarheid van ons merk” (Kwakman, 2014, para. 9). Met advies van designers die winkels hadden ontworpen voor onder andere Gucci, werd de eerste *try-out* boetiek ontworpen in Parijs. “In onze Nespresso-boetiek ging het niet om koffie verkopen, maar om een ervaring op te roepen. Die eerste boetiek was het startpunt van een wereldwijd netwerk”, (Kwakman, 2014, para. 9). Daarnaast was er een Nespresso club, die volgens Kwakman (2014) bijdroeg aan het gevoel van exclusiviteit dat de relaties ervaren bij Nespresso. Bij Nespresso draait het namelijk om het individu, het clubgevoel en de exclusiviteit.

Starbucks heeft vier ontwerpconcepten ontwikkeld voor de nieuwe en gerenoveerde vestigingen, waaronder de zogeheten concept-vestigingen. “We geloven dat een koffiehuis een plek moet zijn waar je contacten legt. We geloven dat het naadloos in de buurt moet passen. Concept-vestigingen zijn unieke omgevingen die door onze designers zijn gecreëerd om innovaties binnen het koffiehuis te kunnen verkennen. We noemen ze onze ‘ontwerpspeeltuinen’. Dat gevoel van verkenning delen we met iedereen die langskomt, door dagelijkse koffie- en theeproeverijen, kunstevenementen en bijeenkomsten voor de buurt” (Frearson, 2012, para. 1 & 7). Een voorbeeld van zo’n vestiging is *The Bank* in Amsterdam. Starbucks noemt dit het Laboratorium voor de Starbucks Coffee-beleving. Hierin zitten een *Slow Coffee Theatre* en verschillende ruimtes voor bijeenkomsten die ook dienen als podia voor plaatselijke bandjes, poëzievoordrachten en andere culturele activiteiten. Het is een *hotspot* en plek voor culturele evenementen in het hart van Amsterdam.

3.4 Trends

Er vinden ook een aantal trends plaats met betrekking tot ontvangstlocaties. “Als gevolg van de digitalisering verdwijnen een groot aantal ontvangstlocaties zoals winkels en bankkantoren. Daarentegen zijn er ontvangstlocaties welke een andere invulling krijgen. Maar er is ook een nieuwe trend: webshops ontdekken de voordelen van de 'ouderwetse' fysieke winkel” (Pieper, 2016, para.1). In tegenstelling tot wat de digitalisering heeft veroorzaakt, zoals het verdwijnen van ontvangstlocaties, openen veel webshops fysieke winkels.

Twee voorbeelden hiervan zijn Cool Blue en Neckermann. Bij Cool Blue is de groei van fysieke winkels groter dan die van de webshops. De fysieke winkels van Cool Blue zijn het verlengde van de webshops volgens Zwart (2016). De fysieke winkels worden om een speciale reden bezocht en niet omdat klanten toevallig in de buurt zijn. Bij Cool Blue gaat het om klanten die advies en interactie willen. “Dat er ter plekke transacties plaatsvinden, is mooi meegenomen, maar niet de hoofdreden voor het bestaan ervan” (Zwart, 2016, para. 13). “We willen naar een landelijke dekking, binnen anderhalf tot twee jaar”, zegt Neckermann-directeur Bas Pieper (2016, para. 2). “In onze winkels kunnen relaties terecht voor vragen en advies. Die stenen winkels zijn extra servicepunten dicht bij de klant”, zegt Hans Tellingen, retailkenner van onderzoeksbureau Strabo (2016, para. 5). “Over vijf jaar verslaat het lokale kopen het online kopen”, voorspelt Haeften (2015, para. 8). “Deze fysieke winkels hebben dan wel een andere vorm. Deze zijn gericht op de klantbeleving, uitgerust met de nieuwste ICT-voorzieningen.” Volgens Haeften (2015, para. 10) zal de *retail* drastisch veranderen waarbij het gaat om beleving, technologie en de klant centraal. Dit is tekenend voor de ontvangstlocaties van de toekomst.

Niet alleen in de *retail*, maar ook bij ontvangstlocaties in de zorg vinden veranderingen plaats. “Patiënten verwachten tegenwoordig dezelfde klantbeleving als in een winkel, hotel of restaurant” (Doets, 2012, para. 7). In ziekenhuizen ligt de focus van de inrichting op het bewerkstelligen van een positieve klantbeleving. Daarnaast worden de medewerkers getraind in het bieden van een beleving. Ook in technologiewinkels gaat het om beleving, waarbij relaties op een interactieve manier kennis met de producten en het merk zelf kunnen maken. Daarnaast is in grote koffiehuisen zoals Nespresso en Starbucks de beleving ook belangrijker geworden. Hier worden proeverijen gehouden en mensen bij elkaar gebracht. De focus ligt op deze locaties niet meer uitsluitend op de verkoop van koffie. Ook in het bankwezen ziet men verschillende veranderingen omtrent het bankkantoor. Als gevolg van de opkomst van het mobiel bankieren neemt het belang van het traditionele bankkantoor af. Als gevolg van de digitalisering wordt het flexwerken steeds makkelijker, waardoor het bankpersoneel vaker naar de klant gaat in plaats van andersom (Zandbergen, 2015). Het uiteindelijke gevolg hiervan is een daling in het aantal traditionele bankkantoren (NU.nl, 2015). De afgelopen tien jaar sloten 52% van de bankkantoren hun deuren (Zandbergen, 2015). Toch zullen een beperkt aantal bankkantoren nog lang open blijven volgens Zandbergen (2015), echter zullen deze een andere functie krijgen dan het traditionele bankkantoor. Fysieke ontvangstlocaties onderscheiden zich van online ontvangstlocaties door middel van het bieden van een beleving, ook wel belevingsmarketing of *experience marketing* genoemd. Volgens Zandbergen (2015) gaan banken zogenoemde *flagship stores* openen, zoals die bekend zijn van Apple en grote modemerken. Bij deze *stores* draait het om merkbeleving.

Een laatste trend welke zal worden besproken in dit literatuuronderzoek is de opkomst van het Financieel Café. Dit is een informeel platform voor *financials* waarbij het uitwisselen van kennis en ervaring en het vergroten van het relatienetwerk centraal staat. In het kader hiervan worden jaarlijks een aantal bijeenkomsten georganiseerd. De opkomst van het Financieel Café is een tegentrend van de digitalisering van de bankkantoren. Kortom: er vinden veel ontwikkelingen plaats omtrent de invulling van de traditionele ontvangstlocatie.

3.5 Conclusies

Aan de hand van bovenstaand literatuuronderzoek worden hieronder conclusies getrokken. In de omgevingspsychologie is van een aantal aspecten bewezen dat ze een positieve invloed hebben op de omgeving en dus de ontvangstlocatie. Onderstaande aspecten vergroten de klanttevredenheid op de ontvangstlocatie:

- De kleur groen en natuurelementen zoals planten en een tuin zorgen voor ontspanning;
- Daglicht, grote ramen en uitzicht geven een vrij gevoel, zorgen voor energie en hebben een kalmerende werking;
- De kleur blauw bevordert cognitieve performance, concentratie en wekt vertrouwen op;
- De kleur groen bevordert het creatief denken en wordt geassocieerd met gezond eten, MVO en succes;
- Warm licht als dat van kaarsen en een openhaard zorgt ervoor dat mensen beter met elkaar kunnen opschieten en minder stress ervaren;
- De ideale temperatuur is 21.1 graden; deze temperatuur vergroot de vrijgevigheid en het gevoel van verbondenheid dat optreedt bij mensen;
- Frisse lucht en aangename geuren bevorderen de stemming waardoor de creativiteit en interesse om onenigheden op te lossen worden vergroot. Daarnaast zorgen vanille en lavendel voor ontspanning, bevorderen citroen en jasmijn cognitieve prestaties, vergroten kaneel en vanille de creativiteit en bevordert citroen het gevoel van hygiëne;
- Geluidsoverlast zorgt voor stress; klassieke muziek daarentegen zorgt voor een ontspannen, rijk en gelukkig gevoel;
- Meubilair waarbij een open houding wordt bevorderd zorgt voor vertrouwen wat de bereidheid om meer risico te nemen vergroot;
- Als laatste vermindert een thuisgevoel stress.

In dit onderzoek ligt de focus op de klanttevredenheid op het bankkantoor en wordt ervan uitgegaan dat de facilitaire zaken op orde zijn. Wel zullen verschillende aspecten uit de omgevingspsychologie worden meegenomen in de interviewgids en in het advies.

Daarnaast verandert de functie van een ontvangstlocatie. Apple focust zich niet meer alleen op de verkoop van de producten, maar op de algehele klantbeleving. Op deze manier creëert Apple een *townsquare* en moedigt mensen aan te zeggen *"Hey, meet me at Apple"*. Het doel van Apple is de klanten een leuke tijd bezorgen, ze iets meegeven en het netwerk met de plaatselijke ondernemers onderhouden. Het voornaamste doel van de Nespresso boetieks is niet het verkopen van koffie, maar het oproepen van een ervaring. Daarnaast zorgen de boetieks en zogeheten Nespresso-club voor een wereldwijd netwerk. De club draagt bij aan het individu en het gevoel van exclusiviteit. Starbucks wil een *hotspot* in de buurt zijn en vindt dat een koffiehuis een plek is om contacten te leggen. Bij de conceptvestigingen van Starbucks worden koffie- en theeproeverijen, kunstevenementen en bijeenkomsten gehouden. De conceptvestiging heeft een *Slow Coffee Theater*, ruimtes voor bijeenkomsten en podia voor plaatselijke bandjes en andere culturele activiteiten. Aan de hand van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de grootste trend op het gebied van ontvangstlocaties is dat de focus niet zo zeer ligt op het verkopen van een product, maar op het bieden van een beleving. Hierbij zijn fysieke locaties het verlengde van de online verkoop. Relaties komen met een speciale reden naar deze ontvangstlocaties en niet omdat ze toevallig in de buurt zijn. Het gaat bij de ontvangstlocaties om advies, interactie, klantbeleving en de nieuwste technologie. Ontvangstlocaties zijn een extra servicepunt dicht bij de klant waar de klant centraal staat.

4. Veldonderzoek

Nadat het literatuuronderzoek in het voorgaande hoofdstuk is afgerond, staat in dit hoofdstuk het veldonderzoek centraal. In dit onderzoek wordt de koppeling van ontvangstlocaties gemaakt naar Van Lanschot bankkantoren. Aan de basis van het veldonderzoek staat het SERVQUAL-model, waarbij de focus in dit onderzoek ligt op *gap I*. Het doel van het veldonderzoek is inzicht verkrijgen in de visies op de klanttevredenheid over de bankkantoren van Van Lanschot conform *gap I*. De verantwoording wordt beschreven aan de hand van de onderzoeksmethode, de onderzoeksstrategie, de waarnemingsmethode, de steekproeftrekking en de analysetechniek, welke zijn toegepast om de betreffende hoofd- en deelvragen te beantwoorden. Dit wordt gedaan met behulp van de onderzoekstheorie onder andere uit het boek *Wat is onderzoek?* van Verhoeven (2011). Vervolgens worden de resultaten beschreven.

4.1 Methodologie en verantwoording

- In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: “Hoe groot is de *gap* tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de klanttevredenheid op de bankkantoren van Van Lanschot?”

Het antwoord op deze vraag zal bestaan uit een beschrijving van enerzijds de verwachtingen van *Private Banking* Relaties omtrent de bankkantoren en anderzijds een beschrijving van de visie van het MT over de klanttevredenheid op de bankkantoren en een aan de hand hiervan opgestelde beschrijving van *gap I*. Hierbij is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het niet uitsluitend gaat om *wat* de respondent vindt, maar ook *waarom*. Het gaat namelijk om de beleving van de respondent (Verhoeven, 2011). Daarbij is gebruik gemaakt van telefonische interviews in een tweegesprek, omdat er op deze manier ruimte is voor doorvragen (waarom). Daarnaast is er ook ruimte voor het stellen van open vragen; het gaat namelijk om persoonlijke meningen waarbij verschillende antwoorden worden verwacht. De interviews zullen telefonisch worden afgenomen om de *Private Banking* Relaties zo min mogelijk te belasten. Om een beschrijving van *gap I* te kunnen geven zullen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties met elkaar worden vergeleken. Om deze reden betreft dit onderzoek een *multiple case study*. *Case I* wordt gevormd door *Private Banking* Relaties en *case II* door het Managementteam. Daarnaast is het onderzoek beschrijvend van aard, het doel van dit onderzoek is namelijk inzicht verkrijgen in de verschillende visies op de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren. Om deze twee verschillende visies te kunnen beschrijven, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Deelvraag 4: “Wat is de visie van het MT omtrent de klanttevredenheid op de bankkantoren?”
- Deelvraag 5: “Wat zijn de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren?”

Voor het afnemen van de interviews is een interviewgide opgesteld (bijlage IX en X). Deze dient als leidraad voor het interview en om de uitkomsten van de interviews te kunnen coderen en analyseren om op basis daarvan beide visies en *gap I* te kunnen beschrijven. Deze is half gestructureerd, dit wil zeggen dat de onderwerpen vaststaan en er wel een vragenlijst is, maar de respondent heeft ruimte voor eigen inbreng. Daarnaast stelt de onderzoeker zich flexibel op en speelt in op de situatie door gebruik te maken van doorvragen. Deze vorm van interviewen wordt gebruikt omdat het gaat om het meten van belevingen en ervaringen van personen (Verhoeven, 2011). De vragenlijst is gebaseerd op de lijst van Zeithaml (Marketingpapers, 2013). Door de opdrachtgeefster zijn een aantal randvoorwaarden aan het onderzoek gesteld welke in de discussie zullen worden besproken.

4.1.1 Case I Private Banking Relaties

Case I wordt gevormd door de *Private Banking* Relaties van Van Lanschot Regio Noordoost. Omdat kwalitatief onderzoek een tijdsintensieve vorm van onderzoek is, zal een klein deel van de populatie worden geïnterviewd en is er alles aan gedaan om de groep respondenten zo representatief mogelijk samen te stellen. Het steekproefkader voor dit onderzoek is een systeem genaamd Matrix. Het systeem wordt door Van Lanschot gebruikt om de gegevens van alle relaties in op te slaan. De Regio Noordoost bevat zeven bankkantoren en 14 bankiers die in totaal 4000 relaties beheren. De regio is opgedeeld in de volgende drie marktgebieden: Arnhem/Nijmegen, Apeldoorn/Zwolle/Enschede en Groningen/Leeuwarden. Van deze relaties is 1/4 deel *corporate* relatie; hiervan komen de rechtspersonen en secretaresses niet op het bankkantoor. Van de overgebleven 3000 relaties valt een derde af, deze relaties horen bij de bankkantoren in Leeuwarden en Enschede. Momenteel wordt er nog gewerkt aan deze bankkantoren, waardoor deze afwijken van de standaarden welke worden gevoerd op de andere bankkantoren en deze het onderzoek teveel zullen beïnvloeden. De overgebleven 2000 relaties vormen de populatie van *case I*, welke zal worden onderzocht. Uit deze populatie is een selecte steekproef getrokken; het doel van dit kwalitatieve onderzoek is niet het generaliseren van conclusies naar de populatie, maar het gebruiken van de onderzoeksresultaten binnen de organisatie. Een relatie bezoekt het bankkantoor gemiddeld drie keer per jaar (Bruens, 2016), waardoor sinds de regionalisatie van juli 2016 1100 relaties uit de steekproef nog niet op het bankkantoor zijn geweest. Een lijst met de namen van de overgebleven 900 relaties is voorgelegd aan de bankiers. Uit deze lijst hebben zij een selectie gemaakt van 180 relaties welke mogen worden benaderd door de onderzoeker; deze relaties vormen de operationele- of deelpopulatie (Verhoeven, 2011). Uit deze lijst is een aselechte, blinde steekproef getrokken en zijn op willekeurige wijze relaties gebeld. Elk van de relaties had een berekenbare gelijke kans om tot de steekproef te behoren. Zij hadden er zelf voor kunnen kiezen om de telefoon niet op te nemen (in dat geval werd er een voicemail ingesproken) en niet terug te bellen of wel op te nemen maar te bedanken voor de deelname. Uiteindelijk zijn 18 respondenten geïnterviewd. In de reflectie wordt de representativiteit van deze respondenten uitgebreid besproken.

4.1.2 Case II Managementteam

Om *gap I* te kunnen beschrijven is niet alleen behoefte aan informatie over de verwachtingen van de relatie, maar er is ook behoefte aan informatie over de visie van het MT. Het MT vormt dus *case II*. Het MT bestaat uit zes leden waarvan er een zal worden geïnterviewd over de visie op de klanttevredenheid op de bankkantoren. Deze zes leden vormen zowel de populatie als de operationele populatie. Uit deze zes personen is een aselechte steekproef getrokken, want alle leden maken berekenbaar evenveel kans om opgenomen te worden in de steekproef. De verwachte respons is 17%, omdat maximaal een van deze zes leden geïnterviewd zal worden. Deze respons is voldoende, gezien het feit dat deze persoon de visie van het MT vertegenwoordigd.

4.1.3 Gap I

Na het beschrijven van de verwachtingen van *case I* en de visie van *case II*, zullen deze met elkaar worden vergeleken om zo *gap I* te kunnen beschrijven. In het theoretisch kader is uitgelegd wat het SERVQUAL-model inhoudt en wanneer het wordt gebruikt. Om de context van *gap I* uit te leggen zal allereerst breder worden ingegaan op het model door aandacht te besteden aan de andere *gaps* en de SERVQUAL-dimensies. De kwaliteit van de dienstverlening wordt in dit onderzoek gemeten aan de mate waarin klanten tevreden zijn. Deze tevredenheid wordt bepaald door verwachtingen die klanten hebben ten aanzien van de dienstverlening en de perceptie van de kwaliteit tijdens het ervaren van de dienst. Tevredenheid ontstaat wanneer de verwachtingen gelijk zijn aan de perceptie of wanneer deze worden overtroffen.

Het SERVQUAL-model bestaat uit de volgende vijf *gaps* volgens Zeithaml (et al., 2009):

- *Gap I*: beschrijft de *gap* tussen de klantverwachting en de managementperceptie (van deze verwachting). Deze *gap* ontstaat wanneer het management geen reëel beeld heeft van de verwachtingen van de klant.
- *Gap II*: dit is de *gap* tussen de managementperceptie en de service kwaliteit specificaties. Deze ontstaat wanneer er geen (correcte) *performance standard* wordt opgesteld.
- *Gap III*: geeft de *gap* weer tussen service kwaliteit specificaties en de daadwerkelijk geleverde service, welke ontstaat als de service niet conform de service standaard wordt geleverd.
- *Gap IV*: beschrijft de *gap* tussen de geleverde service en de externe communicatie, welke ontstaat als de verwachtingen van de klant niet worden waargemaakt op het moment van de service.
- *Gap V*: dit is de *gap* tussen de verwachte service en de geleverde service. Deze ontstaat wanneer de consument de service kwaliteit verkeerd interpreteert.

Vervolgens zal op een verdiepende manier in worden gegaan op *gap I*, ook wel *The Knowledge Gap* of *The Listening Gap* genoemd. Oorzaken van deze *gap* zijn dat het management van mening is de klantbehoefte te kennen al dan niet door middel van marktonderzoek en dat het management niet voldoende contact heeft met de klanten als gevolg van de afstand van het management tot de klant, welke evenredig loopt met de grootte van de *gap* (Zeithaml, et al., 2009). Een van de redenen om de SERVQUAL-vragenlijst te gebruiken is als de onderzoeker de *gap* tussen de verwachting en perceptie wil vaststellen (Zeithaml et al., 2009). Om dit te kunnen vaststellen heeft Zeithaml in 2009 de klanttevredenheid opgedeeld in vijf dimensies, te weten: 'betrouwbaarheid', 'responsiviteit', 'zekerheid', 'empathie' en 'tastbare zaken'. De interviewgide voor zowel *case I* als *case II* is gebaseerd op deze vijf dimensies van het SERVQUAL-model, echter is deze aangepast aan dit onderzoek. Hierbij zijn de dimensies 'betrouwbaarheid' en 'zekerheid' samengevoegd om het model te kunnen toepassen op een bankkantoor. Betrouwbaarheid en zekerheid zijn namelijk de belangrijkste eigenschappen van een bank (De Nederlandsche Bank, 2015). Daarnaast is het aspect 'beleving' toegevoegd, omdat, zoals uit het literatuuronderzoek is gebleken, de klantbeleving net zo belangrijk is voor een de klanttevredenheid als de andere vijf aspecten. De interviewgide is opgesteld als leidraad voor het interview en om de uitkomsten te kunnen coderen en analyseren om op die manier beide visies en de *gap* te kunnen beschrijven. De interviews zijn gecodeerd aan de hand van onderstaande labels (Tabel 4.1) en de coderingen zijn te vinden in bijlage XI t/m XXIX.

Tabel 4.1 Labels interview

Toegankelijkheid/responsiviteit	De bereikbaarheid van de organisatie en de bereidheid/snelheid waarmee de service wordt verleend door de medewerkers.
Betrouwbaarheid/zekerheid	Het op een betrouwbare, zekere manier leveren van de beloofde dienst. D.w.z.: beloftes nakomen, problemen oplossen en kwaliteit leveren.
Empathie	De mate waarin de organisatie persoonlijke aandacht besteedt per klant en waarin rekening wordt gehouden met verschillende belangen.
Tastbare zaken	Dit zijn (ICT-)faciliteiten, het pand, de omgeving, het interieur, materialen m.b.t. tot dienstverlening en de uitstraling van de medewerkers.
Beleving	Alle niet-tastbare zaken anders dan bovengenoemde aspecten, zoals evenementen welke plaatsvinden op het bankkantoor.

4.2 Resultatenanalyse

4.2.1 Visie Private Banking Relaties

Tabel 4.2 Visie Private Banking Relaties (case I)

Bereikbaarheid/responsiviteit	
Welkom (zonder afspraak)	Alle 18 geïnterviewde respondenten voelen zich welkom op het kantoor. Respondent X: "Ik voel mij zeer welkom op het kantoor in Arnhem." Van deze respondenten hebben 10 personen geen behoefte aan terecht kunnen op het kantoor zonder afspraak, 6 zeggen het gevoel te hebben altijd terecht te kunnen en 2 respondenten hebben het idee dat ze niet terecht kunnen zonder afspraak.
Deur dicht	Dat de deur dicht zit ervaren alle 18 respondenten als positief: "Als ik aanbel wordt de deur direct geopend. Ik heb niet de behoefte om zomaar binnen te kunnen lopen. Het is een stukje veiligheid, Van Lanschot is geen bank waar je zomaar binnen komt", aldus respondent XVII. 12 respondenten ervaren de dichte deur als veilig en 6 als exclusief.
Ontvangst	De ontvangst wordt door alle 18 respondenten als positief ervaren, dit blijkt uit de volgende woorden: goed, prachtig pand, hoffelijk, mooie locatie, hartelijk, uitstekend. Daarnaast noemden 6 respondenten de vroegere balie, zij zeggen deze niet te missen: "Ik hoef niet per se een balie, als de ontvangst maar hartelijk is", zegt respondent VI.
Medewerkers	De houding van de medewerkers wordt door alle 18 respondenten als positief ervaren. Dit blijkt uit verschillende uitspraken, zoals: "De ontvangst is erg hoffelijk", aldus respondent III. Verder vinden relaties de ontvangst professioneel, netjes, hartelijk, prima, zeer goed en uitstekend.
Betrouwbaarheid/zekerheid	
Bijdrage locatie	Alle 18 de respondenten zijn van mening dat het bankkantoor een positieve bijdrage levert aan het gevoel van betrouwbaarheid en zekerheid dat zij ervaren bij Van Lanschot. Van de respondenten vinden 15 dit zeer belangrijk, 3 respondenten zeggen dat zij dit niet heel belangrijk vinden, maar "zonder het bankkantoor heb ik ook vertrouwen in Van Lanschot", aldus respondent V. Ook komen 4 respondenten terug op het veilige gevoel dat de gesloten deur hen geeft en wordt er gezegd dat de locatie bijdraagt aan het gevoel van privacy en discretie dat zij ervaren. Het feit dat er regionale bankkantoren zijn, vinden de respondenten prettig, het geeft ze het gevoel dat Van Lanschot er al lang zit en dat ze er nog lang zal zitten. Respondent II: "Het bankkantoor is niet net als andere bankkantoren waar iedereen zomaar kan binnenlopen, het geeft meer een thuisgevoel".
Empathie	
Tijden afspraken	Alle 18 respondenten zeggen tevreden te zijn met de mate waarin rekening wordt gehouden met hen omtrent de data en tijdstippen waarop zij op de bankkantoren terecht kunnen voor zowel afspraken als bijeenkomsten. Het merendeel van de respondenten (16) zegt wat betreft afspraken de voorkeur te geven aan overdag. Een minderheid (2 respondenten) zegt de mogelijkheid te willen hebben de afspraken 's avonds plaats te laten vinden.
Tijden bijeenkomsten	Omtrent bijeenkomsten zijn de meningen verdeeld; 6 van de respondenten zegt de voorkeur te geven aan bijeenkomsten die overdag plaatsvinden, 9 van de respondenten geeft de voorkeur aan de avond en 3 respondenten heeft geen specifieke voorkeur.

Tastbare zaken	
ICT-voorzieningen	Van alle 18 respondenten merken 16 weinig van de ICT-voorzieningen die worden ingezet op de bankkantoren, maar dit vinden zij naar eigen zeggen geen probleem, zij hebben hier namelijk geen behoefte aan. De rest van de respondenten merkt wel dat er is geïnvesteerd in ICT-voorzieningen op de bankkantoren, maar “dit wordt ingezet wanneer nodig, het is geen kwestie van we hebben een groot scherm dus moeten we er ook wat mee doen”, zegt respondent IV.
Online tools	Het merendeel van de respondenten (15) is tevreden met het huidige aanbod van online tools. De resterende 3 respondenten laten duidelijk merken van mening te zijn dat Van Lanschot wat betreft online tools achterloopt “Van Lanschot moet mee met de digitale ontwikkeling”, aldus respondent III. Hierbij gaat het voornamelijk om een applicatie voor mobiel bankieren, maar ook andere zaken zoals een beleggings-applicatie. 9 respondenten maken uitsluitend gebruik van online bankieren en zouden geen gebruik maken van andere tools. De overige 9 respondenten maken gebruik van zowel online bankieren als de vermogensbeheer-applicatie.
Omgeving (tuin/parkeerplaats)	Alle 18 respondenten vinden de “monumentale, traditionele” (respondent VIII) panden en de omgeving een “imposante, degelijke” (respondent XII) uitstraling hebben.
Spreekkamers	Het merendeel van de respondenten (12) vindt de spreekkamers “prima”, maar een respondent vindt sommige spreekkamers hol (respondent I) en de vijf overige respondenten vinden de spreekkamers onder andere “kaal en doods” (respondent XI).
Medewerkers	Alle 18 respondenten vinden de medewerkers er “professioneel, keurig, vriendelijk en netjes” uitzien.
Beleving	
Interne/externe evenementen	Alle respondenten geven aan zowel interne als externe bijeenkomsten te bezoeken en hier geen onderscheid in te maken.
Vermaak/informatie/netwerken	Alle respondenten hebben hun redenen om bijeenkomsten bij te wonen. De helft van de respondenten (9) geeft aan de voorkeur te geven aan bijeenkomsten waarbij informatie wordt gecombineerd met vermaak. Verder komen 4 respondenten uitsluitend voor vermaak en 5 respondenten uitsluitend voor informatie. “Laatst werd een beleggingsvisie gecombineerd met een wijnproeverij, dit vind ik een ontzettend leuk initiatief”, aldus respondent IX.
Bijeenkomsten	Alle respondenten geven aan dat dit afhankelijk is van wat er wordt aangeboden.
Business Club ja of nee?	Alle respondenten zeggen een maandelijkse borrel niet bij te zullen wonen omdat zij hier geen tijd voor hebben. Hiervan gaf een groot deel (12 respondenten) aan dat zij wel bereid zijn een borrel welke een keer in het kwartaal plaatsvindt bij te wonen. “Een borrel is gezellig, maar 9 van de 10 keer heb ik geen tijd...”, zegt respondent I. “Als dit maandelijks plaatsvindt ga ik de eerste paar keer en daarna niet meer”, aldus respondent II. “Maandelijks niet, daar heb ik geen tijd voor, maar een keer in het kwartaal zou ik zeker leuk vinden”, zegt respondent XI.
Overige invulling bankkantoren	De helft van de respondenten (9) geeft aan geen interesse te hebben in een andere invulling van de bankkantoren. Van de andere 9 respondenten zeggen er 3 “stel de locaties beschikbaar voor ondernemers”, 4 zeggen “stel de locaties beschikbaar voor maatschappelijke ondernemingen die een plek zoeken om te vergaderen, op deze manier toon je als bank verbondenheid met de samenleving” en 2 zeggen “stel de locatie alsjeblieft open bij sportevenementen, dat zou ik op prijs stellen”.

4.2.2 Visie Managementteam

Tabel 4.3 Visie Managementteam (case II)

Bereikbaarheid/responsiviteit	
Welkom (zonder afspraak)	Het MT zegt dat het niet de bedoeling is dat relaties zich vrij voelen om zonder afspraak binnen te komen. Het bankkantoor moet exclusief zijn, niet zomaar iedereen moet ongenodigd naar binnen kunnen lopen.
Deur dicht	Het MT is van mening dat het positief is dat de deur dicht zit. Dit feit ontmoedigt het ongenodigd binnen treden en versterkt het gevoel van exclusiviteit en veiligheid. Om wachten te voorkomen wordt de deur overigens meteen open gedaan door de bankier.
Ontvangst	Het MT is van mening dat de ontvangst goed is met niet al te veel tierelantijnen. De jas wordt meteen aangenomen, er wordt meteen een kopje koffie aangeboden. En de relatie wordt naar de spreekkamer begeleid.
Medewerkers	Het MT vindt dat de medewerkers zich formeel moeten opstellen. Ze zijn gekleed conform de <i>business formal dresscode</i> en gedragen zich conform de etiquette, het MT hecht veel waarde aan etiquette.
Betrouwbaarheid/zekerheid	
Bijdrage locatie	Het MT vindt dat het een lokaal kantoor in een statig, authentiek pand is. De locatie draagt bij aan het imago en het vertrouwen van de relatie in Van Lanschot. Het is ook een exclusieve locatie waar niet iedereen ongenodigd binnen kan lopen.
Empathie	
Tijden afspraken	Het MT is van mening dat de openingstijden van het bankkantoor ruim zijn: het bankkantoor is van 08:00 uur tot 17:30 uur geopend; relaties hebben dus een ruime keus bij het maken van een afspraak met hun bankier.
Tijden bijeenkomsten	Het MT is van mening dat de tijden waarop evenementen plaatsvinden schikken: de bijeenkomsten vinden zowel tijdens kantooruren als daarbuiten plaats. Zo kan elke relatie zelf de uitnodiging bekijken en bepalen of de relatie de bijeenkomst bijwoont.
Tastbare zaken	
ICT-voorzieningen	Het MT is van mening dat er voldoende ICT-voorzieningen aanwezig zijn op de bankkantoren, er is namelijk veel geïnvesteerd in de ICT-voorzieningen. Er zijn <i>beamers</i> , geluidsinstallaties, laptops en iPads waar gebruik van kan worden gemaakt.
Online tools	Er zijn voldoende online <i>tools</i> beschikbaar om in de behoefte van de klant te kunnen voorzien. Van Lanschot biedt online bankieren, een vermogensbeheer-applicatie, Evi Van Lanschot en dergelijke <i>tools</i> welke de relaties geheel naar wens kunnen inzetten.
Omgeving (tuin/parkeerplaats)	Alles wat oud is moet in ere worden gelaten. De uitstraling moet authentiek, statig en strak zijn. De tuinen moeten goed onderhouden en statig zijn. De parkeerplaats moet exclusief zijn, het is een parkeerplaats bij een monumentaal pand.
Spreekkamers	De inrichting is sober en moet vooral rust uitstralen, niet afleiden van de klanten en de business: de aandacht moet namelijk naar de klanten uitgaan. De spreekkamers mogen geen tierelantijnen bevatten zoals planten, potjes melk en suiker etc.
Medewerkers	De medewerkers moeten formeel, exclusief en origineel gekleed gaan. De <i>dresscode</i> hiervoor is <i>business formal</i> . Het is niet wenselijk dat een medewerker sober gekleed gaat, de kledingkeuze van de relatie buiten beschouwing gelaten.

Beleving	
Interne/externe bijeenkomsten	Het MT is van mening dat relaties de voorkeur geven aan interne bijeenkomsten. Het gaat de relaties om Van Lanschot en het netwerk. Daarbij zijn de bankkantoren lokaal en dus dichtbij de relaties en zijn relaties zeker van een parkeerplaats.
Vermaak/informatie/netwerken	Het MT is van mening dat de mogelijkheid tot netwerken de voornaamste reden is dat relaties bijeenkomsten bij wonen. Als een persoon een relatie van Van Lanschot wordt, wordt deze persoon tevens opgenomen in het netwerk van Van Lanschot.
Bijeenkomsten	Het MT is van mening dat relaties allerlei soorten bijeenkomsten bijwonen. Hierbij is netwerken het voornaamste doel. Daarnaast worden relaties graag geïnformeerd over de stand van zaken door de specialisten.
Business Club ja of nee?	Het MT is van mening dat relaties een Van Lanschot Business Club interessant vinden; dit bevordert het netwerken. Daarnaast zijn de bankkantoren als locatie geschikt voor netwerkbijsamkomsten en borrels, welke regelt worden georganiseerd.
Overige bankkantoren	Bankkantoren kunnen voor verschillende zaken worden ingezet waar relaties belang bij zullen hebben.

Om de doelen te kunnen bereiken moest Van Lanschot nog meer en sneller groeien in inkomsten en AUM en de kosten blijven verlagen. Om die redenen heeft het MT de *private banking* activiteiten op regionale basis georganiseerd. Volgens het MT was het tijd voor de volgende fase in de transformatie van de dienstverlening, waarmee de organisatie het servicemodel verder heeft aangepast aan de klantbehoefte en daarmee toekomstbestendiger heeft gemaakt. De regionalisatie sluit goed aan bij de ontwikkeling van de laatste jaren, waarin het belang van het fysieke kantoor voor klanten minder groot is geworden. Met de bankkantoren blijft de organisatie lokaal zichtbaar en aanwezig en kunnen de bankiers dicht bij hun klanten, netwerken en contacten blijven opereren. Dit betekent dat iedere bankier zich nog meer kan richten op het bedienen van bestaande klanten en het acquireren van nieuwe klanten. De directe impact voor de klanten is zeer beperkt. Het MT streeft ernaar de koppeling tussen bankier, relatiemanager en klant zoveel mogelijk onveranderd te laten. Daarom had het MT geen reden om klanten actief te informeren over de bovenstaande wijzigingen. Zo blijft het bankkantoor vanuit het oogpunt van een klant gewoon een kantoor.

Met de regionalisatie zijn alle bankkantoren verbouwd in nauwe samenwerking met de CEO. De gehele inrichting is door de CEO bepaald; van het meubilair tot de kunst aan de muur. De CEO heeft een eigen stijl waarin hij zeer uniform is. "Zijn stijl is prachtig, maar niet erg functioneel", volgens het MT. Ondanks dat de CEO de invulling van de bankkantoren wil relateren aan de omgeving en de relaties, hebben de relaties geen inspraak in de invulling van de bankkantoren. Hij wil Van Lanschot een bepaalde uitstraling geven en wat de rest hiervan vindt is niet relevant. De regionalisatie is vanuit het technisch oogpunt van de organisatie doorgevoerd. De CEO van Van Lanschot heeft een duidelijke visie over wat van Lanschot wil uitstralen. Deze visie is gebaseerd op zijn eigen inzicht. Het is belangrijk dat de bankkantoren lokaal zijn. Van Lanschot moet exclusiviteit uitstralen en het oude moet behouden blijven. De CEO vindt dat de panden een authentieke, statige en strakke uitstraling moeten hebben. De inrichting moet sober en rustig zijn en niet afleiden van de klanten. Er is een bepaalde service standaard, zoals het aannemen van de jassen en het aanbieden van een kopje koffie. De medewerkers kleden zich conform de *business formal dresscode* en gedragen zich naar de etiquette. De kantoren moeten netwerkbijsamkomsten kunnen faciliteren. Het MT wil een bepaalde uitstraling aan Van Lanschot geven waarop bovenstaande punten zijn doorgevoerd. In alinea 4.2.1 zijn de verwachtingen van de relaties wat betreft de bankkantoren uitgewerkt. In de volgende alinea zullen deze verwachtingen worden vergeleken met de hierboven beschreven visie van het MT en zal worden gekeken naar (de grootte van) de verschillen tussen beide visies.

5. Conclusie

Nu het veldonderzoek is uitgevoerd en *gap I* aan de hand van de verwachtingen van de relaties en de visie van het MT is beschreven, kunnen conclusies worden getrokken aan de hand van de bevindingen. De doelstelling in en van het onderzoeksgedeelte luidt: "Vaststellen op wat voor manier de klanttevredenheid kan worden verbeterd op een ontvangstlocatie, om op basis daarvan aanbevelingen te kunnen doen over de manier waarop Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost haar bankkantoren kan aanpassen om de klanttevredenheid op haar bankkantoren te verbeteren." De hoofdvraag van het onderzoeksgedeelte luidde: "Hoe groot is de *gap* tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de klanttevredenheid op de bankkantoren van Van Lanschot?" Deelvraag 4 en 5 zijn beantwoord in alinea 4.2.1 en 4.2.2. In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord (Tabel 5.1). De grootte van de *gap* wordt aangeduid in procenten door een *gap* van 100% te verminderen met het aantal procenten van de respondenten dat het eens is met het MT, als dit bijvoorbeeld 100% is, is er geen sprake van een *gap* ($100\% - 100\% = 0$). Is het, zoals hieronder bij het eerste aspect het geval is, 67% dat het eens is met het MT dan is er een *gap* van ($100\% - 67\% =$) 33% enzovoorts. Uiteindelijk worden de *gaps* bij elkaar opgeteld en wordt het totaal gedeeld door het aantal *gaps* om zo de grootte van de gemiddelde *gap* aan te duiden.

5.1 Analyse gap I

Tabel 5.1 Analyse gap I

Analyse gap I	Verwachtingen Respondenten	Visie Managementteam	Gap I
Bereikbaarheid/responsiviteit			
Welkom (zonder afspraak)	De respondenten voelen zich zeer welkom op het kantoor. 67% heeft geen behoefte het kantoor zonder afspraak te bezoeken, maar 33% van de respondenten heeft het gevoel alsnog terecht kunnen zonder afspraak.	Het MT wil exclusiviteit uitstralen en relaties het gevoel geven dat niet iedereen ongenodigd naar binnen kan lopen.	$100\% - 67\% = 33\%$. Er is een <i>gap</i> van 33%, sommige van de respondenten denken ook welkom te zijn zonder afspraak, maar het MT is van mening dat dit ten koste zal gaan van de exclusiviteit.
Deur dicht	De respondenten ervaren de dichte deur als een positief feit (67% ervaart dit als veilig en 33% als exclusief). 100% heeft niet de behoefte om zomaar binnen te kunnen lopen. Daarnaast wordt bij 100% de deur meteen open gedaan.	Het MT heeft de deur dicht, omdat dit het ongevraagd binnentreden ontmoedigt en het gevoel van exclusiviteit en veiligheid versterkt. Om wachten te voorkomen wordt de deur altijd meteen open gedaan door de bankier.	$100\% - 100\% = 0$, er is geen <i>gap</i> .
Ontvangst	100% van de respondenten ervaart de ontvangst als positief.	Het MT vindt de ontvangst positief, zonder tierelantijnen.	$100\% - 100\% = 0$, er is geen <i>gap</i> .

	Daarnaast mist 33% de balie niet.		
Medewerkers	100% van de respondenten ervaart de houding en de uitstraling van de medewerkers als positief.	Het MT vindt dat de medewerkers zich formeel moeten opstellen. Ze gaan gekleed conform de <i>business formal dresscode</i> en gedragen zich conform de etiquette. Ongeacht hoe de relatie zich kleedt of gedraagt.	$100\% - 100\% = 0$, er is geen <i>gap</i> .
Betrouwbaarheid/zekerheid			
Bijdrage locatie	100% van de respondenten is van mening dat het bankkantoor een positieve bijdrage levert aan het gevoel van betrouwbaarheid, zekerheid en privacy dat zij ervaren bij Van Lanschot. 83% vindt dit zeer belangrijk, 17% zegt dit niet heel belangrijk te vinden en heeft zonder het bankkantoor ook vertrouwen in Van Lanschot. Het feit dat er regionale bankkantoren zijn vinden de respondenten prettig, het geeft ze het gevoel dat Van Lanschot er al lang zit en er nog lang zal zitten.	Het MT vindt dat het bankkantoor een lokaal kantoor in een statig, authentiek pand is. De locatie draagt bij aan het imago van en het vertrouwen in Van Lanschot. Het bankkantoor bevindt zich in een exclusief pand, waar niet iedereen ongenodigd binnen kan lopen.	$100\% - 100\% = 0$, er is geen <i>gap</i> .
Empathie			
Tijden afspraken	100% van de respondenten zegt tevreden te zijn met de mate waarin rekening wordt gehouden met hen omtrent de data en tijdstippen waarop zij op de bankkantoren terecht kunnen voor zowel afspraken als bijeenkomsten.	Het MT is van mening dat er voldoende rekening wordt gehouden met de relaties wat betreft de beschikbaarheid van de bankkantoren voor zowel afspraken als bijeenkomsten.	$100\% - 100\% = 0$, er is geen <i>gap</i> .

Tijden bijeenkomsten	33% van de respondenten zegt de voorkeur te geven aan bijeenkomsten welke overdag plaatsvinden, 50% van de respondenten geeft de voorkeur aan de avond en 17% zegt geen specifieke voorkeur te hebben.	Het MT is van mening dat er voldoende rekening wordt gehouden met de relaties wat betreft de bijeenkomsten; deze vinden afwisselend, doordeweeks, in het weekend, overdag en 's avonds plaats.	$100\% - 100\% = 0$, er is geen <i>gap</i> .
Tastbare zaken			
ICT-voorzieningen	89% van de respondenten merkt weinig van ICT-voorzieningen die worden ingezet op de bankkantoren, maar hebben hier geen behoefte aan. 11% merkt wel dat er is geïnvesteerd in ICT-voorzieningen op de bankkantoren.	Het MT is van mening dat er voldoende gebruik wordt gemaakt van ICT-voorzieningen op de bankkantoren en dat hier voldoende in is geïnvesteerd.	$100\% - 11\% = 89\%$, er is dus een <i>gap</i> van 89%. De respondenten merken weinig van de ICT-voorzieningen, daarnaast zeggen zij hier geen behoefte aan te hebben. Het management heeft met de regionalisatie wel geïnvesteerd in de ICT-voorzieningen op de bankkantoren en is van mening dat relaties hier behoefte aan hebben.
Online <i>tools</i>	83% van de respondenten is tevreden met het huidige aanbod van online <i>tools</i> . De resterende 17% is van mening dat Van Lanschot wat betreft online <i>tools</i> achterloopt. Van alle respondenten maakt 50% uitsluitend gebruik van online bankieren. 50% maakt gebruik van zowel online bankieren als de vermogensbeheerapp.	Er zijn voldoende online <i>tools</i> beschikbaar om in de behoefte van de klant te kunnen voorzien. Er is online bankieren, de vermogensbeheer-applicatie, Evi en dergelijke <i>tools</i> welke de relaties geheel naar wens kunnen inzetten.	$100\% - 83\% = 17\%$, er is een <i>gap</i> van 17%. De respondenten die binnen de 17% vallen, vinden dat Van Lanschot achterloopt wat betreft online <i>tools</i> . Het MT is van mening dat er wel voldoende online <i>tools</i> beschikbaar zijn.
Omgeving (tuin/parkeerplaats)	100% van de respondenten vindt de monumentale, traditionele panden en de omgeving een imposante, degelijke uitstraling hebben.	Het MT wil de panden en omgeving een authentieke, statige en strakke uitstraling geven.	$100\% - 100\% = 0$, er is geen <i>gap</i> . De visie van het MT komt overeen met de verwachtingen van de relaties.
Spreekkamers	67% van de respondenten is tevreden over de	Het MT heeft de spreekkamers sober,	$100\% - 67\% = 33\%$, er is dus een <i>gap</i> van 33%; het

	spreekkamers. 33% vindt de spreekkamers ongezellig (hol, kaal, doods).	rustig en zonder tierelantijnen (planten etc.) ingericht om zo de aandacht niet af te leiden van de klanten en de gesprekken.	MT heeft de spreekkamers sober en rustig ingericht, 33% van de respondenten ervaart dit als ongezellig.
Medewerkers	100% vindt de medewerkers er professioneel uitzien.	De medewerkers gaan conform de <i>business formal dresscode</i> gekleed.	$100\% - 100\% = 0$, er is dus geen <i>gap</i> .
Beleving			
Interne/externe bijeenkomsten	100% van de respondenten geeft aan zowel interne (50%) als externe (50%) bijeenkomsten te bezoeken en hier geen onderscheid in te maken.	Het MT is van mening dat relaties de voorkeur geven aan het bijwonen van interne bijeenkomsten (50%).	$100\% - 50\% = 50\%$, er is dus een <i>gap</i> van 50%, de respondenten wonen zowel interne als externe bijeenkomsten bij, terwijl het MT is van mening dat zij uitsluitend interne bijeenkomsten bijwonen.
Vermaak/informatie/netwerken	50% van de respondenten zegt de voorkeur te geven aan bijeenkomsten waarbij informatie wordt gecombineerd met vermaak. 22% van de respondenten komt uitsluitend voor vermaak en 28% van de respondenten uitsluitend voor informatie. Geen van de respondenten komt om te netwerken.	Het MT is van mening dat netwerken de voornaamste reden waarom relaties bijeenkomsten bij wonen.	$100\% - 0\% = 100\%$, er is een <i>gap</i> van 100%; relaties bezoeken bijeenkomsten voor (een combinatie van) informatie en vermaak en niet om te netwerken, terwijl het MT van mening is dat relaties voornamelijk bijeenkomsten bijwonen om te netwerken.
Bijeenkomsten	100% van de respondenten geeft aan dat de opkomst afhankelijk is van het aanbod.	Het Mt is van mening dat relaties allerlei soorten bijeenkomsten bijwonen.	Hier is inhoudelijk geen informatie over bekend dus over dit aspect kunnen geen uitspraken worden gedaan.
Business Club ja of nee?	100% van de respondenten zegt een maandelijkse borrel van een Business Club niet bij te wonen wegens gebrek aan tijd. 67% geeft aan bereid zijn een keer per kwartaal te borrelen.	Het MT is van mening dat relaties een Business Club interessant vinden, dit bevordert het netwerken.	$100\% - 67\% = 33\%$, er is een <i>gap</i> van 33%. Het MT is van mening dat relaties een Business Club interessant vinden, echter zijn niet alle respondenten het hier mee eens.
Overige bankkantoren	50% van de respondenten geeft aan geen interesse	Bankkantoren kunnen voor verschillende zaken	$100\% - 50\% = 50\%$, er is een <i>gap</i> van 50%. Het MT

	te hebben in een andere invulling van de bankkantoren. De andere 50% zegt de locaties open te stellen voor kleine, jonge ondernemers of maatschappelijke organisaties om te vergaderen, om de betrokkenheid bij de samenleving te tonen.	worden ingezet waar relaties belang bij hebben.	is van mening dat relaties in allerlei zaken zijn geïnteresseerd, echter 50% is geïnteresseerd in een andere invulling van de bankkantoren en 50% is hier niet in geïnteresseerd.
--	--	---	---

5.2 Beschrijving gap I

Aan de hand van bovenstaande bevindingen kunnen binnen drie van de vijf dimensies de volgende *gaps* worden geconstateerd en conclusies worden getrokken (Tabel 5.2):

Tabel 5.2 Beschrijving gap I

Dimensie I bereikbaarheid/responsiviteit	
Welkom (zonder afspraak)	100% - 67% = 33%. Er is een <i>gap</i> van 33%, respondenten denken ook welkom te zijn zonder afspraak, het MT is van mening dat dit ten koste zal gaan van de exclusiviteit.
Dimensie IV tastbare zaken	
ICT-voorzieningen	100% - 11% = 89%, er is dus een <i>gap</i> van 89%. De respondenten merken weinig van de ICT-voorzieningen, daarnaast zeggen zij hier geen behoefte aan te hebben. Het MT heeft met de regionalisatie geïnvesteerd in de ICT-voorzieningen op de bankkantoren en is van mening dat relaties hier behoefte aan hebben.
Online <i>tools</i>	100% - 83% = 17%, er is een <i>gap</i> van 17%. De respondenten die binnen de 17% vallen, vinden dat Van Lanschot achterloopt wat betreft online <i>tools</i> . Het MT is van mening dat er wel voldoende online <i>tools</i> beschikbaar zijn.
Spreekkamers	100% - 67% = 33%, er is dus een <i>gap</i> van 33%; het MT heeft de spreekkamers sober en rustig ingericht, 33% van de respondenten ervaart dit als sfeerloos.
Dimensie V beleving	
Interne/externe bijeenkomsten	100% - 50% = 50%, er is dus een <i>gap</i> van 50%, de respondenten wonen zowel interne als externe bijeenkomsten bij, terwijl het MT is van mening dat zij uitsluitend interne bijeenkomsten bijwonen.
Vermaak/informatie/netwerken	100% - 0% = 100%, er is een <i>gap</i> van 100%; relaties bezoeken bijeenkomsten voor (een combinatie van) informatie en vermaak, terwijl het MT van mening is dat relaties voornamelijk bijeenkomsten bijwonen om te netwerken.
Business Club ja of nee?	100% - 66% = 33%, er is een <i>gap</i> van 33%. Het MT is van mening dat relaties een Business Club interessant vinden, echter zijn niet alle respondenten het hier mee eens.
Overige bankkantoren	100% - 50% = 50%, er is een <i>gap</i> van 50%. Het MT is van mening dat relaties in allerlei zaken zijn geïnteresseerd, echter 50% is geïnteresseerd in een andere invulling van de bankkantoren en 50% is hier niet in geïnteresseerd.

Grootte van de gemiddelde *gap*: $33\% + 89\% + 17\% + 33\% + 50\% + 100\% + 33\% + 50\% = 405\% / 8 = 50,6\%$. Er is dus afgerond een *gap* I van 51%.

6. Discussie

In dit hoofdstuk vindt een reflectie plaats op de randvoorwaarden, de betrouwbaarheid, de interne validiteit, de externe validiteit, de begripsvaliditeit en de bruikbaarheid van dit onderzoek.

6.1 Randvoorwaarden

Aan het onderzoek zijn de volgende randvoorwaarden gesteld door de opdrachtgever:

- De bankiers bepalen naar eigen inzicht welke relaties NIET mogen worden benaderd in verband met privé omstandigheden of omdat zij in het verleden hebben aangegeven hun medewerking aan dergelijke onderzoeken niet te verlenen;
- de respondenten blijven te allen tijde anoniem;
- het onderzoek zal niet worden gepubliceerd uit privacyoverwegingen.

6.2 Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2011) wordt de betrouwbaarheid in een onderzoek bepaald door de mate waarin toevallige fouten voor (kunnen) komen. De voorwaarde voor een betrouwbaar onderzoek is dat het onderzoek herhaalbaar is, wat wil zeggen dat het onderzoek onder dezelfde omstandigheden dezelfde resultaten oplevert. Gedurende twee weken zijn de respondenten op willekeurige dagen en tijdstippen gebeld met het verzoek of zij mee wilden werken aan het onderzoek. Er is geen verband gevonden tussen de uitkomsten van de interviews en het tijdstip waarop deze werden afgenomen. Wel waren relaties in de ochtend beter bereikbaar, maar als ze in de middag geen tijd hadden is er een afspraak gemaakt om op een ander moment terug te bellen. Er is ook geen verband gevonden tussen de uitkomsten van de interviews en de afnemer van het interview. De manier waarop de interviews worden afgenomen en de (subjectieve) manier waarop de uitkomsten worden geïnterpreteerd kunnen een risico vormen. Om deze risico's te verkleinen zijn de interviews afgenomen aan de hand van een script met daarin een aantal vooraf opgestelde vragen. Volgens Verhoeven (2011) zijn de vragen in een goed interview concreet, helder, eenvoudig, enkelvoudig, objectief, neutraal en onafhankelijk. Om het risico van subjectieve interpretatie te verkleinen, zijn de interviews getranscribeerd. De interviews zijn telefonisch afgenomen en konden dus niet worden opgenomen, maar er is mee getypt met wat er is gezegd. Er is geen verband gevonden tussen de uitkomsten van de interviews en verschillende respondenten: er zijn personen uit verschillende levensfasen, met verschillende beroepen en verschillende vermogens ondervraagd, echter is het niet zo dat respondenten bijvoorbeeld van een bepaald leeftijd ieder dezelfde antwoorden gaven. De interviews zijn telefonisch afgenomen om de respondenten zo min mogelijk te belasten. Bij het opstellen van de interviewgids is geen rekening gehouden met het feit dat deze telefonisch zouden worden afgenomen; signalen als gezichtsuitdrukking of lichaamstaal zijn niet meegerekend bij de antwoorden. De focus ligt op de inhoud van de antwoorden van de respondenten. Als de interviews dus bijvoorbeeld persoonlijk waren afgenomen had dit geen effect gehad op de antwoorden. Als de interviews online waren afgenomen had dit waarschijnlijk minder gedetailleerde informatie opgeleverd omdat in dat geval de kans om door te vragen minimaal is. Naast het feit dat het onderzoek voldoet aan de hierboven beschreven haalbaarheidseisen, zijn ook een aantal maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten. Door een standaard vragenlijst te ontwikkelen is de kans op dezelfde resultaten bij herhaling van het onderzoek vergroot. Daarnaast is een proefinterview afgenomen en door middel van de rapportage en verantwoording gedurende het onderzoek is herhaling van dezelfde fouten zoveel mogelijk vermeden, waardoor de betrouwbaarheid van de resultaten is verhoogd.

6.3 Validiteit

De validiteit wordt beoordeeld aan de hand van de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. Een veelvoorkomende systematische fout is wanneer een respondent expres een foutief antwoord geeft, omdat respondenten zich niet naar waarheid durven uitspreken (Verhoeven, 2011). De kans op deze fout is verkleind doordat de respondenten te allen tijde anoniem blijven. Bij de validiteit gaat het om de geldigheid van het meetinstrument en van de onderzoeksgroep.

Het onderzoek is deels intern valide, dat wil zeggen dat de onderzoeker in staat is de juiste conclusies te trekken aan de hand van het onderzoek (Verhoeven, 2011), om de volgende redenen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden gedurende een half jaar, maar in dit tijdsbestek hebben geen (grote) veranderingen op de bankkantoren plaatsgevonden die de onderzoeksresultaten zouden kunnen beïnvloeden. De laatste grote verandering, namelijk de regionalisatie, is drie maanden voor het onderzoek afgerond en juist de nieuwe situatie wordt onderzocht. Verder hebben er geen externe voorvallen plaatsgevonden welke invloed gehad kunnen hebben op de mening van de respondenten over de bankkantoren. De instrumentatie (de interviewgide) is tijdens het onderzoek niet bijgesteld waardoor een vertekening van de resultaten is voorkomen. Er is geen sprake van uitval van respondenten, want de respondenten worden eenmalig telefonisch geïnterviewd. Of een testeffect (Verhoeven, 2011) heeft opgetreden is niet te bewijzen, omdat niet is gemeten of de respondenten anders zouden reageren als zij niet wisten dat ze aan een onderzoek meededen. Wel kwamen de interviewresultaten van verschillende respondenten overeen met wat zij reeds met hun bankiers hadden besproken.

De steekproef vormt gedeeltelijk de juiste afspiegeling van de populatie wat betekent dat het onderzoek deels extern valide is (Verhoeven, 2011). Er heeft een selecte steekproef plaatsgevonden, waardoor de mening van een deel van de gehele groep *Private Banking* Relaties Regio Noordoost onderzocht is. Toelichting op de reden hierachter is beschreven in alinea 4.1.1. Ondanks dat de steekproef select is, is er een verzadigingsniveau bereikt. Hieruit kan worden aangenomen dat het interviewen van de uitgesloten relaties wellicht dezelfde onderzoeksresultaten op zouden leveren. De steekproef is representatief voor de populatie; de steekproef heeft namelijk dezelfde kenmerken als de populatie (de populatievaliditeit genoemd volgens Verhoeven, 2011). Van de populatie is $\frac{1}{2}$ deel tussen de 45 en 65 jaar, $\frac{1}{3}$ deel is ouder dan 65 jaar en $\frac{1}{6}$ deel is jonger dan 45 jaar. Daarnaast is 70% man en 30% vrouw. Verder is deze gelijk verdeeld over de 3 marktgebieden binnen de regio ($\frac{1}{3}$ deel). Het gaat in dit onderzoek niet om het aangeven van de verschillen tussen de meningen van de *Private Banking* Relaties, maar het generaliseren van deze meningen. Om deze reden zijn andere dan de hierboven genoemde eigenschappen niet relevant voor dit onderzoek. Daarnaast is de grootte van de steekproef 10%, te weten 18 respondenten van de operationele populatie (180 relaties). De verwachte respons was 30%, gebaseerd op de respons op eerdere marketingonderzoeken (Bruens, 2016). Dit betekent dat het verwachte aantal respondenten 54 was, echter was bij 18 respondenten het verzadigingsniveau bereikt. Dat wil zeggen; er kwam geen nieuwe informatie meer uit de uitkomsten van de interviews.

Begripsvaliditeit of constructvaliditeit (Verhoeven, 2011): het begrip dat centraal staat in dit onderzoek is het begrip 'klanttevredenheid'. Dit begrip is in het theoretisch kader beschreven en geoperationaliseerd. Om de klanttevredenheid te meten is een klanttevredenheidsmodel ingezet. Dit model is het eerder beschreven SERVQUAL-model dat het begrip opdeelt in vijf dimensies om het begrip op die manier volledig uit te leggen. Zo is duidelijk gemaakt wat in dit onderzoek wordt bedoeld met het abstracte begrip 'klanttevredenheid'. Door het veldonderzoek te onderbouwen met een literatuuronderzoek en een theoretisch kader is getracht de begripsvaliditeit te vergroten.

6.4 Bruikbaarheid

Nu de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn besproken aan de hand van de risico's die bestaan en de maatregelen die zijn genomen om deze risico's te verkleinen, zal de bruikbaarheid van dit onderzoek worden besproken. Het onderzoek is niet generaliseerbaar voor de gehele *private banking* sector, omdat alleen de *Private Banking* Relaties van Van Lanschot (in de regio noordoost) zijn meegenomen in de steekproef. Er is dus maar een *private bank* uit de gehele sector meegenomen in dit onderzoek.

Voor de opdrachtgeefster zelf zijn de onderzoeksresultaten wel degelijk bruikbaar, omdat deze te gebruiken zijn voor verbeteringen binnen de eigen organisatie. De onderzoeksresultaten kunnen aan de hand van het advies op twee manieren worden gebruikt. Het advies bestaat namelijk uit twee delen; enerzijds een advies over hoe de *gap* tussen het MT en de relaties kan worden verkleind (*gap I*) en anderzijds een advies over hoe de klanttevredenheid op de bankkantoren kan worden vergroot. Deel I van het advies heeft een grote conceptuele bruikbaarheid (Verhoeven, 2011), omdat de onderzoeksresultaten kunnen worden gebruikt om een discussie op gang te brengen over de mate waarin de verwachtingen van de relaties worden meegenomen in het inrichten van de bankkantoren. Een voorbeeld van een dergelijke discussie is het organiseren van een brainstormsessie waar leden van het MT, relaties en andere stakeholders aanwezig zijn. Deel II van het advies heeft een instrumentele bruikbaarheid; deze resultaten kunnen namelijk worden gebruikt om bij te dragen aan de verandering van het beleid op de bankkantoren. Daarnaast is er nauw samengewerkt met de opdrachtgeefster om de bruikbaarheid te vergroten door met een vast contactpersoon regelmatig te overleggen en de interviewgide alvorens het afnemen van de interviews voor te leggen aan de acquisitiecoaches die de organisatie in dienst heeft.

In het verleden hebben achtereenvolgens twee Afstudeerstagiairs onderzoek gedaan naar een dergelijk onderwerp waarbij zij een advies hebben uitgebracht omtrent het verbeteren van de klantbeleving op de bankkantoren. Van Lanschot heeft een team van klantbeleving specialisten aangesteld, genaamd Team Klantbeleving. Dit team houdt zich bezig met de klantbeleving op de bankkantoren. De kans dat de bevindingen en adviezen welke voortkomen uit dit onderzoek zullen worden opgevolgd wordt dus groot geacht.

7. Advies

In dit deel van de scriptie zal het advies worden gepresenteerd. Dit advies bestaat uit een afweging van twee scenario's met elk twee oplossingsalternatieven. Deze vier alternatieven zullen worden afgewogen aan de hand van daarvoor opgestelde criteria (Tabel 7.1 en Tabel 7.2). Dit advies is gebaseerd op de conclusie welke is gevormd aan de hand van de onderzoeksresultaten. De adviesvraag welke centraal staat binnen dit onderzoek, luidt: "Op wat voor manier kan Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren verbeteren, zodat deze een grotere bijdrage gaan leveren aan de gehele klanttevredenheid over Van Lanschot?" Dit advies is gebaseerd op de huidige situatie; om het advies toekomstbestendig te maken kan de strategie van het SERVQUAL-model ook in de toekomst worden ingezet.

7.1 Scenario's

7.1.1 Scenario I

Uit het onderzoek zijn een aantal aspecten voortgekomen welke kunnen worden verbeterd, om op die manier de gehele klanttevredenheid te verbeteren. Er is rekening gehouden met een scenario waarin de relaties geen behoefte meer hebben aan een fysiek bankkantoor en in plaats daarvan wellicht een digitaal bankkantoor wensen. Dit scenario is gebaseerd op de theorie over trends en *best practices* omtrent ontvangstlocaties. Hieruit bleek dat fysieke ontvangstlocaties als gevolg van de digitalisering minder belangrijk worden, maar dat de beleving op de ontvangstlocaties daarentegen steeds belangrijker wordt. Scenario I houdt in dat het MT een verkeerd besluit heeft genomen door de bankkantoren van Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost open te houden en zich te richten op het verbeteren van de fysieke klanttevredenheid. Gezien het feit dat *Private Banking* Relaties in dit scenario geen behoefte hebben aan een fysiek bankkantoor, kunnen de bankkantoren worden gesloten en gesprekken en bijeenkomsten digitaal worden georganiseerd (skype) en kan de focus dus op de digitale klanttevredenheid worden gelegd. In eerste instantie blijkt uit het onderzoek dat relaties het bankkantoor gemiddeld drie keer per jaar bezoeken en dat dit relatief weinig is vergeleken bij andere banken. Ondanks dat de *Private Banking* Relaties van Van Lanschot het bankkantoor relatief weinig bezoeken, hechten zij veel waarde aan het bankkantoor. Dit blijkt uit verschillende aspecten welke zijn voortgekomen uit het onderzoek. Relaties hechten veel waarde aan zowel het kantoor zelf als het persoonlijk contact dat op het kantoor plaatsvindt. Relaties vinden de sfeer op de kantoren prettig.

7.1.2 Scenario II

Alternatief II houdt in dat het MT een goed besluit heeft genomen door de bankkantoren van Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost open te houden en zich te richten op het verbeteren van de klanttevredenheid. Deze conclusie is gebaseerd op het feit dat de relaties naar eigen zeggen veel waarde hechten aan de bankkantoren voor zowel afspraken als bijeenkomsten. Gap I is echter groot (51%), wat betekent dat er ruimte is voor verbetering van de klanttevredenheid. Hier zal een advies voor worden gegeven dat is gebaseerd op de onderzoeksuitkomsten. Zoals beschreven in de inleiding zal dit advies bestaan uit twee delen. Enerzijds zal op basis van de beschrijving van *gap I* een advies worden gegeven over hoe *gap I* kan worden verkleind. Anderzijds zal aan de hand van de uitkomsten van de interviews met de *Private Banking* Relaties een advies worden uitgebracht over hoe de klanttevredenheid kan worden verbeterd. In het advies zullen bovenstaande twee scenario's met bijbehorende oplossingsalternatieven I, II, III en IV worden besproken aan de hand van de daarvoor opgestelde criteria.

7.2 Oplossingsalternatieven

7.2.1 Oplossingsalternatief I

Dit oplossingsalternatief valt onder het scenario dat klanten geen behoefte meer hebben aan fysieke bankkantoren, maar wel aan digitale bankkantoren. Om deze reden wordt Van Lanschot geadviseerd de bankkantoren in de regio noordoost te sluiten en te verkopen. Daarnaast wordt Van Lanschot geadviseerd een digitaal bankkantoor te openen. Klantgesprekken en bijeenkomsten vinden plaats via het digitale bankkantoor, bijvoorbeeld door middel van Skype. Van Lanschot zal zich in dit geval richten op digitale klanttevredenheid. Het verkopen van de zeven bankkantoren in de regio noordoost zal ongeveer 6.229.618 euro opleveren (Kadaster, 2016). Het openen van een digitaal kantoor zal weinig kosten met zich meebrengen; Van Lanschot beschikt reeds over de hard- en software zoals laptops, *docking* stations, schermen en *Microsoft for Business* waaronder programma's als *Skype for Business* vallen. Wat nu op kantoor is, zijn de bankiers en hun hardware. Printers zijn voor een digitaal kantoor niet nodig en de kluisfunctie is met de regionalisatie opgeven. De bankiers die in de huidige situatie op de bankkantoren werken kunnen vanuit huis werken door in te loggen op Skype door middel van de beschikbare hard- en software. Voor het tekenen van officiële documenten kunnen bankiers bij hen thuis, bij de klant thuis of op een externe locatie afspreken met de relatie. Ondanks dat het sluiten van de bankkantoren operationeel haalbaar is, is het een zeer drastische maatregel waar het management niet van te overtuigen zal zijn. Een van de doelen van Van Lanschot is het blijven verlagen van de kosten, een doel waar dit oplossingsalternatief aan bijdraagt. Een ander doel is het verhogen van de inkomsten en de AUM, maar hier draagt deze oplossing niet aan bij, omdat geen klantbelevings- of netwerkactiviteiten georganiseerd worden bij dit alternatief. Deze activiteiten vergroten de klanttevredenheid en een hogere klanttevredenheid leidt tot een hogere omzet (Mittal en Frennea, 2010). Dit alternatief past niet bij de richting waar Van Lanschot op wil met de regionalisatie, aangezien een van de redenen van de regionalisatie is dat de bankiers dichterbij de klanten en *prospects* staan en een positieve klantbeleving kan worden bewerkstelligd op de fysieke bankkantoren. De regionalisatie sluit goed aan bij de ontwikkeling van de laatste jaren, waarin het belang van het fysieke kantoor voor klanten minder groot is geworden. Echter blijkt uit het onderzoek dat de klanten nog steeds veel waarde hechten aan het fysieke bankkantoor, waardoor dit alternatief niet bevorderlijk is voor de fysieke klanttevredenheid.

7.2.2 Oplossingsalternatief II

Dit oplossingsalternatief valt ook onder het scenario dat klanten geen behoefte meer hebben aan fysieke bankkantoren. Om deze reden wordt Van Lanschot geadviseerd de bankkantoren in de regio noordoost te sluiten en te verkopen. De klantgesprekken kunnen via Skype worden gevoerd. Echter blijft de klantbeleving belangrijk. Van Lanschot probeert een positieve fysieke klantbeleving te bewerkstelligen door middel van bijeenkomsten. Van Lanschot wordt geadviseerd een Business Club op te richten en maandelijkse bijeenkomsten in een luxe hotel organiseren. Deze bijeenkomsten worden gebaseerd op het concept van de Rotary-bijeenkomsten; dit zijn bijeenkomsten waar zowel relaties als bankiers regelmatig deel aan nemen. Hierbij zal Van Lanschot zich richten op zowel de digitale klanttevredenheid als de fysieke klanttevredenheid. Het verkopen van de zeven bankkantoren in de regio noordoost zal ongeveer 6.229.618 euro opleveren (Kadaster, 2016). Het oprichten van een Business Club, de ledenadministratie en huur van de ruimtes waarin de maandelijkse bijeenkomsten plaatsvinden zal ongeveer 444.000 euro per jaar kosten. Berekening: 1 FTE voor 24.000 euro per jaar (Beroepengids, 2016) + een 4-uurs *meet en wine* bij Bilderberg Hotel De Keizerskroon in Apeldoorn (2016) voor 50 personen (schatting op basis van eerdere evenementen) x 12 keer per jaar x 7 bankkantoren x 100 euro per persoon = 24.000 + (50 x 12 x 7 x 100) = 444.000 euro. Met de opbrengst van de panden kan dit 14 jaar worden volgehouden

Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost

Lisa van Os

$(6.229.618/444.000 = 14)$. De verwachting is dat dit model gezien de exponentieel groeiende technologie over 14 jaar niet meer sufficiënt is. Daarnaast is het sluiten van de bankkantoren operationeel mogelijk zoals hierboven beschreven, maar is dit nauwelijks haalbaar door de positie van het management. Dit alternatief is deels relevant: het sluit aan bij het doel om de kosten te verlagen en deels bij het verhogen van de AUM. Het vergroten van het netwerk door middel van de Business Club leidt namelijk indirect tot meer klanten en dus meer omzet. Dit alternatief sluit deels aan bij de richting waar Van Lanschot op wil met de regionalisatie. Echter, de klant hecht nog steeds veel waarde aan het fysieke bankkantoor en aan de fysieke klanttevredenheid.

7.2.3. Oplossingsalternatief III

Dit oplossingsalternatief valt onder het scenario dat klanten wel behoefte hebben aan fysieke bankkantoren. Van Lanschot wordt om deze reden geadviseerd de bankkantoren open te houden en verder te digitaliseren door bijvoorbeeld de mogelijkheid te ontwikkelen om klantgesprekken via Skype te voeren. Daarnaast wordt Van Lanschot geadviseerd een Business Club op te richten en de leden maandelijks uit te nodigen op het bankkantoor. Hierdoor blijven de fysieke bankkantoren open en wordt de focus deels op digitale, maar ook op fysieke klanttevredenheid gelegd. Het oprichten van deze Business Club kost 1 FTE en de catering (vaste Van Lanschot catering) kosten. Berekening: $24.000 + (50 \times 12 \times 7 \times 20) = 108.000$ euro per jaar. Aangezien dit oplossingsalternatief niet direct wat oplevert zoals oplossingsalternatieven I en II, luidt het advies hier budget vrij voor te maken. Wel zal dit uiteindelijk bijdragen aan het verhogen van de AUM (omdat de klanttevredenheid en dus de omzet hierdoor wordt verhoogd) waardoor deze oplossing deels relevant is voor de doelen die Van Lanschot waarborgt. De operationele haalbaarheid van het openhouden van de bankkantoren is groot, echter is het oprichten van een Van Lanschot Business Club operationeel ingewikkelder. In de regio is een Facilitair- en Event Manager werkzaam welke wordt ondersteund door een Stagiair. Op het moment dat er een Business Club wordt opgericht om bij te dragen aan de fysieke klanttevredenheid en de klantbeleving kan de afdeling Facilitair en Events worden uitgebreid met minimaal een FTE.

7.2.4 Oplossingsalternatief IV

Dit oplossingsalternatief valt ook onder het scenario dat klanten wel behoefte hebben aan fysieke bankkantoren. Van Lanschot wordt om deze reden geadviseerd de bankkantoren open te houden en de focus te leggen op de fysieke klanttevredenheid en het aanpassen van het evenementenbeleid. Aan dit alternatief zijn eveneens geen directe opbrengsten toe te kennen. Wel zal dit oplossingsalternatief uiteindelijk de AUM verhogen, omdat dit alternatief de klantbeleving en dus de klanttevredenheid verbetert en het netwerk vergroot. Bij de aanpassing van het evenementenbeleid hoort het gericht uitnodigen van relaties, het herzien van het aanbod op relevantie van de doelgroep, het identificeren van de doelgroep, en het opstellen van doelen per bijeenkomst etc. Operationeel gezien vergt dit net als oplossingsalternatief III dus meer van de afdeling Facilitair en Events. Om deze reden zullen voor elk bankkantoor met uitzondering van die in Apeldoorn een Events Medewerker en Events Stagiair worden aangenomen. Kosten: $6 \times 24.000 + 6 \times 650$ (stagevergoeding) = 147.900 euro. Dit is een forse investering, echter zal deze de klanttevredenheid op het bankkantoor en de klantbeleving op de bijeenkomsten vergroten.

7.3 Criteria

- Financiële haalbaarheid: is het advies financieel haalbaar op basis van de kosten en opbrengsten?
- Operationele haalbaarheid: is het advies operationeel haalbaar binnen een jaar en zonder personeel te laten gaan?
- Relevantie: is het advies relevant voor Van Lanschot, komt het overeen met de doelstellingen die Van Lanschot waarborgt?
- Bijdrage aan het verbeteren van de (fysieke) klanttevredenheid: draagt het advies bij aan de klanttevredenheid op de bankkantoren?

Tabel 7.1 Bespreking criteria

Bespreking criteria		Financiële haalbaarheid	Operationele haalbaarheid	Relevantie	Bijdrage (fysieke) klanttevredenheid
Scenario I	Oplossingsalternatief I	De verkoop van de panden levert 6.229.618 euro op, wat kan worden geïnvesteerd in een digitaal bankkantoor.	De bankkantoren worden gesloten, hier is toestemming voor nodig van het MT en er wordt een digitaal bankkantoor geopend.	De kosten worden verlaagd, maar de AUM niet verhoogd omdat er geen fysieke klanttevredenheid / klantbeleving wordt bewerkstelligd.	Uit het onderzoek is gebleken dat klanten veel waarde hechten aan fysieke bankkantoren en weinig aan digitalisering.
	Oplossingsalternatief II	De verkoop van de panden levert 6.229.618 euro op, wat kan worden geïnvesteerd in een Van Lanschot Business Club welke 444.000 euro per jaar kost.	De bankkantoren worden gesloten, hier is toestemming voor nodig van het MT en er wordt een Business Club opgericht.	De kosten worden verlaagd, en de AUM deels verhoogd door het oprichten van de Business Club met de focus op fysieke klantbeleving en netwerken.	Uit het onderzoek is gebleken dat klanten teveel waarde hechten aan het bankkantoor om deze te sluiten.
Scenario II	Oplossingsalternatief III	Dit alternatief levert uiteindelijk een hogere AUM op en kost 108.000 euro per jaar.	Er wordt een Business Club opgericht. Hiervoor kan minimaal 1 FTE worden aangenomen.	De bankkantoren blijven open en de focus ligt deels op de digitale en deels op de fysieke klanttevredenheid.	Klanten hechten veel waarde aan het bankkantoor, maar hebben niet veel interesse in een Business Club.
	Oplossingsalternatief IV	Dit alternatief levert uiteindelijk een hogere AUM op en kost 147.900 euro per jaar.	Er wordt meer focus gelegd op fysieke klanttevredenheid en klantbeleving door middel van het aanpassen van het evenementenbeleid.	De bankkantoren blijven open en de focus komt volledig te liggen op de fysieke klanttevredenheid en de klantbeleving.	Klanten hechten veel waarde aan het bankkantoor, maar geven aan (tijdens het onderzoek) vaak uitnodigingen te ontvangen waar zij geen interesse in hebben.

Tabel 7.2 Beoordeling criteria

Beoordeling criteria		Financiële haalbaarheid	Operationele haalbaarheid	Relevantie	Bijdrage positieve klant –tevredenheid	Gemiddelde
Scenario I	Oplossings –alternatief I	90%	10%	10%	10%	30%
	Oplossings –alternatief II	90%	20%	20%	20%	37,5%
Scenario II	Oplossings –alternatief III	20%	50%	50%	50%	42,5%
	Oplossings –alternatief IV	20%	90%	90%	90%	72,5%

Hieronder volgt een korte samenvatting van de analyse. Oplossingsrichting I is financieel voor 90% haalbaar; de panden leveren ongeveer zes miljoen op en het openen van een digitaal bankkantoor brengt geen grote kosten met zich mee. Het sluiten van de kantoren en het openen van een digitaal kantoor is operationeel haalbaar, echter is het onwaarschijnlijk dat het MT hier toestemming voor zal geven. Het digitale bankkantoor kan geen fysieke klanttevredenheid bewerkstelligen, waardoor deze geen bijdrage zal leveren aan deze klanttevredenheid. Bovendien toont het onderzoek aan dat relaties veel waarde hechten aan het fysieke bankkantoor en weinig waarde aan digitalisering.

Oplossingsrichting II is financieel voor 90% haalbaar; de panden leveren ongeveer zes miljoen op en het openen van een digitaal bankkantoor brengt geen grote kosten met zich mee. Het sluiten van de kantoren en het oprichten van een Business Club is operationeel haalbaar, echter is het onwaarschijnlijk dat het MT toestemming zal geven voor het sluiten van de bankkantoren. De Business Club kan wel bijdragen aan de fysieke klanttevredenheid, de klantbeleving en het netwerken, hoewel relaties in het onderzoek hebben aangegeven niet geïnteresseerd te zijn in een Van Lanschot Business Club.

Oplossingsrichting III is financieel deels haalbaar; er is 108.000 euro budget nodig per jaar. Deze oplossingsrichting zal dit uiteindelijk bijdragen aan het verhogen van de AUM door de investering in fysieke klanttevredenheid, klantbeleving en netwerken. Echter zoals eerder gezegd hebben relaties in het onderzoek aangegeven niet geïnteresseerd te zijn in een Van Lanschot Business Club. Wel hechten zij veel waarde aan het fysieke bankkantoor. De focus ligt deels op digitale en deels op fysieke klanttevredenheid.

Oplossingsrichting IV is financieel deels haalbaar; er is een budget nodig van 147.900 euro per jaar voor zes extra FTE en zes extra Stagiairs op de afdeling Facilitair en Events. Dit zal uiteindelijk bijdragen aan het verhogen van de AUM, omdat de focus hier ligt op de fysieke klanttevredenheid, klantbeleving en het netwerken. Relaties geven in het onderzoek aan veel waarde te hechten aan het fysieke bankkantoor en de bijeenkomsten, echter geven zij ook aan vaak uitnodigingen te ontvangen waar zij geen interesse in hebben.

7.4 Conclusie

7.4.1 Beschrijving oplossingsalternatief

Aan de hand van bovenstaande criteria kan worden geconcludeerd dat oplossingsalternatief IV het best passende oplossingsalternatief is. Dit betekent dat het MT van Van Lanschot een goede keus heeft gemaakt door de bankkantoren open te houden en de focus te leggen op de fysieke klanttevredenheid. Dit blijkt uit de onderzoeksresultaten waarin onder andere duidelijk wordt dat de relaties veel waarde hechten aan het fysieke bankkantoor. Wel blijkt dat er een *gap* aanwezig is tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de *Private Banking* Relaties omtrent de bankkantoren. Deze kan worden verkleind en tegelijk kan de fysieke klanttevredenheid worden vergroot. Uit het onderzoek zijn een aantal punten voortgekomen waarop de fysieke klanttevredenheid op de bankkantoren kan worden verbeterd. Daarnaast kan het evenementenbeleid worden aangepast en de focus worden gelegd op de bijeenkomsten en dus de klantbeleving. Zoals beschreven levert het openhouden van de bankkantoren geen directe opbrengsten op. Wel zal dit de AUM indirect verhogen, omdat met dit advies *gap I* wordt verkleind en (dus) de klanttevredenheid wordt vergroot (Mittal en Frennea, 2010). In de huidige situatie is slechts een Facilitair en Event Manager werkzaam voor de regio noordoost. Het aanpassen van het evenementenbeleid vergt meer inspanning van deze afdeling, waardoor er wordt geadviseerd zes FTE en zes Stagiairs aan te nemen. Dit kost 147.900 euro per jaar aan loon voor deze FTE en Stagiairs. Daarnaast is de operationele haalbaarheid van het openhouden van de bankkantoren groot; dit advies staat namelijk in lijn met de visie van het MT. Dit advies is relevant omdat het openhouden van de fysieke bankkantoren en de focus op de fysieke klanttevredenheid in lijn staat met de regionalisatie. Daarnaast draagt dit advies bij aan het verbeteren van de klanttevredenheid, omdat dit aansluit bij de verwachtingen van de relaties. Zij hechten namelijk veel waarde aan het fysieke bankkantoor en weinig waarde aan digitalisering. Daarnaast zijn relaties geïnteresseerd in de bijeenkomsten op het bankkantoor, echter ontvangen zij regelmatig uitnodigingen waar zij niet in geïnteresseerd zijn. Dit zou kunnen worden meegenomen in de aanpassing van het evenementenbeleid door het gericht uitnodigen van relaties. Dit kan worden gedaan door het vormen van doelgroepen op basis van bijvoorbeeld de hobby's van de relaties. Ook kunnen per evenement doelstellingen worden opgesteld.

7.4.2 Verkleinen gap I

Naast bovengenoemde maatregelen kunnen volgens de theorie van het SERVQUAL-model (Zeithaml et al., 2009) de volgende maatregelen worden genomen door het MT om een beter beeld te krijgen van de verwachtingen van de relaties en *gap I* te verkleinen. De (fysieke) afstand tussen het MT en de relaties kan worden verkleind. Een succesvolle methode is het organiseren van brainstormsessies (Zeithaml et al., 2009) waarbij leden van het MT, verschillende relaties en andere stakeholders aanwezig zijn. In dit geval is dat een lid van het MT, de Regio Directeur, de Commercieel Directeur, de bankiers, de relatiemanagers, de Facilitair- en Eventmanager, Team Klantbeleving, de Marketing Manager en verschillende relaties.

7.4.3 Verbeteren klanttevredenheid

Naast bovengenoemde maatregelen kan onderstaande worden gedaan om de klanttevredenheid te vergroten op de bankkantoren aan de hand van de onderzoeksuitkomsten. De spreekkamers kunnen sfeervoller worden ingericht aan de hand van de theorie achter omgevingspsychologie en de input van de relaties tijdens de brainstormsessies. Het MT heeft de spreekkamers naar eigen zeggen sober en rustig ingericht, echter ervaren relaties dit als sfeerloos. Door het sfeervoller inrichten van de spreekkamers kan de klanttevredenheid worden verbeterd.

8. Implementatie

Door het opvolgen en implementeren van bovenstaand advies door Van Lanschot zal *gap* I tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de *Private Banking* Relaties worden verkleind en zal de fysieke klanttevredenheid en de klantbeleving op de bankkantoren van Van Lanschot toenemen.

8.1 Advies

8.1.1 Uitvoering

Om het advies te kunnen uitvoeren kunnen de volgende drie stappen worden genomen:

- Het organiseren van brainstormsessies om op deze manier de (fysieke) afstand tussen het MT en de relaties en dus *gap* I, te verkleinen en de klanttevredenheid op de bankkantoren te vergroten;
- Het sfeervoller inrichten van de spreekkamers om op die manier een positieve bijdrage te leveren aan de klanttevredenheid op de bankkantoren;
- Het aanpassen van het evenementenbeleid om op die manier de klantbeleving en dus de klanttevredenheid te vergroten.

8.1.2 Resultaat

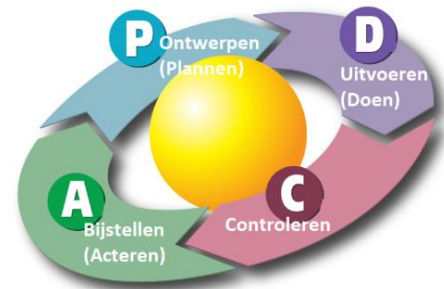
Uit het onderzoek is gebleken dat zich een *gap* bevindt tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties, de zogeheten *gap* I. Het organiseren van brainstormsessies zal de afstand tussen het MT en de relaties en dus *gap* I, verkleinen. Hierbij zullen de volgende personen aanwezig zijn: een lid van het MT, de Regio Directeur, de Commercieel Directeur, de bankiers, de relatiemanagers, de Facilitair- en Eventmanager, Team Klantbeleving, de Marketing Manager en verschillende relaties. Dit zijn alle stakeholders die te maken hebben met het evenementenbeleid op de bankkantoren. Deze sessies kunnen jaarlijks worden gehouden als onderdeel van het jaarplan om met elkaar af te stemmen welke richting Van Lanschot op zal gaan met de bankkantoren, maar hier kunnen ook andere zaken worden besproken welke niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Deze brainstormsessies kunnen jaarlijks worden herhaald om de veranderende verwachtingen van de relaties bij te houden.

Het sfeervoller inrichten van de spreekkamers zal de klanttevredenheid vergroten. Uit het onderzoek is gebleken dat het MT de spreekkamers sober en rustig heeft ingericht om op die manier de focus op de relatie en het gesprek te leggen. Uit het onderzoek is ook gebleken dat de relaties deze sobere inrichting van de spreekkamers als sfeerloos ervaren, wat niet bevorderlijk is voor de klanttevredenheid op de bankkantoren. Het sfeervoller inrichten van deze spreekkamers zal dus leiden tot een grotere klanttevredenheid. In het literatuuronderzoek is de omgevingspsychologie met de focus op ontvangstlocaties onderzocht. Aan de hand hiervan zal in de PDCA-cyclus een advies worden gegeven over hoe de spreekkamers sfeervoller kunnen worden gemaakt.

Als laatste zal het aanpassen van het evenementenbeleid leiden tot een grotere klantbeleving, door onder andere relaties gericht uit te nodigen en het aanbod van evenementen aan te passen. Uit het onderzoek is gebleken dat relaties regelmatig irrelevante uitnodigingen ontvangen wat leidt tot irritatie bij de relaties en *no-shows*. Door in het klantsysteem opties toe te voegen kunnen de bankiers bijvoorbeeld de hobby's van hun relaties invoeren en hen hierop uitnodigen. Uit het onderzoek is ook gebleken dat er meer interesse is in informatieve en informele bijeenkomsten of een combinatie hiervan en weinig interesse is in netwerkbijeenkomsten. Door het evenementenbeleid op deze manier aan te passen zal het beleid gaan bijdragen aan de klantbeleving.

8.2 Implementatieplan

Nu het advies is beschreven zal een implementatieplan worden gepresenteerd om het advies uit te voeren. Aan de basis van het implementatieplan staat de PCDA-cyclus van Deming (1993), welke is gebaseerd op de wetenschap van continue verbetering. De cyclus (Figuur 8.1) duurt in het geval van dit advies een jaar. In het eerste kwartaal van 2017 wordt aan de hand van dit advies een plan opgesteld door het MT voor de SOLL-situatie (de gewenste situatie); dit is fase I in de PDCA-cyclus. In het tweede kwartaal zal het plan worden uitgevoerd, zoals hieronder staat beschreven in fase II van de PDCA-cyclus (Tabel 8.1). Vervolgens vindt in het derde kwartaal een meting plaats volgens fase III aan de hand van de dimensies van het SERVQUAL-model, om *gap* I en de klanttevredenheid te meten. Deze uitslagen zullen worden vergeleken met de uitslagen uit dit onderzoek. Op deze manier kan worden gekeken in hoeverre de klanttevredenheid is verbeterd ten opzichte van de IST-situatie (de situatie hoe deze momenteel is) in kwartaal een en in hoeverre de vooraf opgestelde doelstellingen zijn behaald. In het vierde kwartaal vindt fase IV van de PDCA-cyclus plaats, hierin worden op basis van de evaluatie in fase III maatregelen genomen om bij te sturen. Aan de hand hiervan wordt in kwartaal een van 2018 een nieuw plan ontwikkeld en zo gaat de cyclus door.



Figuur 8.1 PDCA-cyclus

Tabel 8.1 PDCA-cyclus

PDCA-cyclus	Het realiseren van een gastvrij bankkantoor voor Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost
Fase I Plan	In deze fase worden activiteiten gepland en doelstellingen opgesteld door het MT. Uit het onderzoek is gebleken dat de IST-situatie als volgt is: er is een <i>gap</i> tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren. Hier lijdt de klanttevredenheid onder. De SOLL-situatie is volgens het advies als volgt: de <i>gap</i> tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties is minimaal, doordat er jaarlijkse brainstormsessies worden gehouden waarin de verwachtingen van de relaties omtrent de bankkantoren (spreekkamers, evenementenbeleid e.d.) worden besproken. Hierdoor is de klanttevredenheid verbeterd ten opzichte van de klanttevredenheid in de IST-situatie.
Planning	➤ Brainstormsessies vinden jaarlijks in het tweede kwartaal plaats en worden georganiseerd door Team Klantbeleving. Aan deze sessies zullen de volgende stakeholders deelnemen: een lid van het MT, de Regio Directeur, de Commercieel Directeur, de bankiers, de relatiemanagers, de Facilitair- en Eventmanager, Team Klantbeleving, de Marketing Manager, verschillende relaties en een stagiair die notulen maakt; ➤ Na de eerste brainstormsessie zal het MT aan de hand van de notulen van de brainstormsessie een plan maken voor de aanpassing van de bankkantoren waaronder de spreekkamers en het evenementenbeleid. Dit plan zal worden gecommuniceerd door middel van een <i>call</i> met de betrokken stakeholders welke tevens hebben deelgenomen aan de brainstormsessie. Ook zal het plan via de mail worden gestuurd naar de betrokken stakeholders; ➤ Het MT zal door een interieur designer de aanpassingen aan de spreekkamers laten uitvoeren en het nieuwe evenementenbeleid doorvoeren in het tweede kwartaal zoals beschreven in het plan naar aanleiding van de brainstormsessie;

	➤ De Facilitair en Event Manager zal zes Facilitair en Event Medewerkers en zes Stagiairs aannemen (een medewerker en een stagiair per bankkantoor) voor het uitvoeren van het aangepaste evenementenbeleid per bankkantoor; ➤ De ICT Manager zal zorg dragen voor een optie in het cliëntregistratiesysteem Matrix waardoor de bankiers de hobby's van hun relaties kunnen invoeren in het systeem en later aan de hand hiervan relaties kunnen selecteren voor het uitnodigen van een evenement dat aansluit bij de hobby's van de relaties;
Doelstellingen	➤ Het minimaliseren van de grootte van <i>gap</i> I in jaar 1 door het verkleinen van de (fysieke) afstand tussen het MT en de relaties door middel van het organiseren van brainstormsessies, om op deze manier de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren te verbeteren. Eindverantwoordelijk hiervoor is het MT en verantwoordelijk voor de uitvoer en monitoring (door middel van het SERVQUAL-model) is Team Klantbeleving in samenwerking met de Facilitair en Event Manager. ➤ Het verbeteren van de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren in jaar 1 door het sfeervoller inrichten van de spreekkamers aan de hand van de uitkomsten van de brainstormsessies. Eindverantwoordelijk hiervoor is het MT, verantwoordelijk voor de uitvoer is de interieurarchitect en Team Klantbeleving is verantwoordelijk voor de monitoring door middel van het SERVQUAL-model. ➤ Het vergroten van de klantbeleving en dus het verbeteren van de klanttevredenheid in jaar 1 door het aanpassen van het evenementenbeleid aan de hand van de uitkomsten van de brainstormsessies, om op deze manier de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren te verbeteren. Eindverantwoordelijk hiervoor is het MT, verantwoordelijk voor de uitvoer is de Facilitair en Event Manager en verantwoordelijk voor de monitoring (door middel van het SERVQUAL-model) is Team Klantbeleving.
Fase II Do	In deze fase worden de geplande activiteiten uitgevoerd. De brainstormsessies vinden plaats in het tweede kwartaal. Tijdens deze sessies wordt besproken wat de verwachtingen van de relaties zijn omtrent de bankkantoren waaronder de spreekkamers en het evenementenbeleid. Uit het onderzoek is gebleken dat de relaties willen dat de spreekkamers sfeervoller worden ingericht. Wat niet is onderzocht is hoe de relaties een sfeervolle spreekkamer omschrijven. Na de eerste brainstormsessie kan een plan worden gemaakt voor het aanpassen van de spreekkamers en het evenementenbeleid. In deze fase worden ook zes Facilitair en Event Medewerkers en zes Facilitair en Event Stagiairs aangenomen en ingewerkt.
Fase III Check	In deze fase wordt gecontroleerd in hoeverre de afgesproken doelstellingen zijn gerealiseerd. Deze eerste evaluatie vindt in kwartaal drie plaats aan de hand van de dimensies uit het SERVQUAL-model om de hoogte van de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren en de grootte van <i>gap</i> I te meten. De uitkomsten zullen worden vergeleken met de uitkomsten uit de IST-situatie. Deze metingen zullen worden uitgevoerd door het Team Klantbeleving of een Stagiair welke stage loopt voor deze afdeling. De uitkomsten worden vervolgens gepresenteerd aan het MT.
Fase IV Act	In het vierde kwartaal vindt de analyse van afwijkingen plaats door het MT aan de hand van het onderzoek van Team Klantbeleving. Vervolgens wordt het proces aangepast en bijgestuurd waar nodig om het oorspronkelijk geplande resultaat (SOLL) alsnog te behalen. Na deze fase wordt de cirkel gesloten door weer met fase I verder te gaan.

8.3. Financieel plan

Het openhouden van de bankkantoren levert geen directe opbrengsten op. Wel zal naar verwachting de AUM uiteindelijk worden verhoogd als de klantbeleving wordt verbeterd (Tabel 8.2). Deze verwachting is gebaseerd op de theorie van Mittal en Frennea (2010), welke in hun onderzoek aantonen dat er een verband bestaat tussen klanttevredenheid en financiële prestaties van een organisatie zoals beschreven in het theoretisch kader. Gruca en Rego (2005) tonen aan dat 1 punt op een schaal van 0 tot 100 verbetering van de klanttevredenheid leidt tot een vergroting van de kasstromen met meer dan 7%. Aangezien de klanttevredenheid op de bankkantoren een onderdeel is van de totale klanttevredenheid zal hiervan 0,5% verhoging van de omzet worden toegekend. De kosten van het advies zullen worden beschreven Tabel 8.3.

8.3.1 Opbrengsten

Tabel 8.2 Opbrengsten

Dimensie I bereikbaarheid/responsiviteit			
Welkom (zonder afspraak)	Door de afstand tussen het MT en de relaties te verkleinen zal dit aspect beter worden gecommuniceerd en de <i>gap</i> naar verwachting minimaal met 1% afnemen.		
Dimensie IV tastbare zaken			
ICT-voorzieningen	Door het organiseren van brainstormsessies kunnen de verwachtingen en de visies met elkaar worden afgestemd en zal de <i>gap</i> naar verwachting met minimaal 1% afnemen.		
Online <i>tools</i>	Door het organiseren van brainstormsessies kunnen de verwachtingen en de visies met elkaar worden afgestemd en zal de <i>gap</i> naar verwachting met minimaal 1% afnemen.		
Spreekkamers	Door het sfeervoller inrichten van de spreekkamers zal de klanttevredenheid op de bankkantoren toenemen en de <i>gap</i> met minimaal 1% afnemen.		
Dimensie V beleving			
Interne/externe bijeenkomsten	Door het evenementenbeleid aan te passen naar de verwachtingen van de relaties en meer evenementen op het kantoor zelf te organiseren zal de <i>gap</i> minimaal met 1% afnemen.		
Vermaak/informatie/netwerken	Door het evenementenbeleid aan te passen naar de verwachtingen van de relaties en meer evenementen te organiseren waarbij informatie wordt gecombineerd met vermaak, zal de <i>gap</i> naar verwachting minimaal met 1% afnemen.		
Business Club ja of nee?	Door het evenementenbeleid aan te passen maar geen Business Club op te richten zal de <i>gap</i> met minimaal 1% verminderen.		
Overige bankkantoren	Door het evenementenbeleid in te richten naar de wensen van de relaties zal de <i>gap</i> met minimaal 1% afnemen.		
Opbrengsten jaar 1	Direct gevolg	Direct gevolg	Indirect gevolg
Brainstormsessie	Vermindering van <i>gap</i> I met 1%	Verhoging van de klanttevredenheid met 1%	Hogere AUM: per punt 0,5% meer, dus $1 \times 0,5\% = 0,5\%$ meer AUM
Spreekkamers	Vermindering van <i>gap</i> I met 3%	Verhoging van de klanttevredenheid met 3%	Hogere AUM: $3 \times 0,5\% = 1,5\%$ meer AUM
Evenementenbeleid	Vermindering van <i>gap</i> I met 4%	Verhoging van de klanttevredenheid met 4%	Hogere AUM: $4 \times 0,5\% = 2\%$ meer AUM
Totaal: hogere klanttevredenheid van 8% en hogere AUM van 4%			

8.3.2 Kosten

Tabel 8.3 Kosten

Kosten jaar 1	Bedrag per eenheid	Aantal eenheden	Totaal
Brainstormsessie Tijd medewerkers	630 euro (30 euro x 3 uur x 7 bankkantoren)	12 medewerkers	7.560 euro
Brainstormsessie Borrel na afloop	20 euro (verzorgd door vaste cateraar)	24 personen	480 euro
Aanpassen spreekkamers	800 euro (bron: Offerte Adviseur, 2016)	7 bankkantoren	5.600 euro
Evenementenbeleid Facilitair en Event Medewerkers	24.000 euro	6 medewerkers	144.000 euro
Evenementenbeleid Facilitair en Event Stagiairs	650 euro	6 Stagiairs	3.900 euro
			Totaal: 161.540 euro

8.3.3 Financiële conclusie

Er wordt dus geadviseerd een investering van 161.540 euro te doen. Deze investering levert een verhoging van de AUM van ongeveer 4% op. De precieze omvang van de verbetering van de klanttevredenheid kan van tevoren niet worden ingeschat evenals een (eventuele) verhoging van de AUM als gevolg van de verbeterde klanttevredenheid. De terugverdientijd en netto contante waarde kunnen dan ook niet worden berekend op basis van de gegevens welke voortkomen uit dit onderzoek. Wel wordt er gegarandeerd dat de klanttevredenheid zal verbeteren. Dit zal worden gemeten en gemonitord door Team Klantbeleving gedurende de PDCA-cyclus aan de hand van het SERVQUAL-model. Na het eerste jaar kan hier uitspraak over worden gedaan.

8.4 Eindconclusie

De hoofdvraag in dit onderzoek was op wat voor manier Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren kan verbeteren, zodat deze een grotere bijdrage gaan leveren aan de gehele klanttevredenheid over Van Lanschot. Het doel in en van dit onderzoek was het vaststellen op wat voor manier de klanttevredenheid kan worden verbeterd op een ontvangstlocatie, om op basis daarvan aanbevelingen te kunnen doen over de manier waarop Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost haar bankkantoren kan aanpassen om de klanttevredenheid op haar bankkantoren te verbeteren. Hierop heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden waarbij werd onderzocht wat de klanttevredenheid op een ontvangstlocatie verhoogt volgens onder andere de omgevingspsychologie, *best practices* en trends. Hierna is de koppeling naar Van Lanschot gemaakt in het veldonderzoek waarin volgens het SERVQUAL-model de *gap* tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties omtrent de klanttevredenheid op de bankkantoren van Van Lanschot werd onderzocht. Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat er inderdaad een redelijk grote *gap* is (51%). Dit betekent dat er

een grote afstand is tussen het MT en de relaties. Volgens het SERVQUAL-model moet deze *gap* worden verkleind om de klanttevredenheid te vergroten.

Het advies luidt dus als volgt. Volgens dit onderzoek kan Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost de bankkantoren het beste openhouden, omdat is gebleken dat relaties, ondanks dat zij zich ervan bewust zijn dat zij het bankkantoor gemiddeld maar drie keer per jaar bezoeken, veel waarde hechten aan het fysieke bankkantoor en weinig waarde aan digitalisering. Het MT heeft hier met de regionalisering de juiste keuze in gemaakt. Daarnaast kan Van Lanschot zich het beste richten op de fysieke klanttevredenheid. Om deze klanttevredenheid te vergroten en *gap* I te verkleinen kunnen de volgende adviezen worden opgevolgd:

- Er kunnen brainstormsessies worden gehouden waarbij de volgende stakeholders aanwezig zijn: een lid van het MT, de Regio Directeur, de Commercieel Directeur, de bankiers, de relatiemanagers, de Facilitair- en Eventmanager, Team Klantbeleving, de Marketing Manager en verschillende relaties. In deze sessies zullen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties worden besproken omtrent de bankkantoren (waaronder de spreekkamers en het evenementenbeleid). De brainstormsessies zullen *gap* I verkleinen en op deze manier de klanttevredenheid omtrent de bankkantoren vergroten.
- Daarnaast kan de klanttevredenheid worden vergroot door de spreekkamers sfeervoller te maken, omdat uit dit onderzoek naar voren is gekomen dat zich onder andere op dit aspect van de bankkantoren een *gap* bevindt; het MT wilde de spreekkamers sober en rustig inrichten om zo de focus op het gesprek en de relatie te leggen, echter de relaties ervaren deze sobere inrichting als sfeerloos. Dit draagt niet bij aan de klanttevredenheid op het bankkantoor. De spreekkamers zijn namelijk een belangrijk aspect van het bankkantoor; hier brengen de relaties de meeste tijd door. Sfeervollere spreekkamers zullen de klanttevredenheid vergroten.
- Ook kan het evenementenbeleid worden aangepast, om op deze manier de klantbeleving op de bankkantoren te vergroten, wat bijdraagt aan de klanttevredenheid. Hierbij kan in het klantregistratiesysteem een extra functie worden ontworpen zodat de bankiers de hobby's van hun relaties kunnen toevoegen. Aan de hand hiervan kan per evenement een doelgroep worden geïdentificeerd, om op die manier relaties gericht uit te nodigen. Hierop kan ook het aanbod van evenementen worden herzien en kunnen doelstellingen worden opgesteld per evenement om de klantbeleving te monitoren.

Het opvolgen van bovenstaande adviezen zal een bijdrage leveren aan het vergroten van de klanttevredenheid op de bankkantoren van Van Lanschot Private Banking Regio Noordoost.

Nawoord

Dit is een reflectie op mijn handelen tijdens het scriptieproject waarin ik met name terugblik op de planning en organisatie van het scriptieproject en de manier waarop ik daarbij met de opdrachtgeefster, de examiner en anderen heb samengewerkt. Daarnaast reflecteer ik op de waarde van mijn scriptie voor actuele behoeften in de branche en het vakgebied als geheel waarbij ik mijn (internationale) ervaring op gebied van klanttevredenheid tracht toe te passen in de bancaire sector, om op deze manier een bijdrage te leveren aan het vergroten van de klanttevredenheid, gastvrijheid en klantbeleving op bankkantoren.

Aan het begin van dit project heb ik in grote lijnen een planning (bijlage VIII) gemaakt waarbij ik het scriptieverslag heb opgedeeld in delen en deze delen heb ingedeeld in tijd uitgedrukt in weken. Hierbij heb ik onder het kopje 'afspraken' benoemd welke delen en afspraken hierbij horen.

Communicatie met de opdrachtgeefster: met de opdrachtgeefster heb ik de eerste fase de afspraak gemaakt tweewekelijks een half uur bij elkaar te gaan zitten om de voortgang van het onderzoek te bespreken. In de praktijk is dit niet gebleken en uiteindelijk hebben we aan het begin van het project bij elkaar gezeten om de wensen en mogelijkheden met elkaar af te stemmen, voor de uitvoer van het veldonderzoek om de interviewguide aan te passen en in de laatste fase om de resultaten en conclusies te bespreken. Er hebben dus niet voldoende overlegmomenten plaatsgevonden tussen mij als onderzoeker en de opdrachtgeefster. De opdrachtgeefster is Commercieel Directeur van zowel het bankkantoor in Arnhem als Nijmegen dus een druk bezet persoon en gaf meerdere malen aan te druk te zijn om bij elkaar te zitten, waarop ik aangaf dat dat geen probleem was en ik een mailtje met een update stuurde. Ik had twee dingen kunnen doen: ik had de meetings strakker kunnen inplannen, wellicht tweewekelijks op dezelfde dag en hetzelfde tijdstip. Daarnaast had ik standvastiger kunnen zijn en proberen de meeting alsnog door te laten gaan, wellicht op een andere dag en/of een ander tijdstip.

Communicatie met de examiner: met de examiner heb ik in de eerste fase de afspraak gemaakt de vanuit de thesiscommissie aanbevolen feedbackmomenten niet in te plannen en per onderdeel te bekijken of een meeting nodig is. Achteraf gezien had ik toen kunnen aangeven deze overleggen wel in te plannen om zo de examiner intensiever mee te nemen in het proces en meer te leren van de feedback. Daarnaast heb ik een week vertraging opgelopen in de laatste fase van mijn TPD door ziekte van de examiner. Dit had ik beter op kunnen vangen door minder strak te plannen en ruimte in te plannen voor onvoorziene vertraging. Mijn TPD heb ik gehaald met een 6, waardoor ik nog een aantal feedbackpunten moest verbeteren voor ik kon beginnen met de uiteindelijke TW. Dit heb ik opgevangen door de feedback meteen te verwerken en daarna contact te zoeken met de examiner om dit te bespreken. Daarnaast heb ik door werk en studie te combineren het laatste en naar mijn idee belangrijkste feedback-moment gemist, namelijk de feedback op de conceptversie van mijn scriptie. Om dit te voorkomen had ik in de laatste fase mijn scriptie op nummer een kunnen zetten en het werk op nummer twee.

Communicatie met anderen: in de eerste fase heb ik consulten met docenten gehad die zijn gespecialiseerd in omgevingspsychologie, *service design* en onderzoek, om op die manier de kwaliteit van mijn onderzoek te vergroten. Daarnaast heb ik het managementprobleem op een informele manier met collega's/medewerkers besproken gedurende de afstudeerperiode om zo tot nieuwe inzichten en informatie te komen. Ook heb ik in de startweek alle introductielessen gevolgd. Wel ben ik te laat begonnen met de uitvoer van het veldonderzoek waardoor ik tijdens de verwerking van de resultaten in tijdnood kwam. Ik had eerder de knoop kunnen doorhakken en met het veldonderzoek kunnen beginnen.

Uit bovenstaande analyse haal ik de volgende sterke punten: ik ben goed in plannen en volgens de planning werken, ik neem initiatief en ik heb een proactieve houding. Aan de andere kant concludeer ik de volgende zwakke punten: ik heb weinig standvastigheid tegenover de opdrachtgeefster, ik heb geen tijd ingepland voor onvoorziene vertraging en niet de juiste prioriteiten gesteld met betrekking tot de verhouding werk / studie. Als ik het scriptieproject zou kunnen herhalen zou ik weer een goede planning maken, wel zou ik in deze planning ook onvoorziene zaken meenemen. Ik zou weer initiatief nemen, maar ook standvastiger zijn richting de opdrachtgeefster en de examinerator wat betreft feedbackmomenten. Ik zou dezelfde proactieve houding aannemen, maar wel de juiste prioriteiten stellen wat betreft de verhouding werk / studie. Overigens heb ik er geen spijt van mijn keuze om mijn afstudeerperiode te verrijken met een afstudeerstage. Ik vind het belangrijk om te blijven leren, maar ook ervaring op te doen, mijn netwerk te vergroten en mezelf te ontwikkelen. Dit is tijdens deze afstudeerperiode zeker gelukt.

Mijn scriptie heeft geringe toegevoegde waarde voor het vakgebied als geheel, daar de focus ligt op *Private Banking* en dit een specifiek onderdeel is van het vakgebied. Ik denk dat mijn scriptie wel van toegevoegde waarde is voor actuele behoeften in de bancaire branche en het vakgebied *private banking*. Tegenwoordig zijn klanttevredenheid, gastvrijheid en klantbeleving namelijk niet alleen belangrijk in de horeca, maar ook in andere branches. Als specialist op dit gebied heb ik getracht mijn kennis en ervaring toe te passen op de bancaire sector met de focus op *Private Banking*. Mijn scriptie toont aan dat *Private Banking* Relaties nog steeds veel waarde hechten aan het fysieke bankkantoor, ondanks de trend dat veel ontvangstlocaties (waaronder bankkantoren) verdwijnen. Het is voor *Private Banks* dus belangrijk niet (alle) fysieke bankkantoren te sluiten. Daarnaast toont mijn scriptie aan dat er een verschil kan bestaan tussen de visie van het MT en de verwachtingen van de relaties (omtrekt het fysieke bankkantoor). Deze *gap* vormt een bedreiging voor de klanttevredenheid (op de bankkantoren) en kan worden verkleind door de afstand tussen het MT en de relaties te verkleinen. Ook geef ik aan op wat voor manier banken dit kunnen doen. Als laatste toon ik aan dat ook de gastvrijheid en klantbeleving belangrijk zijn voor de klanttevredenheid op een bankkantoor. Het evenementenbeleid van een bank speelt een grote rol in deze klantbeleving en kan worden aangepast aan de behoeften van de relatie om zo door middel van klantbeleving de klanttevredenheid te verbeteren. Ik denk met deze vier bevindingen een bijdrage te leveren aan het vergroten van de klanttevredenheid, de gastvrijheid en de klantbeleving op bankkantoren met name van *Private Banks*.

Als laatste wil ik van de gelegenheid gebruik maken een voorstel te doen voor een vervolgonderzoek voor Van Lanschot *Private Banking* op basis van mijn inzichten na het uitvoeren van dit onderzoek. Ik neem aan dat het aanpassen van het evenementenbeleid om op die manier een positieve bijdrage te leveren aan de klantbeleving op bankkantoren extra onderzoek vergt. Hierbij kan worden gedacht aan het gericht uitnodigen van relaties door het vaststellen van doelgroepen voor de evenementen en het uitdraaien van lijsten uit het klantsysteem met daarop klantnamen met dezelfde interesses, het organiseren van de marketing voor evenementen, het in kaart brengen van de kosten en opbrengsten van de evenementen en het opstellen van doelen zoals het verhogen van de AUM door het vergroten van het netwerk of het verbeteren van de klantbeleving. Hierbij kan worden bijgehouden hoeveel klanten en hoeveel *prospects* op de evenementen verschijnen en wat dit direct opgeleverd. Op deze manier kan de klantbeleving op de bankkantoren worden vergroot.

Rest mij u te bedanken voor het lezen van mijn scriptie en ik hoop dat mijn inzichten u hebben geïnspireerd.

Literatuurlijst

Op de vermelding van de bronnen gebruikt in dit afstudeeronderzoek is de APA-regelgeving toegepast conform de APA-regelgeving gehanteerd door de Saxion University of Applied Sciences.

- Ahrendts, A. (2016). *Apple opent een speciale concept store in San Francisco*. Geraadpleegd op 26 oktober 2016, van <http://www.vogue.nl/artikel/apple-opent-een-speciale-concept-store-in-san-francisco>
- Alflen, C. (2008). *Gastvrijheid in de zorg: Gastvrije zorg*. Factor Magazine, nummer ½, januari/februari 2008.
- Augustin, S. (2010). *The Smell Is Right – Using Scents to Enhance Life (Part 2): Scents influence us in predictable ways*. Geraadpleegd op 18 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201001/the-smell-is-right-using-scents-enhance-life-part-2>
- Augustin, S. (2010). *Power Sitting: How you sit influences how powerful you feel*. Geraadpleegd op 18 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201011/power-sitting>
- Augustin, S. (2012). *Green: The Color: What do people associate with the color green?* Geraadpleegd op 21 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201203/green-the-color>
- Augustin, S. (2012). *Stuffy Home => Better Home: Put the scents that fill your home to work for you*. Geraadpleegd op 19 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201208/stuffy-home-better-home>
- Augustin, S. (2012). *A Room With a View: Views can enhance your life!* Geraadpleegd op 21 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201201/room-view>
- Augustin, S. (2013). *Sitting Smart: Posture really does make a difference!* Geraadpleegd op 19 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201306/sitting-smart>
- Augustin, S. (2013). *Designing for Now – and Next: Smart Design is good for you and our planet*. Geraadpleegd op 18 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201305/designing-now-and-next>
- Augustin, S. (2014). *Talking Temperature: Temperature influences how our minds work!* Geraadpleegd op 21 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201407/talking-temperature>
- Augustin, S. (2015). *Colors of Light and Life: All light doesn't affect us in the same way*. Geraadpleegd op 20 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201509/colors-light-and-life>
- Augustin, S. (2015). *The Surprising Effect of Color on Your Mind and Mood: Your guide to which colors will make your mind pop*. Geraadpleegd op 19 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201504/the-surprising-effect-color-your-mind-and-mood>
- Augustin, S. (2016). *Green It Is!: It's time to "rehabilitate" the color green*. Geraadpleegd op 19 oktober 2016, van <https://www.psychologytoday.com/blog/people-places-and-things/201604/green-it-is>
- Brotherton, B. (2008). *Researching hospitality and tourism: A student guide*. (2^e druk). London, England: Sage.

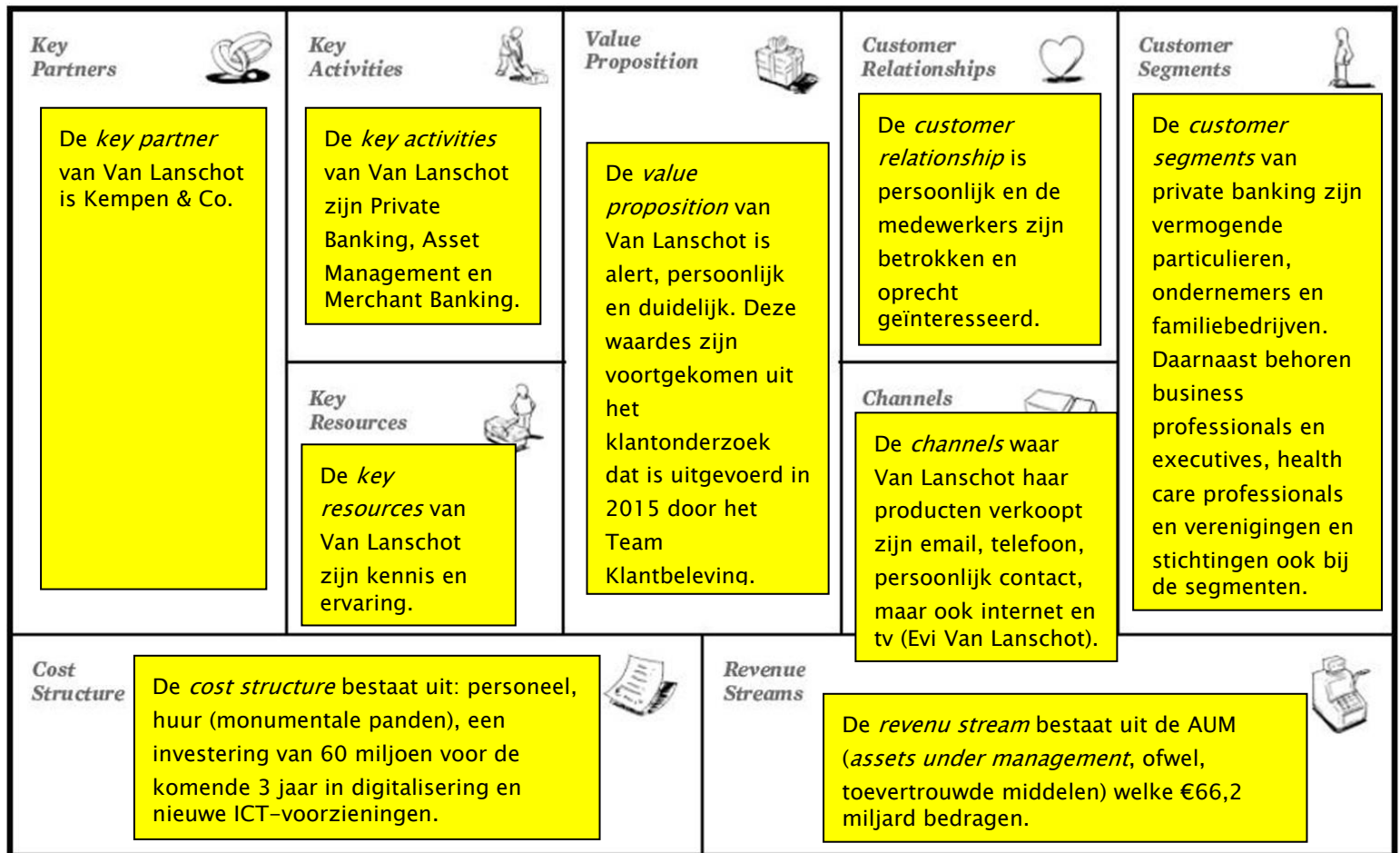
- Defesche, A. (s.d.). *Gastvrijheid geen luxe maar noodzaak*. Geraadpleegd op 6 september 2016, van <https://welkombijwelkom.nl/artikel-gastvrijheid-geen-luxe-maar-noodzaak>
- Deming, W. (1993). *De geschiedenis van de PDCA-cyclus*. Geraadpleegd op 12 december 2016, van <https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/deming-cirkel/geschiedenis-van-de-pdca-cyclus/>
- De Nederlandsche Bank. (2016). *Waar let De Nederlandsche Bank (DNB) op bij verzekeraars?* Geraadpleegd op 17 oktober 2016, van http://info.dnb.nl/vragen/waar_let_de_nederlandsche_bank_op_bij_verzekeraars
- Dijk van, J. (2014). *Drie dingen die winkeliers van de Apple-store kunnen leren*. Geraadpleegd op 7 oktober 2016, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/apple-store/>
- Dijk van, J. (2014). *Wat is je thuis voelen?* Geraadpleegd op 9 oktober 2016, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/wat-is-je-thuis-voelen/>
- Dijk van, J. (2014). *Wat is omgevingspsychologie?* Geraadpleegd op 9 oktober 2016, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/omgevingspsychologie/>
- Dijk van, J. (2014). *Ontspannen klanten betalen meer?* Geraadpleegd op 6 oktober 2016, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/ontspannen-klanten-betalen-meer/>
- Dijk van, J. (2015). *Gebruik de inrichting in huis om jouw welzijn te verbeteren*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/wp-content/uploads/2012/09/omgevingspsycholoog-in-de-spits-over-huizen-en-welzijn.pdf>
- Dijk van, J. (2015). *Wat is een healing environment?* Geraadpleegd op 6 oktober 2016, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/healing-environment/>
- Dijk van, J. (2015). *4 manieren waarop geluid ons beïnvloedt*. Geraadpleegd op 7 oktober 2016, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/4-manieren-waarop-geluid-ons-beïnvloedt/>
- Doets, M. (2012). *Gastvrijheid in het Albert Schweitzer ziekenhuis*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016, van https://www.cfbp.nl/media/uploads/publicaties/upload/2012_FMM_Doets_VanderVoordt_Gastvrijheid_in_ASz.pdf
- Dommerholt, J., & Hofman, N. (2010). *Hospitality en gastvrijheid: Waar draait het om?* Geraadpleegd op 26 oktober 2016, van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/wpcontent/uploads/2015/10/Hospitality-en-gastvrijheid.pdf>
- Fontys Hogescholen. (2015). *Criteria betrouwbaarheid van bronnen*. Geraadpleegd op 5 september 2016, van <http://toolbox.fontysdiensteno.nl/alles/criteria-betrouwbaarheid-van-bronnen/>
- Frearson, A. (2012). *The Bank – Amsterdam: ‘Laboratorium’ voor Starbucks Coffee-beleving gaat open in de nieuwe conceptwinkel in Amsterdam*. Geraadpleegd op 29 oktober 2016, van <http://www.starbucks.nl/coffeehouse/store-design/amsterdam-bank>
- Frearson, A. (2012). *Winkelontwerp: Duurzaam ontwerp en duurzame bouwmethoden zitten in ons DNA*. Geraadpleegd op 29 oktober 2016, van <http://www.starbucks.nl/coffeehouse/store-design/>
- Groesbeek, X. (2016). *Het Service Quality (SERVQUAL) model anno 2016*. Geraadpleegd op 15 oktober 2016, van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/servqual-anno-2016>
- Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). *Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value: Journal of Marketing*, 69(3), 1–130.
- Haeften, C. (2015). *Zo wordt shoppen een beleving*. Geraadpleegd op 26 oktober 2016, van http://www.retailwatching.nl/strategie/artikel/VcBSwgovTdSX_8Zucwqf0g-2/zo-wordt-shoppen-een-beleving.html
- Hokkeling, J., & De la Mar, L. (2012). *Mood Maker: Het ontwikkelen van gastvrije organisaties*. (1^e druk). Amsterdam, Nederland: Boom/Nelissen.

- Isaacson, W. (2011). *Jobs: De biografie*. (1^e druk). Houten, Nederland: Spectrum.
- Jones, T., & Sasser, W. (1995). *Why satisfied customers defect*. Harvard Business Review, 56, 83–95.
- Kadaster. (2016). *Kadastrale informatie zoeken op adres*. Geraadpleegd op 16 december 2016, van <https://kadaster-on-line.kadaster.nl/default.asp>
- Kapoun, J. (1998). *Teaching undergrads WEB evaluation: A guide for library instruction*. C&RL News July/August 1998: 522–523.
- Kotler, P., et al. (2014). *Principes van marketing*. (6^e druk). Amsterdam, Nederland: Pearson Education NL.
- Kwakman, H. (2014). *Baseer niet al je acties op je P&L*. Geraadpleegd op 20 september 2016, van <http://managementscope.nl/magazine/artikel/791-henk-kwak-man-succesverhaal-nespresso>
- Lashinsky, A. (2011). Apple. *Blauwdruk van het succesvolste en het geheimzinnigste bedrijf ter wereld*. (1^e druk). Houten, Nederland: Spectrum.
- Management Goeroes. (2013). *Pyramide van Maslow*. Geraadpleegd op 7 september 2016, van <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/piramide-van-maslow/>
- Marketingpapers. (2013). *SERVQUAL-Model Vragenlijst*. Geraadpleegd op 12 november 2016, van <http://www.marketingboeken.net/wetenschappelijke-papers/servqual-model-vragenlijst/>
- Mittal, V., & Frennea, C. (2010). *Customer satisfaction: A strategic review and guidelines for managers*. MSI Fast Forward Series, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Nas, D. (2010). *De nieuwe trend in marketing en innovatie: Service design*. Geraadpleegd op 1 oktober 2016, van <https://www.frankwatching.com/archive/2010/10/25/de-nieuwe-trend-in-marketing-en-innovatie-service-design-2/>
- Nationale Beroepengids. (2016). *Werken als Facilitair Medewerker*. Geraadpleegd op 13 december 2016, van http://www.nationaleberoepengids.nl/Facilitair_Medewerker
- NU.nl. (2015). *Traditioneel bankkantoor verdwijnt*. Geraadpleegd op 31 oktober 2016, van <http://www.nu.nl/economie/3965596/traditioneel-bankkantoor-verdwijnt.html>
- Offerte Adviseur. (2016). *Interieurstylist kosten: Uitgebreid interieuradvies inclusief aankoopadvies en de kosten voor het materiaal*. Geraadpleegd op 15 december 2016, van <https://www.offerteadviseur.nl/categorie/bouw/architect/interieurstylist-kosten/>
- Ostwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challenges*. Chichester, England: Wiley.
- Pieper, B. (2016). *Webshop ontdekt voordelen van 'ouderwetse' winkel*. Geraadpleegd op 26 oktober 2016, van <http://nos.nl/artikel/2087038-webshop-ontdekt-voordelen-van-ouderwetse-winkel.html>
- Ram, E., & Zomer, W. (2009). *Als Disney de baas was in uw ziekenhuis: 9½ dingen die u anders zou doen*. (2^e druk). Doetinchem, Nederland: Reed Business B.V.
- Ravens, S. (2010). *Wat is klanttevredenheid?* Geraadpleegd op 15 oktober 2016, van <https://teamloyalty.nl/kennis/wat-is-klanttevredenheid/>
- Rompa, O. (2016). *De redding van retail in Nederland: Draai het model om*. Geraadpleegd op 10 oktober 2016, van <http://www.dutchcowboys.nl/marketing/de-redding-van-retail-in-nederland-draai-het-model-om>
- Slooten, S., & Veldhoen, B. (2010). *De 9+ Organisatie: Van marketshare naar mindshare*. (1^e druk). Van Culemborg, Nederland: Duuren Management.
- Statt, N. (2016). *Apple just revealed the future of its retail stores: With an outdoor plaza and literal trees inside*. Geraadpleegd op 27 oktober 2016, van <http://www.theverge.com/2016/5/19/11715726/apple-flagship-store-opening-san-francisco-photos>
- Tellingen, H. (2016). *Webshop ontdekt voordelen van 'ouderwetse' winkel*. Geraadpleegd op 26 oktober

- 2016, van <http://nos.nl/artikel/2087038-webshop-ontdekt-voordelen-van-ouderwetse-winkel.html>
- Thomassen, J.P. (2003). *Klanttevredenheid, de zin en onzin: Grote winstgevendheid door sturing op de waarde van en voor de klant*. (1^e druk). Doetinchem, Nederland: Vakmedianet.
- Tooren, W. (2010). *Voorbeeld Healing Environment: dagbehandeling VU medisch centrum*. Geraadpleegd op 22 oktober 2016, van <http://www.buildingsenses.nl/voorbeeld-healing-environment-dagbehandeling-vu-medisch-centrum/>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. (4^e druk). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.
- Vooijs, M. (2012). *Klantgerichtheid is geen gastvrijheid*. Geraadpleegd op 27 oktober 2016, van <http://www.thehospitalitist.nl/uncategorized/klantgerichtheid-is-geen-gastvrijheid/>
- Zandbergen, G. (2015). *'Bankkantoor gaat bijna helemaal verdwijnen'*. Geraadpleegd op 29 oktober 2016, van <http://nos.nl/artikel/2011464-bankkantoor-gaat-bijna-helemaal-verdwijnen.html>
- Zeithaml, A., et al. (1988). *SERVQUAL-Model*. Geraadpleegd op 16 september 2016, van <http://www.bureauklantzicht.nl/servperf-servqual/>
- Zeithaml, A., et al. (2009). *Delivering quality service*. (1^e druk). New York City, United States: Simon & Schuster.
- Zeithaml, A., et al. (2016). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. (7^e druk). Columbus, United States: McGraw-Hill Education – Europe.
- Zwart, P. (2016). *We gaan voor een one-domain-strategy*. Geraadpleegd op 30 oktober 2016, van <http://www.emerce.nl/nieuws/coolblue-we-gaan-voor-een-one-domain-strategy>

Bijlagen

Bijlage I Canvas Business Model Van Lanschot



Bijlage II Mondelinge communicatie opdrachtgeefster

De opdrachtgeefster geeft aan dat zij, sinds de regionalisatie, verschillende negatieve signalen ontvangt van haar relaties omtrent de bankkantoren. Hieronder enkele quotes van Van Lanschot *Private Banking* Relaties Regio Noordoost welke verder om privacy redenen anoniem worden gehouden.

“Gaaf het wel goed met Van Lanschot?”

“Waarom zit het hek dicht?”

“Waarom zit de deur dicht?”

“Waarom brand er geen licht in het pand?”

“Jullie gaan toch niet weg?”

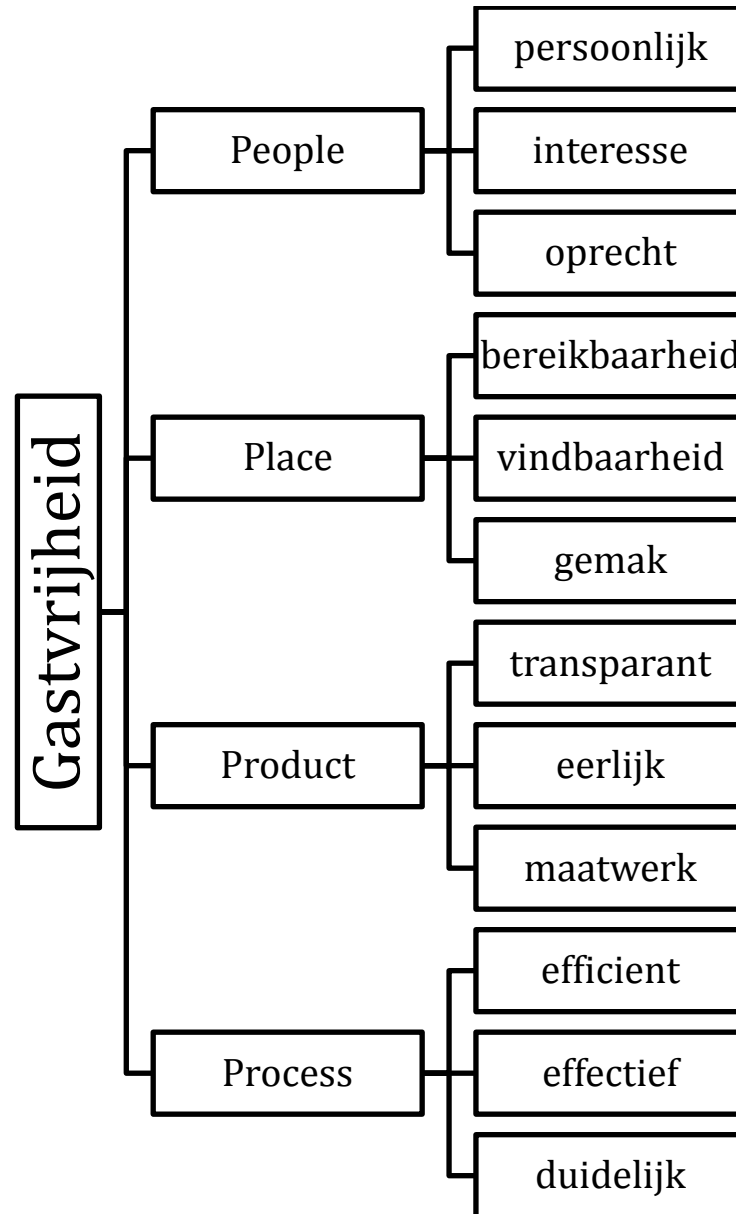
“Waar kan ik terecht als ik een vraag heb?”

(A. Huitink, persoonlijke communicatie, 7 september 2016)

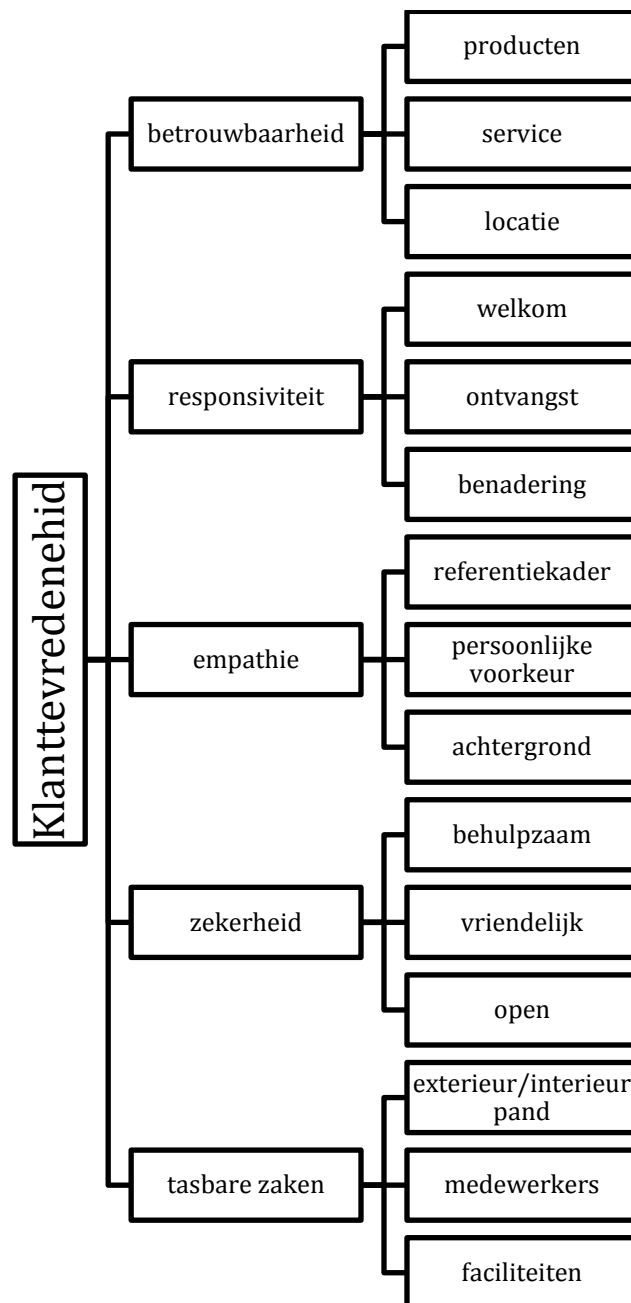
Bijlage III AAOCC-analyse

Bron	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Verskillende titels	Van Dijk, J.	Omgevingspsy -choloog.nl	De artikelen zijn gebaseerd op feiten voortgekomen uit onderzoek.	2014 en 2015	Omgevingspsy -chologie in het algemeen.
Verskillende titels	Augustin, S.	Psychology -today.nl	De artikelen zijn gebaseerd op feiten voortgekomen uit onderzoek.	2010 t/m 2016	Omgevingspsy -chologie in het algemeen.
Mood Maker	Hokkeling, J., & De la Mar, L.	Boom/Nelissen Amsterdam	Het boek is gebaseerd op feiten.	Het boek is uitgegevens in 2012.	Het boek gaat over gastvrijheid in het algemeen.
Gastvrijheid geen luxe maar een noodzaak	Defesche, A.	WelkomBij Welkom.nl	Het artikel is gebaseerd op de bevindingen van een psycholoog gespecialiseerd in gastvrijheid.	Het artikel is gepubliceerd in 2010.	Het artikel bekijkt het begrip gastvrijheid vanuit verschillende invalshoeken.
Principes van marketing	Kotler, P.	Pearson Education NL	Het boek is gebaseerd op feiten.	Het boek is uitgegeven in 2013.	Het boek bekijkt marketing vanuit een breed oogpunt.
Als Disney de baas was in uw ziekenhuis	Ram, E.	Reed Business B.V.	Het artikel is gebaseerd op feiten uit verschillende onderzoeken.	Het artikel is gepubliceerd in 2009.	Het artikel bekijkt de beleving in een ziekenhuis vanuit verschillende oogpunten.
Delivering quality service	Zeithaml, A. et al.	Simon & Schuster	Het boek is gebaseerd op feiten uit andere literatuur.	Het boek is uitgegeven in 2009.	Het boek gaat over <i>service quality</i> in het algemeen.
Researching hospitality and tourism: A student guide.	Brotherton, B.	Sage	Het boek is gebaseerd op feiten	Het boek is uitgegeven in 2008.	Het boek bespreekt verschillende manieren van onderzoek.

Bijlage IV Operationalisatie gastvrijheid



Bijlage V Operationalisatie klanttevredenheid



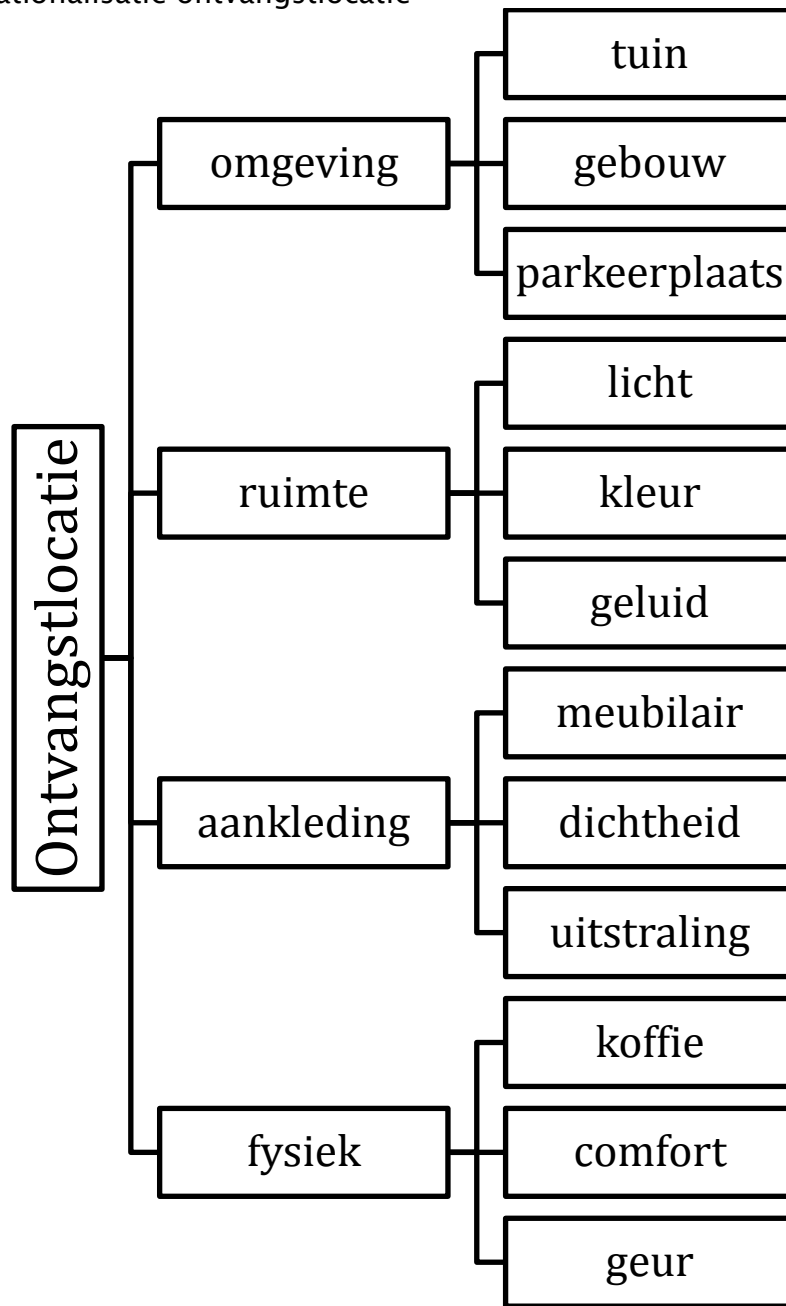
Bijlage VI SERVQUAL–dimensies

Table 1 Modified SERVQUAL: factor structure, dimensions, definitions, items, factor loadings and reliability coefficients of multi-item scale of service quality

Factors/items	Item loading
Tangibles (Cronbach's alpha = 0.761)	
<i>The appearance of physical facilities, equipments, personnel and communication materials</i>	
VAR 1: Good decoration inside the bank	0.688
VAR 2: Modern equipment like computers	0.759
VAR 3: Good sitting facility for waiting inside the bank	0.778
VAR 4: Neat dress and appearance of the employees	0.725
VAR 5: Convenient location of the branch (close to home/work)	0.845
Responsiveness (Cronbach's alpha = 0.905)	
<i>The willingness to help customers and provide prompt service</i>	
VAR 6: Fast responses from employees to customers' requests	0.717
VAR 7: Speedy redressal of complaints	0.653
VAR 8: Prompt service from the employees	0.989
VAR 9: Willingness of the employees to help customers	0.822
VAR 10: Fast transactions (opening of new accounts, balance information, deposits, drafts, cheque clearance, etc.)	0.907
Reliability (Cronbach's alpha = 0.875)	
<i>The ability to perform the promised service dependably and accurately</i>	
VAR 11: A cooperative reception counter	0.424
VAR 12: Availability of the employees at respective counters	0.700
VAR 13: Availability of top officials in case of need	0.511
VAR 14: Lack of mistakes and error free records	0.979
VAR 15: Dependable services from the employees on time	0.625
VAR 16: Employees show sincere interest in solving customer's problems	0.857
Assurance (Cronbach's alpha = 0.839)	
<i>The knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence</i>	
VAR 17: Courtesy of counter employees and branch manager	0.647
VAR 18: Trustworthiness of employees	0.789
VAR 19: Safety inside the bank and confidentiality in transactions	0.449
VAR 20: Knowledge of employees to handle customers' questions	0.654
VAR 21: Ability of the employees to give advice on investments/ tax benefits	0.559
Empathy (Cronbach's alpha = 0.849)	
<i>The caring, individualized attention provided to the customers</i>	
VAR 22: Convenient operating hours	0.713
VAR 23: Employees care for customers' interests	0.574
VAR 24: Employees take care to explain the banking rules to the customers	0.774
VAR 25: Attentiveness of employees to customers' specific banking needs	0.576

Bron: Groesbeek, X. (2016).

Bijlage VII Operationalisatie ontvangstlocatie



Bijlage VIII Planning en projectorganisatie

Week	Onderdeel	Afspraken
1.1	Startweek	Introductielessen
1.2	Aanleiding	Examinator: terugblik aanleiding en vooruitblik theoretisch kader Opdrachtgeefster: terugblik aanleiding en vooruitblik theoretisch kader
1.3	Theoretisch kader	Examinator: terugblik theoretisch kader en vooruitblik onderzoeksopzet Opdrachtgeefster: terugblik theoretisch kader en vooruitblik onderzoeksopzet
1.4	Onderzoeksopzet	Ruth Pijls: omgevingspsychologie
1.5	Adviesopzet	Bas Jansen: <i>service design</i> Onderzoeksdocent: feedback op onderzoeksopzet
1.6	TPD inleveren	
1.7	TPD presentatie	Eerste en tweede examiner: vooruitblik veldonderzoek Opdrachtgeefster: terugblik TPD en vooruitblik veldonderzoek
Herfstvakantie	TPD feedback verwerken	
1.8	Veldonderzoek benaderen respondenten en opstellen interviewguides	Examinator: terugblik verwerken feedback en vooruitblik veldonderzoek
1.9	Veldonderzoek benaderen respondenten en opstellen interviewguides	Opdrachtgeefster: feedback interviewguide en vooruitblik uitvoer Examinator: feedback interviewguide en vooruitblik uitvoer Onderzoeksdocent: feedback interviewguide en vooruitblik uitvoer
1.10	Veldonderzoek uitvoer	Interviewen respondenten
2.1	Veldonderzoek rapportage	Examinator: terugblik veldonderzoek en vooruitblik implementatie Opdrachtgeefster: terugblik veldonderzoek en vooruitblik implementatie Onderzoeksdocent: feedback op rapportage onderzoeksgedeelte
2.2	Advies en implementatie	
2.3	Advies en implementatie	
2.4	Advies en implementatie	
2.5	Advies en implementatie	
2.6	Afronden conceptversie	
Kerstvakantie	Afronden scriptie	
Kerstvakantie	Afronden scriptie	
2.7	Inleveren scriptie!	Opdrachtgeefster: presentatie en afronding scriptie
2.7 en 2.8	Slotweken	Examinator: afronding scriptie

Bijlage IX Interviewguide Private Banking Relaties

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerde stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen omtrent uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?
 - a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)
 - b. Waar vindt u bij voorkeur de afspraak plaats? (thuis, kantoor of extern)
 - c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?
 - d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?
 - a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?
 - b. De deur is gesloten, ervaart u dit als positief of staat u bijvoorbeeld incidenteel voor een dichte deur te wachten?
 - c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht de persoon die de deur heeft geopend?
3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het kantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Empathie (8)

5. Schikken de tijden waarop afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden u?
 - a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?
 - b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?
 - a. Heeft u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?
7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?
 - a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden

- als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?
- b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?
8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?
- a. Vind u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?
- b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)
9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?
- a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?
10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?
- a. Gaat uw voorkeur uit naar interne of externe bijeenkomsten?
- b. Wat doet u besluiten om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)
- c. Welk belang heeft u bij wel/niet gaan?
- d. Wat vergroot voor u de kans dat u de bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?
- e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?
- f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?
- g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage X Interviewgide Managementteam

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van kantoor Apeldoorn. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair voor regio Noordoost, ik ben bezig met een onderzoek naar de bankkantoren en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen omtrent uw visie over onze bankkantoren?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Ik onderzoek het verschil tussen de visie van het management van Van Lanschot en de verwachtingen van de relaties van Van Lanschot met betrekking tot de bankkantoren. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

1. Wat was de motivatie om te regionaliseren?

2. Wat bedoelt u met toekomstbestendig?

3. Hoe passen de bankkantoren in dit model?

I Introductievragen

4. Hoe vaak bezoeken klanten naar uw inzicht het kantoor gemiddeld per jaar?

Klanten bezoeken het kantoor 2 keer voor een afspraak en 2 keer voor een bijeenkomst

a. Met welke aanleiding bezoeken de klanten het kantoor naar uw inzicht voornamelijk? (afspraken of bijeenkomsten)

b. Waar vinden de afspraken naar uw inzicht bij voorkeur plaats? (thuis, kantoor of extern)

c. Met welke reden gaat de voorkeur hiernaar uit naar uw inzicht?

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor de klanten denkt u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

5. Hebt u het idee dat klanten zich welkom voelen op het kantoor?

a. Hebt u het idee dat klanten zich zonder afspraak welkom voelen?

b. De deur is gesloten, denkt u dat klanten dit als een positief gegeven ervaren? Bent u niet bang dat klanten voor een dichte deur komen te staan?

c. Hoe denkt u dat klanten de ontvangst ervaren?

6. Hoe denkt u dat klanten de behandeling door de bankiers ervaren?

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvanglocatie (1, 3, 6, 7)

7. Op wat voor manier draagt het bankkantoor bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

8. Bent u van mening dat de tijden waarop afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden schikken?

a. of zouden klanten bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

9. Bent u van mening dat klanten vinden dat op het bankkantoor gebruik wordt gemaakt van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

- a. Bent u van mening dat relaties meer behoefte aan moderne communicatiemiddelen hebben? (een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.)
- 10. Bent u van mening dat klanten veel gebruik maken van de online tools die Van Lanschot biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?
 - a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?
 - b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?
- 11. Wat denkt u dat klanten van het pand en de omgeving vinden? (tuin/parkeerplaats)
 - a. Bent u van mening dat klanten de spreekkamers een prettige setting vinden om het gesprek met de banier te voeren?
 - b. Wat denkt u dat klanten vinden van de materialen met betrekking tot de dienstverlening? (interieur etc.)
- 12. Hoe denkt u dat klanten de representatie van de Van Lanschot medewerkers beoordelen?
- 13. Bijeenkomsten
 - a. Denkt u dat de voorkeur van de klanten uitgaat naar interne of externe bijeenkomsten?
 - b. Wat denkt u dat klanten motiveert om deze bijeenkomsten bij te wonen? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)
 - c. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?
 - d. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan de klanttevredenheid op de ontvangstlocatie?

Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige

Bijlage XI Interviewtranscript respondent I

24/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Twée keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Twée keer afspraak en af en toe een bijeenkomsten buiten kantoor

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor

c. Met welke reden?

Prettig rust niet gedoe van het bedrijf

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken voor u?

Veel waarde: prettig persoonlijke gesprekken vooral het vergroten van kennis

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Altijd

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Positief

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Ja

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/ formeel/ informeel)

Professioneel en netjes

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Prima

VI Empathie (8)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?
Beleggingsvisie 's avonds, zeker

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

a. Of ervaart u deze als ouderwets?

b. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb en niet hardcopy?

Nee

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Online bankieren

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

App zou handig zijn – nooit meer op computer bankzaken maar op telefoon, ING heeft dit wel

b. Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online te kunnen regelen?

Ja

c. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

App inderdaad

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Schitterend

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Spreekkamers (Apeldoorn) erg hol

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Goed, professioneel, keurig, vriendelijk, netjes

b. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Maximaal een keer per jaar, beleggingsvisie informatief en nuttig

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomsten van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Informatie en een beetje netwerken

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Informatie en netwerken

d. Wat vergroot voor u de kans dat u het bijeenkomsten bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Geen belang bij

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Borrel is gezellig maar 9 van de 10 keer net geen tijd, netwerken binnen lokale ondernemers wel leuk

f. Hoe typeert u de nieuwe/huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Geen belang bij

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XII Interviewtranscript respondent II

24/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

11. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Zo'n 7 a 8 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

1 of 2 bijeenkomsten en merendeels afspraken

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor Arnhem

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Volle aandacht voor gespreksonderwerp en plezierige omgeving

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

Beleggingsportefeuille; goed gevoel bij minimaal 1 (a 2) keer per kwartaal gesprek over beleggingen

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

12. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Maak altijd afspraak, geen behoefte aan zomaar binnenlopen

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Prima zo; even bellen, deur wordt geopend → welkom

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Goed ontvangst, prachtig pand bij binnenkomst

13. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Hartelijk

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

14. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

In elk geval gaat dat om de bankier, niet veel wisselingen, een nieuwe dit jaar, wordt goed ingeleid, geen echt kantoor maar echt thuis voel, aangepast op behoefte relaties Van Lanschot, graag villatje

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

15. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Tijden komt altijd uit want afspraken worden gepland aan de hand van beide agenda's

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Liever overdag, geen behoefte aan 's avonds afspraken

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Prettig 's avonds, ontbijtbijeenkomsten ook prima, midden op de dag minder prettig

VII Tastbare zaken (9)

16. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

'Welke ICT-voorzieningen, haha.' Merkt weinig van de ICT-voorzieningen, prima zo, gesprek is persoonlijk, niet zo zeer ICT-voorzieningen nodig, wat er is staat op papier en is prettig

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee

17. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Internbankieren, app geïnstalleerd maar nog niks mee gedaan

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Nee hoeft zeker niet kan met online bankieren alles regelen

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Geen behoefte aan

18. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prachtig

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw bankier te voeren?

Prettige sfeer

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Goed

19. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Goed

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

Niets

20. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Geen voorkeur, maximaal 20 mensen, als het past op kantoor prima, fijn, meer, andere locaties ook wel bijzonder goed uitgezocht zelfde uitstraling als kantoor

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Alles wat langskomt overweeg ik, beleggen altijd handig, bijeenkomsten muziek, kerstconcert den Bosch altijd mooi

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

d. Wat vergroot voor u de kans dat u het bijeenkomsten bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Maandelijks, ga je eerste twee keer en dan overslaan en 2 keer

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Zeker

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

- Ondernemers met een eigen bedrijf die een bijzondere locatie zoeken om te vergaderen (zelf situatie paar jaar terug wel gewild nu klein bedrijf)
- Maatschappelijke organisaties die iets leuks willen huren 10 keer per jaar maar dat lastig is

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XIII Interviewtranscript respondent III

24/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?
4 keer, waarvan een keer een 'informeel' bijeenkomsten
- a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)
Voornamelijk afspraken
- b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)
Wel eens thuis en extern, maar voornamelijk kantoor
- c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?
Rustig kantoor, prettig overleggen een en al aandacht voor wat we bespreken
- d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?
Beleggen, advies ten aanzien van planning voor het vermogen, prettig

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?
Ja
- a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?
Niet per se behoefte aan, nooit geprobeerd
- b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?
Geen probleem, ik wordt verwacht en snel geholpen
- c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?
Heel hoffelijk, mooie locatie
3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)
Hoffelijk

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?
Draagt zeker bij aan privacy, discretie

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?
Begin of einde van de dag, anders breekt de dag, werk in Den Bosch
a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?
Iets ruimere tijden aan het einde zou prettig zijn
b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?
Een keer beleggingsvisie bijgewoond, prima

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Zie je niks van

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Van Lanschot is gericht op vermogensbeheer en bij bankzaken day to day blijft Van Lanschot achter, zoals betaalapp, maar ook realtime geld overmaken op de site die wat meer relatiegericht is zou prettig zijn, Van Lanschot moet mee met deze digitale ontwikkeling

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja, gebruik van site vermogensbeheer en beleggen, niet portable (telefoon etc.)

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Zie vraag 7

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Zie vraag 7

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Mooi

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw bankier te voeren?

Prettige sfeer

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Prima

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Professioneel

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

Niets

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Golfevenement en Van Gogh

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Sfeer leuk 1 x per jaar, verder heb ik meer aan informatieve bijeenkomsten

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Beide leuk, maar meer inhoudelijke bijeenkomsten

d. Wat vergroot voor u de kans dat u de bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Meer inhoudelijke bijeenkomsten

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Bijeenkomsten gaan mij niet zo zeer om het netwerk, netwerken minder dan de inhoudelijke dus borrel nee

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Jazeker, wel meer digitaal

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Niet zoveel belang bij

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XIV Interviewtranscript respondent IV

24/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

6 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Beide

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Prettige omgeving

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

Heel veel toegevoegde waarde, achtergrond beleggingsresultaten, huidige financiële situatie, bespreken toekomstverwachtingen en mogelijkheden

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Heel erg

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Wel terecht ook zonder geen behoefte

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Positief, veiliger

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Hartelijk

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Hartelijk

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Deur dicht, inrichting en sfeer roept vertrouwen uit, het zegt Van Lanschot zit er wel al lang en zal er ook nog lang zitten

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Nee, kantooruren prima

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Nee

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Nee prima

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Merkt er wel wat van, wordt ingezet wanneer nodig, niet zo zeer we hebben hier een scherm en dus moeten we wat gaan verzinnen om hiermee te doen

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Wat zou helpen is een belegginsapp ook voor tablet, nu op tablet scherm opgeblazen, omslachtig emailen met bankier vanuit internetmodule

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Online bankieren, overzicht beleggingsportefeuille, belegging kan logischer worden ingedeeld, geen groot probleem

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Niet per se

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Eerst beleggingsapp tablet op mobiel zou prettig zijn

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prachtig, goede locatie, makkelijk bereikbaar, koetshuis handig, iedereen makkelijk erin, goede installatie

a. Vind u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Zeker

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

3 keer per jaar

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomsten van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Informatie

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?
Bijgepraat diverse zaken

d. Wat vergroot voor u de kans dat u de bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?
Combinatie van informatief en informeel zoals de wijnproeverij laatst in Arnhem

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?
Geen toegevoegde waarde van, nu wel handiger afgelopen tijden presentatie twee keer gecombineerd bij wijnproeverij, waardevoller dan losse borrel geforceerd onderwerp, tijd prima 16:30 Arnhem iets langer hangen dus prima, verteld dat Nijmegen 19:30 begon vond meneer inderdaad te laat

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?
Draagt zeker bij

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)
Sportevenementen ed leuk, toont gebondenheid aan samenleving, dat is heel goed gebonden met de omgeving

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XV Interviewtranscript respondent V

25/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

2 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraken, heel soms een bijeenkomst afhankelijk van de situatie

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Prettig kantoor

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Kan altijd

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Even aanbellen en deur wordt open gedaan, niet zo erg, een ander soort bank dan ING en RABO

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Prima altijd welkom, hoeft niet per se een balie

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Prima

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Geeft een goed gevoel, zit deels bij ING die nu alle nieuwe kantoorlocaties overal hebben waar je naar binnen kunt, net friettent, die hebben ook een private banker en kantoorlocatie maar anders en ook verschillende verwachtingen bij VL

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Altijd in overleg

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Nee hoeft niet

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Afhankelijk van waar

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Volgens mij doen ze dit wel ja

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee, meer van man tot man prettig

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Niet, maar wel een keer regelen

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Via mail zaken regelen ipv telefonisch (...)

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Nee

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Subjectief oordeel, woont zelf in apeldoorn, mooi pand en prachtige plek

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw bankier te voeren?

Net veranderd, prima

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Nee

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Prima

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

Niets

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Wel leuk als het in het pand plaatsvindt

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Informatief, heb genoeg netwerken, wel prettig de mensen te zien waar mee ik werk

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Informatief

d. Wat vergroot voor u de kans dat u de bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Informatief

e. Zou u een maandelijks bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Nee, als er al de behoefte is, heb ik er de tijd niet voor

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Leuk natuurlijk

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XVI Interviewtranscript respondent VI

25/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

2 tot 3 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Meestal afspraken, bijeenkomsten ook wel eens maar dan extern

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Prima op kantoor

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Mooi kantoor, koffie goed, goede plek

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja hoor

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Ja

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Nee, positief, prima, ik kom op afspraak halve keer bellen en de deur gaat open

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Ook uitstekend, koffie, koek, goed geregeld

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Paar jaar bij VL, ook wel eens op andere vestigingen geweest, bij de meer traditionele panden uitstraling degelijk

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Wat mij betreft kantoortijden

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Nee hoor

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Juist wel buiten kantoortijden zoals 's avonds of in het weekend prima

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Laatste keren meer gebruik van digitale hulpmiddelen tijdens gesprek (grote tablet app), maar geen probleem als dit niet zou gebeuren

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Moet niet per se behoefte aan digitaal

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ik ga de app gebruiken doe al lang online bankieren, tijdens de laatste afspraak over de app gehad

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prima uitstraling, degelijk vooral traditionele panden

a. Vind u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Ja hoor

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Extern meestal

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Mix informatief en vermaak, laatste keer bij Tesla rondje fabriek en sturen auto maar ook toelichting beleggingsvisie

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Beide (informatief en vermaak)

d. Wat vergroot voor u de kans dat u de bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Niet veel binding andere VL relaties dus netwerken minder van toepassing

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Persoonlijk niet zoveel behoefte gaan, best een keer gaan zeker niet maandelijks woont in Veenendaal toch een half uur/drie kwartier rijden en niet voor het netwerken. Niet in VL relatieshoek

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Draagt prima bij

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Berto de Vos eerste directeur kantoor Apeldoorn destijds was dhr een van zijn eerste relaties woont om de hoek tijdens de giro bij hem in de tuin borrel (hoorde ik tijdens laatste bezoek) zoiets bij speciale bijeenkomsten erg leuk

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XVII Interviewtranscript respondent VII

25/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

1 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraak algemene informatie

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Meestal kantoor

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Niet zo zeer voorkeur laatste keer kwam de heer Booster bij mij thuis

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja hoor

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Kom nooit zondert afspraak

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Vrij snel binnen gelaten

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Uitstekend

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Best prima

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Nee geschikt

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Soms

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Moeilijk te zeggen, hangt weer van de tijd af soms weekend soms doordeweek vaak 's avonds bezet afhankelijk

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Neem aan dat er binnen gebruik wordt gemaakt van allerlei ICT-voorzieningen

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee hoor

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja online bankieren

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Prima zo

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Nee prima

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prima

a. Vind u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw bankier te voeren?

Ja

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Prima

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Goed

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Ik ontvang vrij vaak uitnodigen, ik ga meestal naar 1 of 2 op de drie

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Informatief

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Informatief

d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Informatieve bijeenkomsten

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Nee geen behoefte aan

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XVIII Interviewtranscript respondent VIII

28/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

1 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraak

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor, maakt niet zoveel uit

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Ja dat maakt me niet zo heel veel uit maar dan zit je in de bankomgeving

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja hoor

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Dat weet ik niet, nooit geprobeerd, kan ik niet zeggen

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Nee hoor, positief, stukje veiligheid

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Prima

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Prima

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Ja, dit heeft van oudsher te maken met de kasfunctie maar dit is in Apeldoorn niet meer het is geen winkel he van Lanschot is geen winkel als de ING bank en Rabobank waar je wel zo naar binnen kunt lopen meer kantoor dan winkel (positief)

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Ja prima

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Nee hoor ik neem geen deel meer aan het arbeidsproces dus overdag schikt

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Ja hoor, we zijn woensdag naar Van Gogh op uitnodiging van Van Lanschot geweest, konden zelfs een tijd kiezen dus dat is uitstekend

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Merk ik niks van

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee hoor niet nodig

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank bieden? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja internet bankieren op de computer

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Nee ik mis niks, nou, ja moet zeggen ik bankier bij Van Lanschot en ING en de ING app is wel makkelijk dat mist Van Lanschot dan moet je eerst inloggen op de site en daarvoor heb ik dan een vaste pc nodig, dat kan wel maar dan moet ik ook de digipas steeds bij de hand hebben want ik heb de codes nodig dus een app op de telefoon is wel makkelijk

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prachtige locatie, op loopafstand voor mij

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Ja zakelijk voor die ene keer per jaar maar het is een vrij zakelijke ruimte, steriel, ik heb wel begrepen dat ze schilderijen gaan wisselen, maar het gaat om zakelijk gesprek

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Prima

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Prima

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Ik moet zeggen externe bijeenkomsten wel maar op kantoor nog niet veel, nee hoor ik mis wel de golfuitjes die ze hadden maar Van Lanschot profileert zich minder in golf en meer in kunst, dit is een keuze die een paar jaar geleden gemaakt is, maar een dagje golfen vindt ik jammer

- b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Wat te doen en zien is zeker leuk, ik ga relatief weinig naar beleggingsbijeenkomsten, de beleggingsvisie van 2017 ja aan dat soort informatie heb ik geen behoefte

- c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Vermaak

- d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Vermaak, wat te doen, met name golfen

- e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Niet veel behoefte aan, nu maar eens per jaar contact en ik zie zo nu en dan de directeur op andere bijeenkomsten dus die loop ik op andere manieren tegen het lijf

- f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

- g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

(Giro) Ik ben geen wielrenner, maar stel voor er wordt een eenjaarlijks/eendagsevenement georganiseerd dat is best leuk, vaak een wat betere plek. Voorbeelden: dutch open, ik ben een watersporter en golfer kijk daar ga ik dan mee naartoe bijvoorbeeld een dag met Van Lanschot naar een bijzonder zeilevenement zoals Sail huur je een boot en dan ga je een dagje met Sail rondvaren.

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XIX Interviewtranscript respondent IX

28/11/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

3 a 4 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Doorspreken portefeuille

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Meestal fijn om naar het kantoor te komen

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Kunnen we meteen actie ondernemen

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja zeker

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Ik ben nooit op kantoor geweest zonder afspraak

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Maakt me niks uit

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Prima

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Imposant pand, positief als het pand er niet zou staan ook vertrouwen in Van Lanschot hoor

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Goed

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Nee prima

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Bijna nooit bij bijeenkomsten

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Nee mis het niet

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee dat niet

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja internetbankieren

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Hoeft niet een mobiele app zou ik fijn vinden

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Mobiele app

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Keurig

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Prettige sfeer

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Prima

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Nooit bij interne bijeenkomsten aanwezig geweest

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Ik ga sowieso niet graag naar bijeenkomsten, gaat er meer om wat het is, is niet zoveel netwerken bij Van Lanschot dan moet ik denk ik bij een ander bank zijn

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Ik ben wel eens bij een voetbal stadion geweest, een oud slot met diner en een symfonie dus allemaal buitenaf

d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Ligt aan de inhoud, ik houdt van vissen

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Zeker niet maandelijks misschien 1, 2, 3 keer per jaar

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Maakt mij geen bal uit, Giro interesseert me voor geen meter, verder geen flauw idee ik ben dol op vissen, golfen ook niet ligt aan de inhoud als het me leuk lijkt zal ik zeker komen.

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XX Interviewtranscript respondent X

01/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

4 keer (2 keer privé 2 keer namens stichting)

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraken privé en stichting

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Goede setting

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

Veel, belangrijk om zo nu en dan te bespreken hoe de zaken ervoor staan

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Zeer welkom

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Geen behoefte aan

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Geen probleem

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Zeer goed

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Zeer goed

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Groot

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Zeer geschikt

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Geen idee

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Geen behoefte aan

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja online bankieren

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prachtig top, op 1 kilometer

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw bankier te voeren?

Prima, redelijk goed

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Doe ik niet aan mee, kerstconcert in Den Bosch wel

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.))

Compliance regeling, houdt me uitsluitend op een zakelijke manier bezig bij Van Lanschot

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXI Interviewtranscript respondent XI

01/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Kennismaking in januari, 3 keer gesproken

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Twee bijeenkomsten en 1 afspraak

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Nee uitsluitend op kantoor ook op mijn kantoor zou wel prettig zijn

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Nou dat bespaart mij tijd

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja zeker

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Nee niet op het kantoor voorbehouden voor de afspraken wel terecht via mail en telefonisch

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Niet negatief, begrijp dat juist prettig

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Prima

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Prima

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Dat is zo prettig

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Ja ook zeker in de avond

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Avond

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Nee ontbijtsessie meegemaakt en bijeenkomst Zeist, moet gepland worden

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Nee merk ik niet veel van

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Juist hardcopy prettig

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja, nou ik voor de normale bankzaken zou zo'n app op de telefoon handig zijn

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Persoonlijk houden

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Nee

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prachtig pand, zou er zelf wel willen zitten

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Nee, het is een beetje kaal en doods, de mensen maken het weer gezellig, kan wat huiselijker

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Kaal

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Intern

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Nee, het gaat mij met name om de informatie wat de bank wil denken en dat is de reden dat ik kom

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Informatief

d. Wat vergroot voor u de kans dat u het bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Informatief

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Maandelijks niet veel te druk zelf zorgen eigen kantoor functioneren 1 keer in het kwartaal/ 2 keer per jaar zou ik komen

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima, spreekkamers kaal

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Nee, ik zei dat net omdat ik zelf een kantoor in Velp heb en op zoek ben naar een potentiële locatie.

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXII Interviewtranscript respondent XII

01/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Niet zo vaak, 2 keer per jaar

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Een afspraak en een bijeenkomst

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Nou er zijn twee heren die zijn een keer bij mij thuis geweest in het huis waar ik hoop te gaan wonen, daar heb ik een aantal schilderijen laten zien, het huisje waar ik nu woon zouden ze van schrikken dat is heel eenvoudig

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Nou, kijk als ik op het kantoor kom gaat het om zakelijke toestanden en dan zit ik in een zakelijke omgeving en is alles bij de hand

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Nou dat heb ik nog nooit gedaan, ik heb altijd een afspraak, als ik dat onverwacht zou doen ben ik ook welkom

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Nou dat is ja wat heet wachten dat is een kwestie van enkele seconden

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht meteen de persoon die de deur open heeft gedaan?

Uitstekend

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Uitstekend

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Deur dicht een prettig gevoel

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Dat zou kunnen, maakt mij niet uit ik ben de hele dag beschikbaar

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Prima

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Prima

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Kijk zij hebben alle apparatuur ik heb bijna niks alleen een radio en een telefoon, geen internet

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

N.V.T.

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

N.V.T.

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

N.V.T.

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

N.V.T.

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Nou vind ik een prima pand, maaaaaar aan de singel was erg mooi, antieke villa aan de singel, vind dit ook prima. Die villa had natuurlijk wel een hele mooie uitstraling, was te groot dan moet je ook maar verkasse

a. Vind u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Zeker

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Nou ook wel daarbuiten is maar net wat er wordt aangeboden komen overal in een leuk museum dorp geweest, hele leuke dingen in de aanbieding, wel eens een lezing, verwacht wel binnenkort een uitnodiging

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Vermaak

- c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?
Ligt er aan wat er wordt aangeboden
- d. Wat vergroot voor u de kans dat u het bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?
- e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel, traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?
Niet maandelijks maar wel gezellig
- f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?
- g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXIII Interviewtranscript respondent XIII

02/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

1 keer per jaar

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraak

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Meestal thuis

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Prettig dat ik nergens heen hoef

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

Persoonlijke gesprekken prettig

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Geen enkel probleem

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Jawel

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Nou, ik denk positief in deze tijd is dat niet meer dan normaal

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht de persoon die de deur open heeft gedaan?

Goed

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Prima

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Draagt zeker bij aan de veiligheid

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Nee hoeft niet

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Ja zeker

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Nee geen behoefte aan, persoonlijk gesprek prettig

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Heel mooi sfeervol

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw bankier te voeren?

Prettig

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Prima

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Goed

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Minder interesse, door bezigheden is het goed zo

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Als er iets interessants (informatief) is ga ik zeker, netwerken niet zo zeer interessant

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Informatief

d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Hangt er vanaf, informatieve bijeenkomsten

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Nee

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Ach naar mooie sportevenementen ga ik misschien makkelijker, ik ben een sportliefhebber maar maar wat mij betreft is het goed zo

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXIV Interviewtranscript respondent XIV

02/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Een keer geweest

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraak

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor prima

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Op zich wel prettig

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja hoor

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Kan ik moeilijk zeggen

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Ligt eraan maakt niet zoveel uit wel prima

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht de persoon die de deur open heeft gedaan?

Goed

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Nou ja gesloten omgeving prettig feit dat de aandacht dan gefocust is

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Nee op zich prima

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Dacht ik wel zover ik kon zien

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee hoor prima zo, presentatie ook via de mail ontvangen

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja, pas net in gebruik genomen op zich

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Euhm zo handig kunnen zijn gesprek is ook fijn gezicht

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Mooi een van de mooiste locaties voor kantoren in nijmegen

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Prima

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Maakt mij niet uit

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomsten van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Informele bijeenkomsten prima

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Vermaak

d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Informele bijeenkomsten

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Nee geen behoefte aan

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Nee geen op zich niet, heeft u hier wellicht ideeën over, nee op het moment niet

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXV Interviewtranscript respondent XV

02/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Verskil: allemaal wat moderner geworden (1 keer voor afspraak op oude en een keer kort op nieuwe kantoor geweest)

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht de persoon die de deur open heeft gedaan?

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomsten van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXVI Interviewtranscript respondent XVI

02/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Een keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraak bankier

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Telefonisch ook prima

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Makkelijk en snel

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja zeker

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Ja zeker niet welkom altijd zonder te bellen

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Neutraal

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht de persoon die de deur open heeft gedaan?

Prima

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Prima

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Geen beeld bij

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Wellicht beamer

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja zeker

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Skype handig

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prachtig

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw bankier te voeren?

Ja

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Nee hier neem ik niet aan deel komt niet goed uit woon zelf in Amsterdam

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Netwerken, afhankelijk van de activiteit, nieuwe mensen ontmoeten

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Zie hierboven

d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Zie hierboven

e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Nee vanwege de locatie

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Neutraal – zeker in Arnhem heel mooi ook kunnen verhuren/evenementen houden etc.

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXVII Interviewtranscript respondent XVII

02/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

Arnhem 2/3 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Beide

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Nee hoor op kantoor prima

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Gemak, ben toch altijd onderweg vaak handig op kantoor dat de bank op eigen netwerk kan inloggen

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja hoor

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Niet voorgekomen

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Nee als ik bel gaat de deur snel open, ik heb niet de behoefte om zomaar binnen te lopen, VL is niet echt bank waar je naartoe gaat voor (digitale) bankzaken

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht de persoon die de deur open heeft gedaan?

Prima

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

Prima

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Het hebben van een regionale locatie draagt bij aan met wie je zaken doet, het had ook een andere bank kunnen zijn, het is een people business dus het hebben van een locatie in de regio is handig

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Geen behoefte aan

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Nee kan ik niet over oordelen, bank heeft natuurlijk een eigen netwerk

a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee, ik ben van de generatie die graag leest

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Slechte online tools: Van Lanschot loopt elektronisch achter, zaken als apps worden al heel lang beloofd, ik zou nooit voor normale bankzaken naar VL gaan want die lopen achter, het is geen gemak op elektronisch gebied, bij de ING kan ik als ik bezig ben zien wat mijn aandelen doen (real time?) en er meteen op reageren, bij Van Lanschot heb ik niks, ik moet inloggen met een apparaat het is allemaal vreselijk ouderwets, voor een apart bankafschrift met ik vaak klikken

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Prima mooi, pand zelf datgeen uitstralen wat je wilt zijn en ik weet dat daar ook hard aan wordt gewerkt

a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Prima goed

b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

Prima

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Ja zeker, beide

b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Beide: informatief, netwerken, informeel, een combinatie daarvan

c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Ligt eraan

- d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?
- Ligt eraan
- e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?
- Nee teveel
- f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?
- Prima
- g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)
- Laat ik het zo zeggen als je relaties op de een of ander manier faciliteiten die je hebt kunt bieden en hier gebruik van kunt maken is dat mooi, of dat nou sportevenementen zijn dat maakt niet uit gebruik voor allerlei andere zaken kan ook
- Ik kan me ook voorstellen dat relaties goede doelen kunnen aanreiken die behoefte hebben aan een vergaderruimte voor meetings zoals een of andere stichting, Stichting Leergeld bijvoorbeeld → maatschappelijke deelneming/belang

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXVIII Interviewtranscript respondent XVIII

02/12/2016

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van Van Lanschot. Bel ik u gelegen? Ik ben afgestudeerd stagiair bij Van Lanschot en ik ben bezig met een onderzoek en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen over uw tevredenheid over onze ontvangstlocatie?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen meneer/mevrouw [achternaam]. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Het afgelopen jaar heeft Van Lanschot veel geïnvesteerd in de medewerkers, maar ook in de panden door heel Nederland. Nou willen wij weten hoe wij meer invulling en betekenis aan het kantoor kunnen geven als onderdeel van de totale relatiebeleving. Ik stel u 10 vragen, dit zal maximaal 10 minuten in beslag nemen. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

I Introductievragen

1. Hoe vaak bezoekt u het kantoor gemiddeld per jaar?

2 keer

a. Met welke aanleiding bezoekt u het kantoor? (afspraken of bijeenkomsten)

Afspraken

b. Waar heeft u bij voorkeur uw afspraak? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor

c. Met welke reden heeft dit uw voorkeur?

Van beide kanten, zij zijn meestal met 2 gaat over een stichting en nog een meneer

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor u?

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

2. Voelt u zich welkom op het kantoor?

Ja uiteraard

a. Hebt u het gevoel altijd welkom te zijn (ook zonder afspraak)?

Nou zonder afspraak nee

b. Onze deuren zijn dicht, ervaart u dit als positief of moet u bijvoorbeeld wel eens wachten voor de deur?

Nee hoor prima zo afspraak meestal aanbellen

c. Hoe ervaart u de ontvangst? Wordt uw jas meteen aangenomen/koffie gebracht en komt uw bankier er meteen aan of is dit wellicht de persoon die de deur open heeft gedaan?

Prima

3. Hoe wordt u behandeld door de medewerkers op het bankkantoor? (hartelijk/formeel/informeel)

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangstlocatie (1, 3, 6, 7)

4. Op wat voor manier draagt de locatie van uw afspraak bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Nou netjes, vind ik verder niet belangrijk

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

5. Zijn de tijden waarop de afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden geschikt voor u?

Prima

a. of zou u bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

VII Tastbare zaken (9)

6. Maakt de ontvangstlocatie naar uw idee gebruik van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Nee merk ik niet zoveel van, we worden in een kamer gezet, krijgen koffie en bespreken de stukken

- a. Hebt u behoefte aan meer moderne communicatiemiddelen als een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.?

Nee niet nodig

7. Maakt u gebruik van de online tools die de bank biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Internet bankieren

- a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

Nee niet handig Skype ed

- b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

Nee

8. Wat vindt u van het pand en de omgeving (tuin/parkeerplaats)?

Keurig, parkeren prima

- a. Vindt u de spreekkamers een prettige setting om het gesprek met uw banier te voeren?

Allemaal keurig pas weer vernieuwd

- b. Materialen m.b.t. de dienstverlening, mist u zaken? (van stoelen tot ruimte tot ...)

9. Hoe beoordeelt u de representatie van de Van Lanschot medewerkers?

Prima

- a. Wat zou u veranderen? (uniforms/andere stijl/strengere richtlijnen)?

10. U weet van interne en externe bijeenkomsten, hoe vaak per jaar bezoekt u deze bijeenkomsten?

- a. Bezoekt u liever de interne of externe bijeenkomsten?

Ja lunch, Van Gogh, verdere uitnodigingen tot nu toe niet op in gegaan

- b. Wat bepaalt voor u het besluit om deel te nemen aan een bijeenkomst van de bank? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Bijeenkomsten zijn op het initiatief van de bank, ik accepteer graag de uitnodigingen en de info die ik niet nodig heb ga ik ook niet naartoe

- c. Wat is uw belang bij wel/niet gaan?

Ligt eraan

- d. Wat vergroot voor u de kans dat u een bijeenkomst bezoekt?/Naar welke bijeenkomsten zou u (wel) gaan?

Ligt eraan

- e. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Nee hoor geenbehoefte

f. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan uw beleving op de ontvangstlocatie?

Prima

g. De laatste vraag vraagt een *out-of-the box* gedachte: waar zou Van Lanschot haar locaties ook voor kunnen inzetten of openstellen en zou u persoonlijk zeer waarderen of aanspreken? (Als mensen dat lastig vinden, geef voorbeelden van jaarvergaderingen voor besturen of de Open Monumentendag, opening bij sportevenementen etc.)

Nee geen belang bij, allemaal sponsoring

Dat was mijn laatste vraag. Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Bijlage XXIX Interviewtranscript Managementteam Respondent XIX

06/12

Goedendag, u spreekt met Lisa van Os van kantoor Apeldoorn. Bel ik u gelegen? Ik ben afstudeer stagiair voor regio Noordoost, ik ben bezig met een onderzoek naar de bankkantoren en mijn vraag aan u is: mag ik u een aantal vragen stellen omtrent uw visie over onze bankkantoren?

Ja → Ik vind het leuk dat u uw medewerking wilt verlenen. Voor we beginnen zal ik mijn onderzoek kort toelichten. Ik onderzoek het verschil tussen de visie van het management van Van Lanschot en de verwachtingen van de relaties van Van Lanschot met betrekking tot de bankkantoren. Hebt u nog vragen voor we beginnen?

14. Wat was de motivatie om te regionaliseren?

Om onze doelen te kunnen bereiken moesten we nog meer en sneller groeien in inkomsten en AUM en ook onze kosten blijven verlagen. Om die redenen hebben we onze private banking activiteiten op regionale basis georganiseerd. Het was tijd voor de volgende fase in de transformatie van onze dienstverlening, waarmee we ons servicemodel verder hebben aangepast aan de klantbehoefte en daarmee toekomstbestendiger hebben gemaakt.

15. Wat bedoelt u met toekomstbestendig?

De regionalisatie sluit goed aan bij de ontwikkeling van de laatste jaren, waarin het belang van het fysieke kantoor voor klanten minder groot is geworden. Met de bankkantoren blijven we lokaal zichtbaar en aanwezig en kunnen onze bankiers dicht bij onze klanten, netwerken en contacten blijven opereren. Dit betekent dat iedere bankier zich nog meer kan richten op het bedienen van bestaande klanten en het acquireren van nieuwe klanten. De directe impact voor klanten is zeer beperkt. We streven ernaar de koppeling tussen bankier, relatiemanager en klant zoveel mogelijk onveranderd te laten. Daarom hadden we geen reden om klanten actief te informeren over de bovenstaande wijzigingen. Zo blijft het bankkantoor vanuit het oogpunt van een klant gewoon een kantoor.

16. Hoe passen de bankkantoren in dit model?

Met de regionalisatie zijn alle bankkantoren verbouwd in nauwe samenwerking met de CEO. De gehele inrichting is door de CEO bepaald; van het meubilair tot de kunst aan de muur. De CEO heeft een eigen stijl waarin hij zeer uniform is. Zijn stijl is prachtig maar de praktijk wijst vaak uit dat deze niet erg functioneel is (ook voor de klanten). Bijvoorbeeld op de hoge steenweg grenst een houten vloer aan een marmeren vloer in dezelfde ruimte, op de houten vloer mag niet met drinken gelopen worden dus dan moeten klanten hun drinken achterlaten ter hoogte van de marmeren vloer. De invloed die de klanten hebben op de invulling van de bankkantoren is dat hij deze wil relateren aan de omgeving (bijvoorbeeld de plaats) en de klanten. Het MT mag er wat van vinden maar dat doet er niet toe. Hij wil Van Lanschot een bepaalde uitstraling geven en wat de rest er van vindt is niet relevant.

I Introductievragen

17. Hoe vaak bezoeken klanten naar uw inzicht het kantoor gemiddeld per jaar?

Klanten bezoeken het kantoor 2 keer voor een afspraak en 2 keer voor een bijeenkomst

- a. Met welke aanleiding bezoeken de klanten het kantoor naar uw inzicht voornamelijk?
(afspraken of bijeenkomsten)

Afspraken en bijeenkomsten

b. Waar vinden de afspraken naar uw inzicht bij voorkeur plaats? (thuis, kantoor of extern)

Kantoor

c. Met welke reden gaat de voorkeur hiernaar uit naar uw inzicht?

Bankkantoor belangrijk regionaal

d. Wat voor toegevoegde waarde hebben deze gesprekken op kantoor voor de klanten denkt u?

Persoonlijke aandacht

III Responsiviteit/reactiesnelheid/toegankelijkheid/communicatie (2, 4, 5)

18. Hebt u het idee dat klanten zich welkom voelen op het kantoor?

Ja

a. Hebt u het idee dat klanten zich zonder afspraak welkom voelen?

Nee, is ook niet de bedoeling, moet exclusief zijn

b. De deur is gesloten, bent u van mening dat klanten dit als een positief gegeven ervaren?

Bent u niet bang dat klanten voor een dichte deur komen te staan?

Nee positief, deur wordt meteen open gedaan door de bankier

c. Hoe denkt u dat klanten de ontvangst ervaren?

De deur wordt direct door de bankier geopend, de jas wordt aangenomen en een kopje koffie geschonken. De CEO wil niet dat als een klant binnenkomt deze tegen een kapstok aanloopt en dergelijke, dat is *not done*.

19. Hoe denkt u dat klanten de behandeling door de bankiers ervaren?

Hartelijk en formeel, collega's zijn conform de *business formal dresscode* gekleed. De CEO is van etiquette en heeft een bepaalde omgang met de cliënten.

II Betrouwbaarheid/zekerheid van de ontvangslocatie (1, 3, 6, 7)

20. Op wat voor manier draagt het bankkantoor bij aan de mate van vertrouwen/discretie?

Lokaal bankkantoor waar niet zomaar 'iedereen' binnen kan komen.

Empathie (8) (wordt er voldoende rekening gehouden met de relatie omtrent afspraken en bijeenkomsten)

21. Bent u van mening dat de tijden waarop afspraken en bijeenkomsten plaatsvinden schikken?

Ja

a. of zouden klanten bijvoorbeeld liever 's avonds een afspraak met uw bankier hebben?

Nee

b. bijeenkomsten liever overdag of 's avonds bijwonen?

Nee

VII Tastbare zaken (9)

22. Denkt u dat klanten vinden dat op het bankkantoor gebruik wordt gemaakt van moderne ICT-voorzieningen (tablet, tv-scherm, beamer)?

Ja

a. Bent u van mening dat relaties meer behoefte aan moderne communicatiemiddelen hebben? (een beamer in de spreekkamer, de gespreksvoorbereiding op en usb etc.)

Nee

23. Bent u van mening dat klanten veel gebruik maken van de online tools die Van Lanschot biedt? (online bankieren, Evi online vermogensbeheer, Evi-app, vermogensbeheer-app, scan overmorgen) of bent u van plan dit te gaan doen?

Ja

a. Nee → waar zou u wel gebruik van maken? Zou u het handig vinden de mogelijkheid te hebben om al uw bankzaken online/mobiel te kunnen regelen? Zou u het handig vinden als er een mogelijkheid bestond de gesprekken met uw bankier bijvoorbeeld over Skype te voeren? Op deze manier zou u niet hoeven reizen of bezoek hoeven te ontvangen?

b. Ja → Welke tools zou u daar voor nodig hebben (betaalapp)?

24. Wat denkt u dat klanten van het pand en de omgeving vinden? (tuin/parkeerplaats)

De CEO vindt dat alles wat oud is in ere moet worden gelaten, als er een houten vloer ligt wil hij er geen vloerbedekking over leggen en als balken hout zijn mogen deze niet geschilderd worden. Daarnaast wordt het MT hier ook in beperkt doordat alle bankkantoren zich in monumentale panden bevinden. Wat van Lanschot wil uitstralen: statig, authentiek, strak.

a. Bent u van mening dat klanten de spreekkamers een prettige setting vinden om het gesprek met de banier te voeren?

De CEO wilde de bankkantoren een authentieke en strakke uitstraling geven. De inrichting is sober en moet vooral rust uitstralen, niet afleiden van de klanten en de business, de aandacht moet namelijk naar klanten uitgaan. De spreekkamers mogen geen tierelantijnen bevatten, er mogen geen planten in, geen potjes met melk en suiker, geen koekjes in pakjes maar bonbons etc.

b. Wat denkt u dat klanten vinden van de materialen met betrekking tot de dienstverlening? (interieur etc.)

Daar is goed over nagedacht dus dat vinden ze prima, sober

25. Hoe denkt u dat klanten de representatie van de Van Lanschot medewerkers beoordelen?

Formeel, exclusief, origineel, opvallend, duur

26. Bijeenkomsten

a. Denkt u dat de voorkeur van de klanten uitgaat naar interne of externe bijeenkomsten?

Interne bijeenkomsten

b. Wat denkt u dat klanten motiveert om deze bijeenkomsten bij te wonen? (vermaak/informatie/netwerken met bank en andere relaties)

Nummer 1 netwerken en nummer 2 info

c. Zou u een maandelijkse bijeenkomst (borrel/traditie) georganiseerd door Van Lanschot geregeld bijwonen?

Ja, netwerken is belangrijk, als klanten bij Van Lanschot komen vergroten ze direct hun netwerk

d. Hoe typeert u de huidige inrichting en draagt deze bij aan de klanttevredenheid op de ontvangstlocatie?

Zeker, exclusief en sober

Opmerkingen: maar ik vraag me af, wat wil onze cliënt nou eigenlijk? De beleving van de CEO kan anders zijn dan de beleving van de cliënt. Soms sta ik voor gek in mijn dure jurk en dure hakken aan als de klant heel gewoon gekleed is, maar daar moeten we ons volgens de CEO niet op aanpassen.

Ik dank u hartelijk voor uw tijd en input. Ik wens u nog een prettige dag. Tot ziens, daag.

Regionalisering Private Bank

Gepubliceerd: 17-02-2016 | In rubriek: Groepsnieuws

We hebben met elkaar al veel bereikt sinds onze strategische review begin 2013, niet in het minst de structurele inflow van AUM die we in 2015 gerealiseerd hebben. Om onze doelen te bereiken zullen we echter nog meer en sneller moeten groeien in inkomsten en AUM en ook onze kosten blijven verlagen. Om die redenen gaan we onze private banking activiteiten op regionale basis organiseren. Het MT Private Banking heeft onze collega's binnen de Private Bank in de afgelopen dagen geïnformeerd over de voorgenomen aanpassingen. De Ondernemingsraad is gevraagd om te adviseren over de plannen, die dan ook onder voorbehoud van positief OR-advies worden aangekondigd.

Klaar voor de volgende fase

Richard Bruens, Algemeen Directeur Private Bank en lid van de Executive Board: *"We hebben heel veel bereikt in de afgelopen jaren. Dat zien we op verschillende manieren terug: stijgende klanttevredenheid, verfriste merkbeleving, instroom van client assets en een positieve stemming onder collega's over de voortgang die we boeken. Nu is het tijd voor de volgende fase in de transformatie van onze dienstverlening, waarmee we ons servicemodel verder aanpassen aan de klantbehoefte en daarmee toekomstbestendiger maken. De kern van deze regionalisatie is dat we alle kennis en kunde bundelen op vier regiokantoren, waarin de regio directeur de commerciële dirigent rol speelt. Dit zorgt voor het optimaal inzetten van onze kennis en expertise richting onze klanten en prospects".*

100% focus op commercie

Alle kantoren worden ingedeeld in een regio met een centraal kantoor voor aansturing en ondersteuning. De regiokantoren komen in Amsterdam (Regio Midden, onder leiding van Eric Meiring), Rotterdam (Regio West, Mark Buitenhuis), Eindhoven (Regio Zuid, Philippe Mol) en Apeldoorn (Regio Noord-Oost, Chris Zegers). De overige kantoren zijn of worden een cliënt ontvangst locatie (COL), waar klanten op afspraak welkom zijn. Dit sluit goed aan bij de ontwikkeling van de laatste jaren, waarin het belang van het fysieke kantoor voor klanten minder groot is geworden. Met de COL's blijven we lokaal zichtbaar en aanwezig en kunnen onze bankers dicht bij onze klanten, netwerken en contacten blijven opereren.

De kantoordirecteuren fungeren als lokaal boegbeeld en zijn verantwoordelijk voor hun marktgebied, dat zij samen met hun (senior) bankers en relatiemanagers zullen bewerken. Het regiokantoor is de centrale hub en de dagelijkse werkplek voor de regiodirecteur, de relatiemanagers, business advisors en specialisten.

Management- en administratieve taken worden op het regionale niveau belegd. We richten de focus van onze commerciële mensen dus zoveel mogelijk op de klant, het lokale netwerk en het benutten van commerciële kansen. Dit betekent dat iedere banker zich nog meer kan richten op het bedienen van bestaande klanten en het acquireren van nieuwe klanten. Regionalisering leidt ook tot schaalvoordelen en stimuleert de samenwerking tussen bankers, vermogensbeheerders, beleggingsadviseurs, hypotheekacquisiteurs en andere specialisten.

Expertise bundelen

We bouwen het onderscheidend vermogen van onze specials en specialisten verder uit door de klantbediening aan te sluiten op het regiomodel en hen in te zetten richting die klanten waar hun toegevoegde waarde het grootst is. We brengen de specialist en de Private Banker zo dicht mogelijk bij elkaar voor een optimale klantbediening en

marktbewerking. V&S specialisten, Business Advisors, en VLPO bankers gaan werken vanuit het regiokantoor. Datzelfde geldt voor de vermogensbeheerspecialisten, de structureerders en de hypotheekacquisiteurs, zodat we de expertise kunnen bundelen en ontsluiten binnen de regio. De commerciële aansturing van alle bankers en specialisten is de verantwoordelijkheid van de Regio Directeuren. De Special Client Desks, BP&E, en Healthcare blijven werken vanuit de huidige centrale locaties zodat de uniforme aanpak, centrale kennisborging en risicobeheersing worden gegarandeerd.

Gestroomlijnde commerciële ondersteuning

De commerciële ondersteuning wordt gecombineerd in de backbone van de Private Bank. Het huidige Service Center Front Office & Online wordt onderdeel van deze backbone en samengevoegd met het Business Improvement team, onder de naam Digital & Innovation onder leiding van David Versteeg. Hij zal de ontwikkeling van omnichannel en digitaal bankieren vanuit het MT Private Banking aansturen. Guido van Aubel wordt verantwoordelijk voor het Investment Office. Door het samenbrengen van product development, sales management en de coördinatie van de Private Banking-marketingactiviteiten, willen we de innovatie en product- en conceptontwikkeling van onze beleggingsdienstverlening versnellen. De Business Intelligence functie binnen Investment Office is een nieuwe activiteit voor de Private Bank en is gericht op het omzetten van (klant)data naar toegevoegde waarde in acquisitie en klantbediening. Ernst Jansen blijft als COO Private Banking verantwoordelijk voor Client Support en het productmanagement & operations qua betalen, sparen, kredieten en hypotheeken, dat gaat opereren onder de naam Private Banking Operations.

Aparte benadering voor Evi en Personal Banking

De aansturing en ontwikkeling van Evi wordt losgekoppeld van het MT Private Banking. Andries van Luijk, Monique Opdam en Rob van Oostveen vormen samen het MT voor Evi, wat wordt voorgezeten door Richard Bruens. Rob is daarnaast verantwoordelijk voor de Personal Bank, waar de focus nog meer wordt gericht op begeleiding van klanten naar de Private Bank of naar Evi, al naar gelang de klantbehoefte en het potentieel.

Een toekomstbestendige Private Bank

Richard: "Met deze stappen maken we de Private Bank toekomstbestendig en brengen we onze lange termijn doelstellingen binnen bereik: verdubbeling van de groei in AUM, verbeteren van de verhouding tussen inkomsten en kosten en verbetering van het rendement op geïnvesteerd kapitaal (ROE)."

Impact voor klanten en medewerkers

De directe impact voor klanten is zeer beperkt. We streven ernaar de koppeling tussen banker, relatiemanager en klant zoveel mogelijk onveranderd te laten. Daarom is er geen reden om klanten actief te informeren over de bovenstaande wijzigingen. Zo blijft de COL vanuit het oogpunt van een klant gewoon een kantoor.

De aanpassingen hebben uiteraard wel gevolgen voor medewerkers, die bijvoorbeeld (afhankelijk van hun functie) te maken kunnen krijgen met meer reistijd. Richard: *"We zijn ons ervan bewust dat de maatregelen voor sommige collega's veel impact hebben. Mede vanwege deze impact hebben we een uitgebreide toelichting voor de OR gegeven en wachten we met de invoering van deze stappen op het OR-advies. De voorzieningen van Van Lanschot bij de aanpassing van standplaats zijn goed en zullen actief worden ingezet."*