

Blije klanten

Managen van verwachtingen & prestaties

Afstudeerwerkstuk

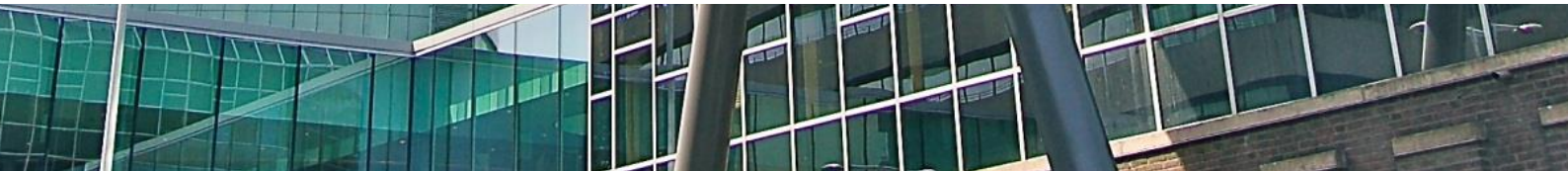
Zuyd Hogeschool, Faculteit Commercieel en Financieel Management, Sittard

Naam Student:	Bob Schoutrop
Studentnummer:	0718203
Opleiding:	Bedrijfseconomie
Jaar:	2013
Stageperiode:	04-02-2013 t/m 21-06-2013
Datum van publicatie:	21-06-2013
Naam van de organisatie:	Rabobank Parkstad Limburg
Adres van de organisatie:	Kruisstraat 56, Heerlen
Telefoonnummer van de organisatie:	(045) 533 4000
Bedrijfsmentor:	Ralph Watervoort
Docentbegeleider:	Jules Willems

Versie: 1.1

Rabobank

ZUYD



Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie in het kader van de Bachelor opleiding Bedrijfseconomie met een specialisatie in controlling, die ik gevolgd heb aan de Zuyd Hogeschool te Sittard. Tijdens mijn zoektocht naar een stage opdracht ben ik bewust opzoek gegaan naar een opdracht in de richting van strategie en management. Tijdens mijn studie ben ik erachter gekomen dat hier mijn passie ligt, deze afstudeeropdracht sloot daar goed bij aan.

Ik heb gekozen voor een stage opdracht bij de Rabobank omdat het bankwezen mij altijd heeft geïnteresseerd. Gezien mijn vorige stage bij een productie bedrijf was, leek mij dit een mooie kans om een geheel andere markt van dichtbij mee te maken. Daarnaast is de Rabobank een organisatie met een mooie gedachte: de coöperatie.

Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd tussen 4 februari en 21 juni bij de Rabobank Parkstad Limburg. Alle verwachtingen die ik vooraf aan deze stage had zijn uitgekomen, zo heb ik de mogelijkheid gehad om het bankwezen te ontdekken, een interessante opdracht uit te voeren, waardevolle ervaringen opgedaan en mijzelf kunnen ontwikkelen. Tijdens mijn stage ben ik goed ontvangen en begeleid, dit heeft mij vervolgens het vertrouwen gegeven op deze opdracht zo goed als mogelijk uit te voeren.

Graag wil ik Ralph Watervoort bedanken voor de prettige en inspirerende manier waarop hij mij tijdens mijn scriptie heeft begeleid. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de afdeling Management Control van de Rabobank Parkstad Limburg bedanken voor de fijne werksfeer en de kans die ik heb gekregen om hier mijn scriptie te schrijven. Ook wil ik Jules Willems bedanken voor zijn feedback en inzicht op mijn scriptie en onderwerp. Als laatste wil ik mijn familie bedanken die het mij mogelijk heeft gemaakt om deze opleiding te volgen.

Bob Schoutrop

Stein, juni 2013

Samenvatting

De afdeling Management Control wil door middel van dit onderzoek haar performance op een zo juist en betrouwbaar mogelijke manier in kaart brengen ten aanzien van het aspect 'Blije klant'. De meting van deze prestaties moet goed aansluiten bij de gekozen strategie van de bank. Hierdoor kan het haar prestaties analyseren en kan er gestuurd worden op continue verbetering. De huidige methoden zijn binnen de afdeling een bekende tekortkoming, echter heeft hier het afgelopen jaar geen focus op gelegen.

Deze wens van Management Control komt voort uit de strategie van de bank: *"Differentiëren op service en excelleren op beleving".* Om ervoor te zorgen dat het onderzoek goed aansluit bij de organisatie is ervoor gekozen om als eerste de organisatie te verkennen. Zo beschikt de bank over enkele management control systemen waarbij het haar strategie beheerst.

Management Control wil graag het aspect klanttevredenheid meten, maar wat is klanttevredenheid eigenlijk? Door middel van literatuur onderzoek zijn er verschillende definities gevonden. Klanttevredenheid komt voor uit de beleving die een klant ervaart en bestaat uit een drietal aspecten: de rationele prestaties van het afgenomen product of dienst, de emoties die deze dienstverlening oproepen bij de klant. Deze prestaties en emoties worden door klanten afgezet tegen de verwachtingen die deze klant heeft. Op basis van het verschil tussen ervaring en verwachting wordt er een oordeel gevormd. Het is voor Management Control belangrijk om inzicht te krijgen in de verwachtingen van de klant, op deze manier kan het haar klanten beter bedienen. Binnen de bank wordt er al gebruik gemaakt van het CRM raamwerk om de klantrelaties te beheersen, echter wordt dit nog niet gebruikt bij interne klanten.

Om inzicht te krijgen in de klantverwachtingen zullen ten eerste de klanten en de diensten van Management Control bekend moeten zijn. Door middel van persoonlijke interviews met de medewerkers van Management Control zijn de klanten en producten in kaart gebracht. Aan de hand van het klanten bestand is er vervolgens een KANO analyse uitgevoerd om te komen tot de verwachtingen van de klanten. Hieruit blijkt dat de klanten over het algemeen beschikbaarheid, persoonlijke interesse en een goede invulling van de competenties zeer op prijs stellen. Enkele randvoorwaarden van goede dienstverlening zijn juistheid, tijdigheid en volledigheid van informatie.

Om ervoor te zorgen dat de klanttevredenheid in de toekomst wordt beheerst, wordt Management Control aanbevolen om het Klanttevredenheidssturingsmodel te implementeren. Dit model maakt gebruik van de klantkennis die is opgedaan uit dit onderzoek en beheerst deze middels een geïntegreerde PDCA cyclus. Daarnaast moet er bank-breed worden gewerkt aan het feit dat sommige medewerkers niet op de hoogte zijn van de strategie, een integratie van strategie en prestatiemeting wordt gevonden in de Balanced ScoreCard.

Inhoudsopgave

VOORWOORD **1**

SAMENVATTING **2**

INHOUDSOPGAVE **3**

1. VERANTWOORDING **1**

1.1 HUIDIGE SITUATIE (IST) 1
1.2 BEOOGDE SITUATIE (SOLL) 1
1.3 AANLEIDING 2
1.4 METHODEN & TECHNIEKEN VAN ONDERZOEK 3
1.5 SCOPE 4
1.6 LEESWIJZER 4

2. RABOBANK **6**

2.1 RABOBANK GROEP 6
2.2 RABOBANK PARKSTAD LIMBURG 6
2.3 MANAGEMENT CONTROL 9
2.4 MANAGEMENTMODELLEN BINNEN DE RABOBANK 9
2.4.1 INK-model 9
2.4.2 Integraal management 12
2.4.3 CER driehoek 12
2.4.3 PDCA cyclus 13
2.5 CONCLUSIE 16

3. KLANTBELEVING, MOTIVATIE & MANAGEMENTMODELLEN **17**

3.1 DE DEFINITIE VAN KLANTBELEVING 17
3.2 MOTIVATIE MIDDELS PRESTATIEMETING 17
3.3 MANAGEMENTMODELLEN 19
3.3.1 Customer Relationship Management (CRM) 19
3.3.2 Customer Experience Management 19
3.3.3 Net Promotor Score 21
3.3.4 KANO 21
3.3.5 SERVQUAL 24
3.4 CONCLUSIE 26

4. ONDERZOEK **27**

4.1 OPZET VAN HET ONDERZOEK 27
4.2 KLANTEN VAN MC 28
4.3 DIENSTEN VAN MC 29
4.3.1 Informatie 29
4.3.2 Ondersteuning 30
4.3.3 Competenties 31

4.4 KLANTVERWACHTINGEN 31
4.4.1 Opzet van de KANO analyse 31
4.4.2 Resultaten KANO analyse 33
4.5 KLANTTEVREDENHEID 35
4.6 CONCLUSIE 36

5. CONCLUSIE 37

6. AANBEVELINGEN 39

6.1 IMPLEMENTATIE KLANTTEVREDENHEIDSSTURINGSMODEL 39
6.2 BANK-BREDE TOEPASSING KLANTTEVREDENHEIDSSTURINGSMODEL 42
6.3 INTRODUCTIE BALANCED SCORECARD 42

LITERATUURLIJST 44

SLOTVERKLARING 46

BIJLAGEN 47

BIJLAGE 1: VRAGENLIJST KANO ANALYSE 48
BIJLAGE 2: ANTWOORDEN KANO ANALYSE 52
BIJLAGE 3: KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK 53
BIJLAGE 4: KLANTPROFIEL 57

1. Verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de verantwoording van het onderzoek beschreven. Ten eerste wordt de huidige situatie (IST) binnen de bank vergeleken met de beoogde situatie (SOLL). Voortkomend uit het verschil tussen de IST en SOLL zal er een hoofdvraag worden geformuleerd. Ook wordt in dit hoofdstuk de methoden en technieken van onderzoek, scope en leeswijzer beschreven.

1.1 Huidige situatie (IST)

Momenteel meet de afdeling Management Control (MC) haar performance ten aanzien van het aspect 'Blije klant' door middel van twee methoden: een klanttevredenheidsonderzoek en een Net Promotor Score[1]. Deze methoden zijn door de manager van MC als ontoereikend bevonden, ze geven namelijk geen goed inzicht en meten de performance niet ten aanzien van de strategie.

Klanttevredenheidsonderzoek
Het huidige klanttevredenheidsonderzoek is voortgekomen uit de behoefte om de klanttevredenheid van MC te gaan meten. Deze is enkele jaren geleden opgesteld door medewerkers van MC. Dit klanttevredenheidsonderzoek maakt een onderscheid tussen een aantal verschillende diensten die MC levert. Echter beperkt het zich alleen tot de kwaliteit van deze diensten, er wordt er niet gevraagd naar de onderliggende factoren die kwaliteit bepalen.

Net Promotor Score
Maandelijks wordt er aan medewerkers binnen de bank gevraagd om een oordeel te geven over de prestaties van andere afdelingen. Dit oordeel wordt door middel van de Net Promotor Score omgezet in een cijfer. Dit cijfer blijkt echter onvoldoende om een goed oordeel te kunnen geven over het functioneren van een afdeling.

Het huidige klanttevredenheidsonderzoek maakt ook gebruik van de Net Promotor Score, echter wordt deze verkeerd toegepast. De Net Promotor Score gaat namelijk uit van één enkele vraag om de klanttevredenheid te meten, in het klanttevredenheidsonderzoek worden er meerdere vragen gesteld. Ook de berekening van de score wordt in het huidige klanttevredenheidsonderzoek niet goed uitgevoerd.

1.2 Beoogde situatie (SOLL)

De situatie die MC nastreeft is vastgelegd in de doelstelling van dit onderzoek: "MC wil door middel van dit onderzoek haar performance op een zo juist en betrouwbaar mogelijke manier in kaart brengen ten aanzien van het aspect 'Blije klant'. De meting van deze prestaties moet goed aansluiten bij de gekozen strategie van de bank. Hierdoor kan het haar prestaties analyseren en kan er gestuurd worden op continue verbetering."

De prestaties die MC levert ten aanzien van het aspect 'Blije klant' moeten op een zo juist en betrouwbaar mogelijke manier in kaart worden gebracht en gemeten. Het is belangrijk dat MC de belevingswereld van haar klanten goed in beeld heeft. Wanneer dit goed in kaart is gebracht weten de medewerkers precies hoe zij hierop kunnen inspelen, dit zal uiteindelijk leiden tot een hogere waardering van de klanttevredenheid.

[1] De Net Promotor Score zal in hoofdstuk 3.2.3 worden toegelicht.

De prestaties die MC levert, moeten aansluiten bij de strategie van Rabobank Parkstad Limburg. Als de bank haar doelstellingen wil bereiken zullen alle afdelingen en medewerkers binnen de bank zich aan deze strategie moeten houden. Door de prestaties te meten ten aanzien van de strategie kan MC haar bijdrage hieraan analyseren en verbeteren.

1.3 Aanleiding

Door een vergelijking te maken tussen de huidige- en beoogde situatie ontstaat de aanleiding voor dit onderzoek. MC zou graag haar prestaties van het aspect 'Blije klant' willen meten ten aanzien van de strategie van Rabobank Parkstad Limburg: "Differentiëren op service en excelleren op beleving". MC meet haar prestaties momenteel door twee methoden die binnen de gehele organisatie worden gebruikt, deze worden echter door de manager en medewerkers van MC als ontoereikend beschouwd. Door middel van dit onderzoek wil MC haar prestaties in de toekomst op een zo juist en betrouwbaar mogelijke manier in kaart gaan brengen ten aan zien van de strategie. Hierdoor kan het haar prestaties analyseren en daar waar nodig verbeteren.

De ontoereikendheid van beide methoden is bij MC al langer bekend, maar vanwege een toename in werkdruk, controles en regelgeving heeft hier het afgelopen jaar geen focus op gelegen. Middels het aanstellen van een stagiair is het mogelijk om een theoretisch onderbouwde methode in te voeren, zonder een extra werklast van het vaste personeel.

Binnen de bank maken alle afdelingen gebruik van de zelfde methode (NPS) om de klanttevredenheid te meten. Het kan daardoor voorkomen dat andere afdelingen deze methode ook ontoereikend vinden. Om er voor te zorgen dat deze methode in de toekomst eventueel binnen andere afdelingen kan worden toegepast, wordt er rekening gehouden met de huidige management modellen en sturingssystemen.

Op basis van deze aanleiding kan de volgende hoofdvraag met bijbehorende deelvragen geformuleerd worden: *Hoe kan de afdeling MC haar performance ten aanzien van het aspect 'Blije klant' in kaart brengen zodat er gestuurd kan worden op continue verbetering ten aanzien van de strategie?*

Deelvragen:

1. *Binnen welke organisatie wordt dit systeem geïmplementeerd?*
2. *Welke MC systemen worden er momenteel gebruikt?*
3. *Waarom is prestatiemeting belangrijk?*
4. *Wat is klantbeleving?*
5. *Hoe kan klantbeleving worden gemeten?*
6. *Wie zijn de klanten van MC?*
7. *Welke diensten levert MC aan haar klanten?*
8. *Wat vinden de klanten van MC belangrijk?*

1.4 Methoden & technieken van onderzoek

Hieronder volgt een beknopt overzicht van alle methoden en technieken van onderzoek die zijn gebruikt tijdens het onderzoek, deze zullen vervolgens apart worden toegelicht.

• Verdieping in de organisatie	Deskresearch & Open interviews
• Theoretisch kader	Deskresearch & literatuur onderzoek
• Klanten MC in kaart brengen	Open interviews
• Klantverwachtingen in kaart brengen	Survey onderzoek
• Klanttevredenheid meten	Survey onderzoek

Verdieping in de organisatie
Om de organisatie en de cultuur goed te leren kennen is er gekozen voor deskresearch gecombineerd met interviews met medewerkers. Door middel van deskresearch kan er informatie worden verkregen in het beleid van een organisatie en de manier waarop deze wordt gestuurd. Interviews met medewerkers geven aan in welke mate deze daadwerkelijk worden uitgevoerd en op welke wijze, hierdoor kan een goed inzicht worden verkregen in de cultuur van een organisatie. Deskresearch gaat dieper dan enkel het lezen van literatuur, het gaat op zoek naar onderlinge verbanden, dit aangevuld met open interviews om de mening van medewerkers hieraan te koppelen moet een goed beeld vormen (Verhoeven, 2004).

Theoretisch kader
Verdieping in de literatuur wordt voornamelijk uitgevoerd door middel van een literatuur onderzoek. Een literatuur onderzoek is vrijwel altijd onderdeel van een onderzoek, zo kunnen onderzoeken uit het verleden worden overwogen, kan er een goede opzet worden verkregen en het moet leiden tot een gedegen en volledig onderzoek (Verhoeven, 2004). Om vervolgens de band te leggen met de praktijk binnen de Rabobank is er wederom gekozen voor deskresearch om een verdieping aan te brengen.

Klanten MC in kaart brengen
Het in kaart brengen van de klanten van MC heeft in een vroeg stadium van het onderzoek plaatsgevonden. Om een band te creëren met de medewerkers van MC en om eventuele verdiepingsvragen te kunnen stellen is er gekozen voor een open interview. In deze interviews is o.a. ook gevraagd naar hun werkzaamheden, ervaringen, mening over dit onderzoek en persoonlijke vragen. Waarschijnlijk was het ook mogelijk geweest om dit in kaart te brengen door middel van een gesloten interview, er is vanwege de verdieping gekozen voor een open interview (Verhoeven, 2004).

Klantverwachtingen in kaart brengen
Het in kaart brengen van de klantverwachtingen is gebeurd door middel van een schriftelijk surveyonderzoek. Er is gekozen voor een schriftelijk surveyonderzoek omdat het KANO model is gebruikt om de verwachtingen in kaart te brengen, deze maakt gebruik van vraagstelling met vooraf bepaalde antwoorden (Verhoeven, 2004).

Klanttevredenheid meten
Voor het meten van de klanttevredenheid is gekozen voor een schriftelijk surveyonderzoek. Er is gekozen voor een schriftelijk surveyonderzoek omdat dit onderzoek bestaat uit vooraf gedefinieerde vragen met een beperkte antwoordmogelijkheid, dit is noodzakelijk om een gemiddelde waardering van de tevredenheid te kunnen meten (Verhoeven, 2004).

1.5 Scope

In deze paragraaf zal de scope van dit onderzoek worden beschreven. Deze scope geeft een kader aan de omvang en verdieping van het onderzoek.

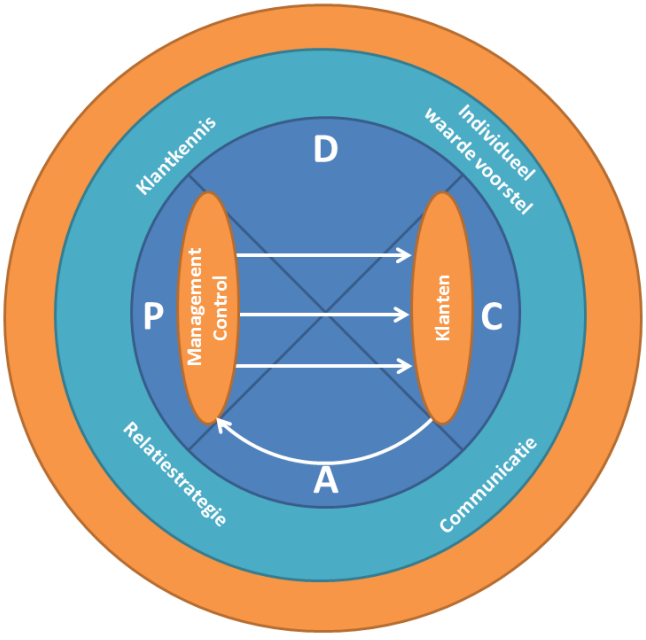
Dit onderzoek zal zich beperken tot de performance meting van het aspect 'Blije klant' van de afdeling MC binnen Rabobank Parkstad Limburg. MC past momenteel performance meting toe op een aantal aspecten, maar dit onderzoek focust zich puur op het aspect 'Blije Klant'. In principe is dit onderzoek binnen alle afdelingen van de bank toe te passen, en wellicht is dit ook wenselijk. In dit onderzoek zal de implementatie binnen andere afdelingen buiten beschouwing blijven, bij het ontwerpen en selecteren van een gewenste methode wordt hier wel rekening mee gehouden.

In het theoretisch kader zullen meerdere methoden en modellen worden omschreven waarmee het aspect 'Blije klant' gemeten kan worden. Het is mogelijk om meerdere modellen toe te passen en achteraf beslissen welke het beste werkt. Echter zal vanwege de korte duur van het onderzoek maar één methode of model worden gebruikt en toegepast. De keuze zal vallen op de methode of model die het beste aansluit bij de gewenste situatie.

Dit onderzoek zal een nulmeting uitvoeren ten aanzien van het aspect 'Blije klant'. Deze nulmeting is een goed vertrekpunt voor de afdeling MC. Dit onderzoek zal wel de opzet geven voor deze nulmeting, maar deze zal niet plaatsvinden ten tijde van het onderzoek. Dit omdat deze klanttevredenheidsmeting eens in de zes maanden plaatsvindt, en de vorige meting in januari heeft plaatsgevonden.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek maakt gebruik van een zelf ontworpen model om de klanttevredenheid van MC te beheersen en te sturen. Dit model wordt tevens gebruikt bij het begin van hoofstukken, het moet zorgen voor een handvat tijdens het lezen van dit onderzoek. In onderstaande afbeelding is het model weergegeven.



Figuur 1 - Klanttevredenheidssturingsmodel

De buitenste oranje cirkel is de organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd, om te komen tot passende aanbevelingen is het van belang dat deze voldoen aan de strategie en cultuur binnen de Rabobank. De tweede licht blauwe cirkel is het theoretisch kader waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd, voortkomend uit literatuur zullen er een aantal kaders worden geschetst die het fundament zullen vormen voor het praktische vervolg, hierdoor kunnen betrouwbare onderzoeksresultaten worden verkregen. De middelste donkerblauwe cirkel is het onderzoek, hierin wordt de afdeling beoordeelt door haar klanten en wordt er op deze beoordeling actief gestuurd. Deze sturing wordt gewaarborgd door de PDCA cyclus binnen het model.

In hoofdstuk 2 wordt de Rabobank organisatie en afdeling MC omschreven waar dit onderzoek plaatsvindt. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ook de missie, visie, strategie en management modellen van de bank besproken. Dit geeft het organisatorische kader van het onderzoek.

In hoofdstuk 3 is het theoretische kader van dit onderzoek. Zo wordt de definitie van klantbeleving gegeven, dit is namelijk het centrale onderwerp van dit onderzoek. Daarnaast worden er verschillende managementmodellen gegeven waarmee klantbeleving binnen organisaties mee wordt beheerst. Uiteindelijk wordt er één model gekozen om invulling te geven aan de rest van het onderzoek.

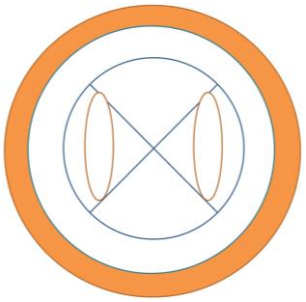
Hoofdstuk 4 bevat het onderzoek zelf, eerst wordt een opzet van het onderzoek gegeven zodat de lezer vooraf is ingelicht. Zo zullen de klanten van MC in kaart worden gebracht, de diensten die MC levert, de verwachtingen van de klant en als laatste de klanttevredenheid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

Hoofdstuk 5 bevat de conclusie van dit onderzoek. Deze wordt beschreven door het beantwoorden van de hoofdvraag en alle bijbehorende deelvragen.

In hoofdstuk 6 worden de aanbevelingen gegeven die voortvloeien uit de resultaten en bevindingen van dit onderzoek. Elke aanbeveling wordt in een aparte paragraaf besproken.

2. Rabobank

In dit hoofdstuk wordt de Rabobank organisatie nader toegelicht. Door in een vroeg stadium van het onderzoek rekening te houden met de strategie, cultuur en management systemen wordt de aansluiting tussen het onderzoek en de praktijk gewaarborgd. Ten eerste wordt de Rabobank organisatie in het algemeen besproken, daarna op de lokale bank en afdeling waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Als laatste worden ook de management modellen beschreven die binnen de bank worden gebruikt om de organisatie te beheersen. In de conclusie van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de 1e en 2e deelvraag van dit onderzoek.



2.1 Rabobank Groep

De Rabobank is in de afgelopen decennia van een lokale boerenleenbank uitgegroeid tot een wereldspeler op het gebied van financiële dienstverlening. De bank is inmiddels over de gehele wereld actief en behoort tot de 30 grootste financiële instellingen ter wereld. De Rabobank staat bekend als een van de meest kredietwaardige en betrouwbare banken ter wereld. Op dit moment beschikt de bank over een AA-Rating.

De Rabobank is een coöperatieve bank zonder aandeelhouders, dit betekent dat de Rabobank is opgericht voor én door leden welke de bank beheren. De 134 lokale banken binnen Nederland zijn samen eigenaar van het overkoepelende orgaan Rabobank Nederland. Rabobank Nederland dient de lokale banken te ondersteunen. Zo vormt deze het beleid, diensten, producten en zorgt het voor een goede samenwerking met de financiële toezichthouders.

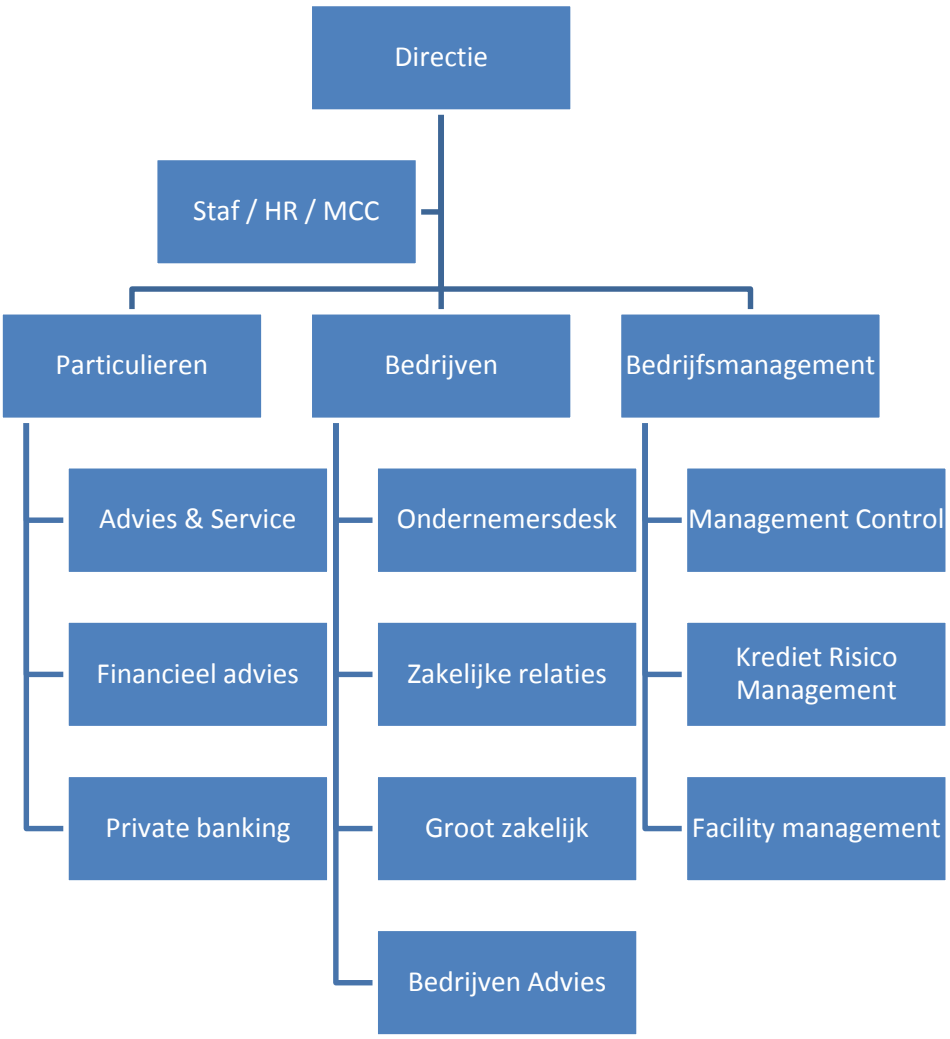
Momenteel zijn er binnen Nederland 134 lokale Rabobanken welke elk hun eigen missie, visie, doelstellingen en strategie bepalen. Doordat deze banken zich specifiek richten op het werkgebied waarin ze zich bevinden, behoudt de Rabobank ondanks haar omvang een groot maatschappelijk betrokken karakter.

Volgens het typologie model van Starreveld (Jans, Wezeman, & Mulder-Nooteboom, 2006) valt de Rabobank in de categorie: financiële instellingen en bedrijven zonder overwegende goederenstroom. Vervolgens behoort de Rabobank tot de typologie banken.

2.2 Rabobank Parkstad Limburg

Eén van de 134 lokale banken binnen Nederland is Rabobank Parkstad Limburg, deze heeft haar hoofdkantoor gevestigd in Heerlen. Naast het hoofdkantoor bezit deze bank ook nog een aantal vestigingen in Heerlen, Kerkrade, Brunssum, Hoensbroek en Landgraaf. Dit zijn voornamelijk locaties die toegankelijk zijn voor klanten die graag advies willen of geld willen afhalen/storten.

In principe is elke lokale bank verdeeld in een drietal segmenten: particulieren, bedrijven en bedrijfsmanagement. Deze segmenten verdelen de werkzaamheden op basis van het type klant dat deze bedient. Elke bank kan haar segmenten naar eigen inzicht onderverdelen in afdelingen. De indeling van Rabobank Parkstad Limburg is gegeven in onderstaande organigram. De bank heeft gekozen voor een vierhoofdige directie, deze bestaat uit één directie voorzitter en 3 directeuren welke ieder verantwoordelijk zijn voor één segment.



Figuur 2 - Organigram Rabobank Parkstad Limburg (Rabobank, 2010)

Zoals eerder als is beschreven, kan elke lokale bank haar eigen missie, visie, doelstellingen en strategie vormen. Deze kunnen de banken afstemmen op het werkgebied waarbinnen ze zich bevinden. Hieronder is de missie, visie, doelstellingen en strategie van Rabobank Parkstad Limburg gegeven.

Missie
De missie die Rabobank Parkstad Limburg (Rabobank Parkstad Limburg, 2010) heeft geformuleerd luidt als volgt: “Wij zijn er om u, uw gezin en uw omgeving – kortom uw wereld – te versterken in goede en slechte tijden”.

Visie
De visie van Rabobank Parkstad Limburg bestaat uit een drietal aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden bestaan uit het omgevingsbeeld, de gedroomde positie en de succesformule waarmee het deze droompositie wil bereiken.

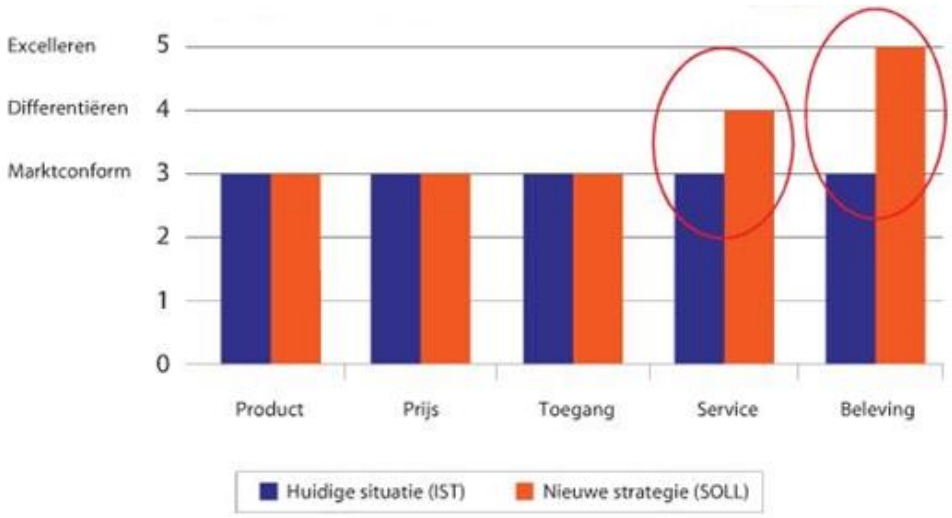
Het omgevingsbeeld is gebaseerd op de externe factoren die spelen zoals; wet- en regelgeving, concurrentie verhoudingen, economische en sociale factoren, technologische ontwikkelingen en de klantenbehoeften en gedrag. De gedroomde positie waarin de bank zich hoopt te bevinden is marktleiderschap. Dat marktleiderschap moet voortkomen uit blije medewerkers en blije klanten. Blije medewerkers die graag bij de bank willen werken en in hun dagelijks handelen de coöperatieve gedachte uitdragen, blije klanten die zich betrokken voelen bij de bank en ambassadeursgedrag laten zien.
Als laatste heeft de directie een succesformule gevormd die ervoor moet zorgen dat de bank kan groeien binnen haar werkgebied tot de gedroomde positie. Deze wil het bereiken door:

- Het creëren van een beleving bij klanten en medewerkers.
- Coöperatieve gedachtegoed verweven in dagelijkse werkzaamheden.
- Werkzaamheden en service verschaffen op een persoonlijke en betrokken manier.

Doelstellingen
Ten aanzien van de gevormde missie en visie hebben de directieleden een aantal doelen gesteld die het uiterlijk in 2014 wil gaan bereiken. Deze doelstellingen zijn;

- Blije medewerkers
- Blije klanten
- Marktleiderschap

Strategie
De strategie die is opgesteld komt voort uit de eerder beschreven missie, visie en doelstellingen. Deze strategie luidt; “Excelleren op beleving en differentiëren op service”. Daarnaast wil Rabobank Parkstad Limburg op de gebieden product, prijs en toegang marktconform zijn.



Figuur 3 - Strategie Rabobank Parkstad Limburg, overgenomen van: http://localweb.rabobank.nl/sites/ParkstadLimburg/PublishingImages/tabel%20service%20en%20beleving.JPG

2.3 Management Control

MC is een afdeling binnen Rabobank Parkstad Limburg. Het is een afdeling die bij elke lokale bank aanwezig is. Het doel van de MC afdeling is om ervoor te zorgen dat de strategie en doelstellingen van de bank met een redelijke mate van zekerheid bereikt worden. Dit is een zeer brede doelstelling die ervoor zorgt dat MC zijn activiteiten bank-breed kan uitvoeren.

In de Kaders & Richtlijnen Control (Rabobank, 2012) van Rabobank Nederland wordt de doelstelling van MC vertaald naar een aantal taken die de afdeling op zich moet nemen:

- Strategie, doelstellingen en beleidsuitgangspunten formuleren die onder andere gericht zijn op (risico)beheersing en integriteit.
- Zorgdragen voor een doorlopen en systematisch risico beheersend systeem.
- Organisatorische en administratieve maatregelen treffen die in lijn zijn met de strategie en bijbehorende doelstellingen.
- Toereikendheid van organisatorische en administratieve maatregelen toetsen en beoordelen.
- Bijsturen van tekortkomingen.
- Verzorgen van een interne informatievoorziening en communicatie zodat medewerkers binnen de bank hun functie goed kunnen uitoefenen.

MC wordt aangestuurd door de manager control, deze is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de afdeling en de afstemming met andere afdelingen en segmenten. Per segment is er een Business controller en een Proces controller aanwezig, deze werken nauw samen met directie, managers en medewerkers uit het betreffende segment. Bank-brede financiële analyses worden verzorgd door de Financial controllers. Daarnaast is er ook een aantal administratieve medewerkers aanwezig, deze zorgen voor een bank-brede verwerking van administratieve transacties.

2.4 Managementmodellen binnen de Rabobank

Binnen de Rabobank organisatie wordt gebruikt gemaakt van een aantal management modellen, deze bieden de managers een raamwerk waarmee de organisatie bestuurd en beheerst wordt. In deze paragraaf zullen alle modellen aan bod komen die van toepassing zijn op dit onderzoek.

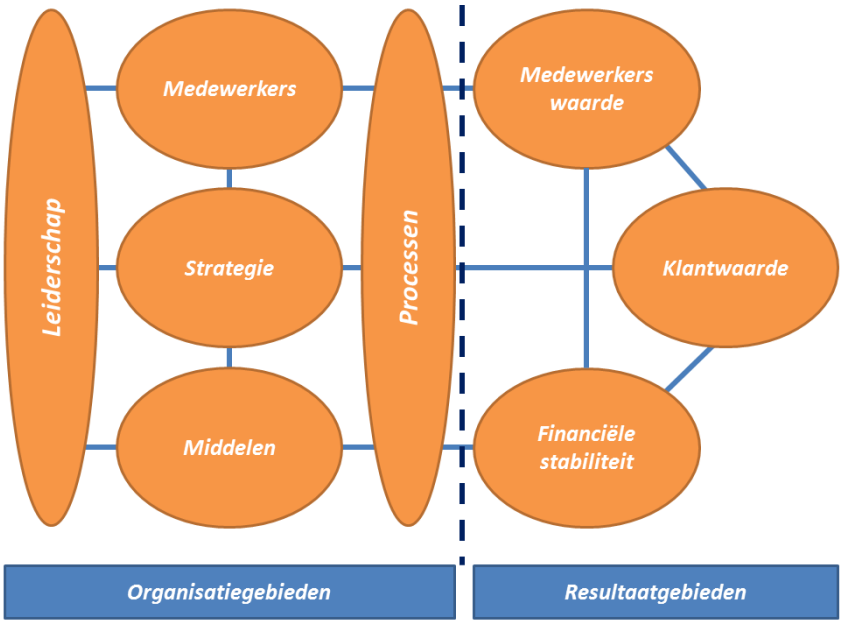
2.4.1 INK-model

Het INK-model (Mulders, 2007) is een management model met als doel het algehele functioneren van de organisatie te monitoren en verbeteren (Keuning, 2006). Het INK-model splitst een organisatie op in een tweetal gebieden: het organisatiegebied en het resultaatgebied. Het organisatiegebied bevat alle elementen waar managers van de organisatie invloed op kunnen uitoefenen. Het resultaatgebied bevat de doelstellingen die de organisatie op basis van haar strategie wil gaan bereiken. De theorie achter het INK-model is dat vanuit het leiderschap van managers een strategie wordt toegepast die effect heeft op de mensen en middelen binnen de organisatie. Ten behoeve van deze mensen, middelen en strategie worden er bedrijfsprocessen opgericht die de operationele activiteiten binnen de organisatie in goede lijnen moeten leiden. Deze vijf organisatiegebieden hebben invloed op het al dan niet bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Deze resultaatgebieden moeten daardoor regelmatig worden gemeten en geanalyseerd. Wanneer blijkt dat een of meer van deze doelstellingen niet bereikt wordt, zal het management moeten bijsturen.

Het INK-model geeft dus geen richtlijnen voor bijvoorbeeld het effectief en efficiënt inrichten van bedrijfsprocessen, het kan wel blootleggen welk organisatiegebied ervoor zorgt dat de doelstellingen niet worden bereikt. Het model is organisatie breed toe te passen en geeft het management een handvat om in te grijpen wanneer dat nodig wordt geacht.

De Rabobank maakt gebruik van het INK-model, binnen de Rabobank staat dit model bekend als het Rabobank Sturings Model (Rabobank). De Rabobank heeft het model iets gewijzigd zodat het naadloos aansluit op de doelstellingen van de bank. Waar het standaard INK-model een viertal resultaat gebieden kent, heeft het Rabobank Sturings Model er drie:

- Medewerkerswaarde
- Klantwaarde
- Financiële stabiliteit



Figuur 4 - Rabobank Sturings Model

Binnen de bank wordt het model op alle niveaus toegepast, zo kan dit model een goede analyse geven van de organisatie als geheel, maar kan het ook binnen afzonderlijke afdelingen worden toegepast. Het sturingsmodel wordt binnen de bank toegepast om ervoor de zorgen dat de kwaliteit op elk gebied minimaal blijft behouden, en het liefst verbetert. Door middel van het model kan de bank de kwaliteit van de sturing goed beoordelen en in een vroeg stadium ingrijpen. Binnen de Rabobank staan de vijf organisatiegebieden bekend als kompassen (overeenkomstig met het Rabobank logo). Per kompas heeft de bank een aantal randvoorwaarden gesteld.

Leiderschap
Leiderschap bepaalt in belangrijke mate de inrichting en cultuur binnen een organisatie. De Rabobank wil ervoor zorgen dat alles bespreekbaar is. Om deze cultuur te kunnen faciliteren zijn de volgende uitgangspunten bepaald:

- Visie van de leiding sluit aan op de markt en samenleving
- Structuur en cultuur binnen de organisatie zijn aan te passen op de visie.
- De leiding biedt ondersteuning en faciliteert.
- Binnen elke lokale bank kan de leiding hieraan een eigen invulling geven.

Strategie
Elke medewerker binnen de bank wordt geacht te weten welke missie, visie en strategie zijn geformuleerd. Deze dienen helder geformuleerd, makkelijk bereikbaar en goed gecommuniceerd te worden richting de medewerkers. Door dit goed toe te passen zullen de medewerkers steeds bewuster worden van deze missie, visie en strategie. Dit moet er uiteindelijk toe leiden dat medewerkers hier ook naar gaan handelen.

Medewerkers
Medewerkers moeten binnen de bank worden geïnspireerd, gemobiliseerd en gewaardeerd. Alles moet binnen de bank bespreekbaar zijn en samenwerken is van essentieel belang. Dit moet worden gerealiseerd door middel van een aansluitend personeelsbeleid en investeringen in kennis en opleidingen. Daarnaast is het welzijn van het personeel belangrijk om ervoor te zorgen dat ze zich betrokken voelen bij de organisatie.

Middelen
De wijze waarop en welke middelen aangewend worden in het kader van de strategie. Bij de Rabobank gaat dit vooral om financiële middelen en producten. Daarnaast gaat het hierbij ook om informatie systemen, technologie en kennis.

Processen
De processen moeten zo worden ingericht dat deze effectief en efficiënt zijn om te gebruiken waarbij deze volledig moeten aansluiten bij de te realiseren doelen. Processen moeten continu kunnen worden verbeterd en aangepast.

Door het toepassen van het INK-model kan de organisatie zichzelf periodiek toetsen. Het INK-model kent 5 fasen waarin een organisatie zich kan bevinden.

- Fase 1, activiteit georiënteerd: in deze fase wordt vooral aandacht besteed aan de losse activiteiten van de medewerkers. Deze activiteiten moeten goed worden doorlopen en daar wordt ook op gestuurd.
- Fase 2, proces georiënteerd: enkele processen binnen de organisatie worden goed beheerst. Prestatie indicatoren, processtappen, taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.
- Fase 3, systeem georiënteerd: door de gehele organisatie wordt er systematisch gewerkt aan de verbetering van processen. In deze fase is de organisatie vooral bezig met het zo effectief en efficiënt laten verlopen van deze processen en problemen te voorkomen.
- Fase 4, keten georiënteerd: er wordt gewerkt aan de hand van een procesketen waarbij alle afdelingen binnen en buiten de organisatie van hun bijdrage op de hoogte zijn.
- Fase 5, transformatie georiënteerd: de organisatie kan zich nu vooral gaan richten op de behoeften van de externe stakeholders, alle interne processen verlopen soepel en er heerst een grote mate van samenwerking binnen de organisatie.

In 2011 heeft er binnen de bank een INK-scan plaatsgevonden (Watervoort, 2011). Uit deze scan blijkt dat de bank zich momenteel bevindt in Fase 2. Deze fase laat zich kenmerken door beheersing, controleren en sturen op producten. Uit de scan blijkt dat er veel tijd wordt besteed aan planning en beleidsdocumenten maar er uiteindelijk weinig mee wordt gedaan. Zo worden maand-rapportages vooral besproken in de management teams en wordt dit over het algemeen achterwege gelaten in het werkoverleg.

2.4.2 Integraal management

Integraal management is een management filosofie die managers verantwoordelijk stelt voor alle facetten van management binnen een afdeling (Sprenger, Holtus, & Claus, 2010). Dit wil zeggen dat een manager tevens verantwoordelijk is voor de financiën en het personeelsbeleid. Dit zorgt voor kortere communicatielijnen, effectieve en efficiënte sturing. Integraal management is een filosofie die perfect past bij een decentraal ingerichte organisatie. Een veel voorkomende valkuil bij het toepassen van integraal management is het ontstaan van eilanden binnen de organisatie. Het is namelijk niet de bedoeling dat afdelingen hun eigen beleid gaan voeren, dit dient binnen de kaders van de organisatie te vallen.

Integraal management is bij de Rabobank door de gehele organisatie geïntegreerd. Rabobank Nederland is het orgaan dat richtlijnen en kaders stelt voor de lokale banken. De lokale banken kunnen vervolgens hun eigen invulling geven aan deze richtlijnen. Binnen een lokale bank zijn richtlijnen opgesteld voor integraal management. Alle managers zijn integraal verantwoordelijk gesteld voor het functioneren van hun afdeling, ook zij kunnen hun eigen invulling hieraan geven. Rabobank Parkstad Limburg heeft de volgende richtlijnen opgesteld om te komen tot een optimale invulling van integraal management binnen de lokale bank:

De taakverdeling en samenwerking tussen lijn en staf moet helder en praktisch zijn
Interne faciliterende afdelingen binnen de bank zullen een adviserende en ondersteunende rol krijgen. Om ervoor te zorgen dat processen optimaal blijven lopen moeten de rechten, plichten en verantwoordelijkheden van de afdelingen goed in kaart worden gebracht. Hierdoor weten de afdelingen precies wat ze van elkaar kunnen verwachten.

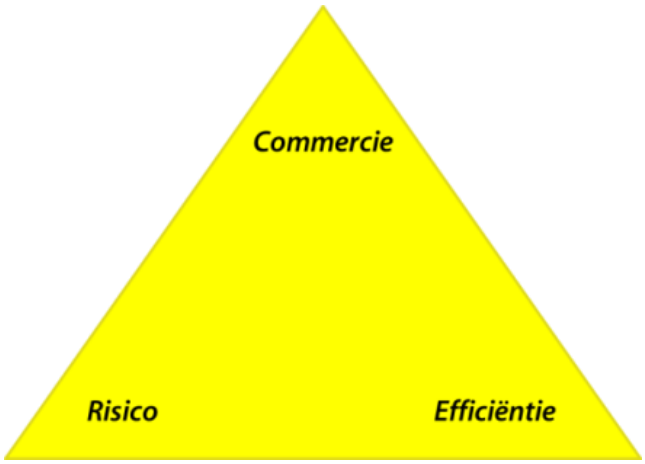
De integraal manager moet voldoende tijd besteden aan ontwikkeling van het personeel
Door integraal management toe te passen zal HRM een hoofdonderdeel worden van de managers. Daarbij is het noodzakelijk dat de managers ervoor zorgen dat het personeel tevreden blijft en zich verder kan ontwikkelen.

De staf heeft een ondersteunende rol
Managers zullen zich bank-breed moeten houden aan de gestelde kaders, de faciliterende afdelingen kunnen hierin ondersteunen. Naast deze ondersteunende rol hebben de staf afdelingen ook een onafhankelijke en toetsende rol.

Systemen moeten integraal management ondersteunen
De gebruikte sturings- en operationele systemen mogen geen horde vormen voor het uitvoeren van integraal management. Wanneer de systemen integraal management zullen ondersteunen kan dit ook niet lijden tot excuses.

2.4.3 CER driehoek

Binnen de Rabobank wordt gebruik gemaakt van de CER-driehoek (Rabobank, 2012) die ervoor moet zorgen dat er ten alle tijde een optimale balans tussen commercie, efficiëntie en risico wordt behouden. Voor medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie is het ontzettend belangrijk om deze drie aspecten in balans te houden tijdens hun dagelijkse werkzaamheden.



Figuur 5 - CER driehoek

Wanneer alleen wordt gestuurd op commercie, kan dit op korte termijn leiden tot een groot marktaandeel en een toename in de winst. Er wordt dan echter geen rekening gehouden met het vermogen van de klant om aan zijn verplichtingen te kunnen voldoen. Uiteindelijk kan dit ertoe leiden dat de resultaten op lange termijn verslechteren omdat er op de uitzettingen moet worden afgeschreven. Als er alleen wordt gestuurd op het zo efficiënt mogelijk doorlopen van processen en werkzaamheden zullen de doorlooptijden afnemen. Aan de andere kant zal er een stukje klantbeleving verloren gaan omdat de medewerkers zich hier niet meer op richten. Op langere termijn kan dit er toe leiden dat klanten zullen overstappen naar een andere bank waar ze wél nog persoonlijk worden geholpen. Als er alleen maar risico's worden gemeden zal dit leiden tot een zeer laag risico voor de bank, daarnaast zullen er ook minder opbrengsten zijn doordat er niet genoeg uitzettingen plaatsvinden. Door de gedachte van de CER driehoek binnen alle systemen, processen en werkzaamheden toe te passen zullen medewerkers eerder geneigd zijn om deze ook daadwerkelijk na te leven. Dit zorgt dat de perfecte balans op elk niveau wordt bereikt en behouden blijft.

2.4.3 PDCA cyclus

De PDCA cyclus (Deming, 1986), ook wel bekend als de Deming cirkel, is een MC systeem dat als doel heeft om de kwaliteit op verschillende gebieden binnen organisaties naar een hoger niveau te brengen en dit niveau vervolgens ook te borgen.

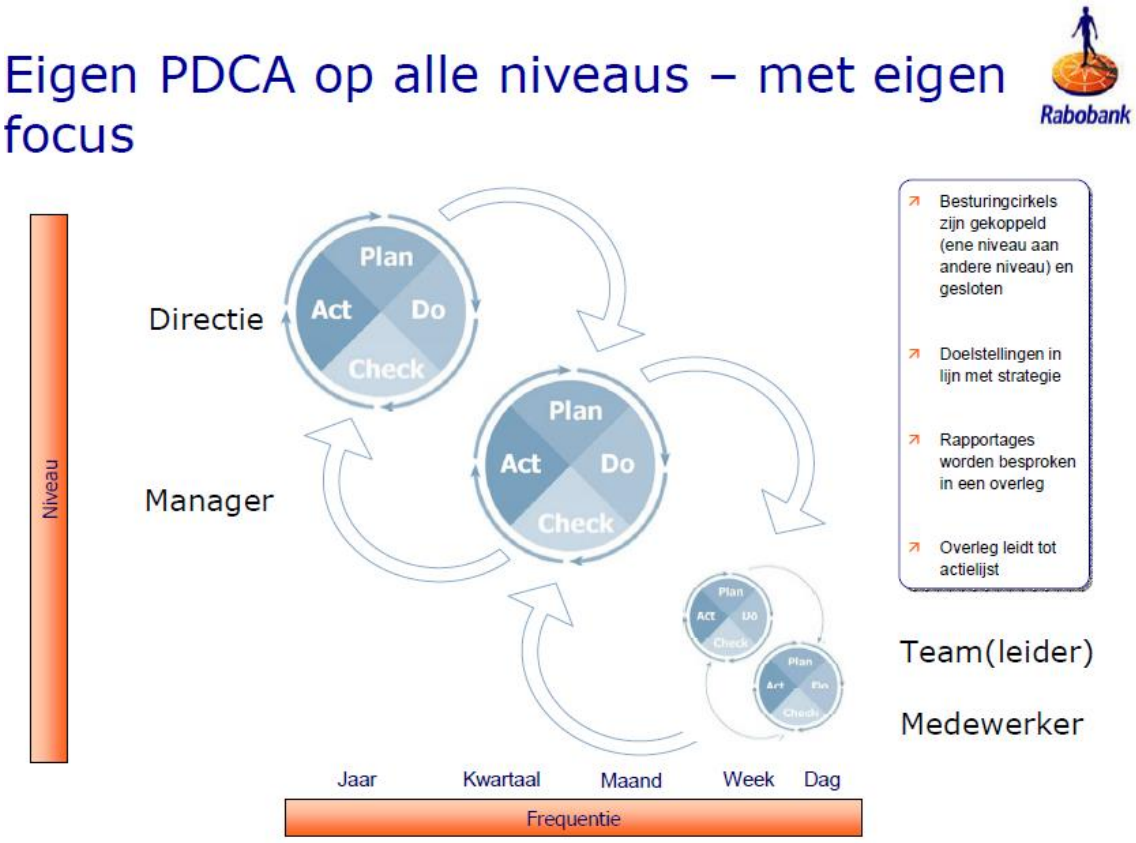
De PDCA cyclus bestaat uit 4 fasen om bijvoorbeeld een proces te verbeteren. Wanneer de laatste fase in de PDCA cyclus is voltooid, wordt meteen weer overgeschakeld naar de eerste fase binnen het raamwerk. Doordat deze cyclus zich continu herhaalt is de waarborging en continue verbetering van kwaliteit goed toe te passen.

De vier fasen die in de PDCA cyclus worden onderkend, zijn:

- Plan: vaststellen van de doelen die bereikt willen worden en de acties die nodig zijn om deze doelen te bereiken. Tevens moet er een verwachting worden gemaakt van de output om te kunnen meten of de acties wel degelijk leiden tot de gehoopte output.
- Do: uitvoeren van de acties die zijn opgesteld in de Plan-fase. Tijdens het uitvoeren van deze acties moeten ook de output resultaten worden vastgesteld.
- Check: analyseren van de resultaten die zijn bereikt tijdens de Do-fase binnen de cyclus. Deze resultaten worden vergeleken met de verwachte resultaten uit de Plan-fase, hierdoor wordt het duidelijk of de acties wel degelijk hebben geleid tot de gewenste output.

- Act: op de juiste manier reageren op basis van de verkregen informatie uit de voorgaande fasen. Wanneer de output nog niet volledig overeenkomt met de gewenste output moet worden geanalyseerd welke acties niet effectief waren. Op basis van de resultaten wordt de cyclus vervolgens voortgezet in de Plan-fase.

Binnen de Rabobank organisatie wordt het PDCA raamwerk op alle niveaus toegepast. Dit wil zeggen dat elke medewerker binnen de organisatie een eigen PDCA cyclus moet doorlopen. Het tempo waarmee deze cyclus wordt doorlopen hangt af van het organisatieniveau waar de medewerker zich bevindt. Een medewerker die vooral operationele taken uitvoert zal de PDCA cyclus vele malen sneller doorlopen dan de directie. Dit komt doordat operationele taken vele malen sneller beoordeeld, geanalyseerd en bijgestuurd kunnen worden. De PDCA cyclus van operationele medewerkers zal daardoor zelfs dagelijks doorlopen kunnen worden. Deze snelheid loopt op tot aan het directieniveau, waar de PDCA cyclus één maal per jaar wordt doorlopen.



Figuur 6 - PDCA cyclus op alle niveaus

Plan

De directie formuleert in een vroeg stadium van het jaarplanningsproces de strategie, doelstellingen en uitgangspunten. Deze zullen de basis gaan vormen voor alle PDCA cycli binnen de organisatie. Tijdens het opstellen van dit jaarplan zullen de business controllers input leveren. De business controllers ondersteunen en bewaken de voortgang van het jaarplanningsproces. Per segment wordt op basis van het jaarplan een eigen jaarplanning opgesteld. Tijdens het opstellen van het jaarproces wordt de CER-driehoek gebruikt om de balans tussen commercie, efficiëntie en risico te integreren in de jaarplanning.

Do
Elke segment directeur zal ervoor zorgen dat de geplande activiteiten op een efficiënte en effectieve manier kunnen verlopen. De managers binnen de segmenten moeten op de hoogte worden gesteld van geplande activiteiten zodat deze hun medewerkers goed kunnen coachen. Het effectief en efficiënt kunnen uitvoeren van de Do-fase vergt enkele randvoorwaarden van manager en medewerker:

- Passende functies
- Passende bevoegdheden
- Kennis
- Kunde
- Houding en gedrag

Check
De segment directeur moet continu op de hoogte blijven van de voortgang binnen zijn segment, hiertoe ontvangt hij management informatie en heeft hij regelmatig contact met de betreffende business controller. De segment directeur moet een onafhankelijke en kritische houding hebben ten opzichte van het segment. Resultaten zal hij beoordelen en doorspelen naar het directoraat en Raad van Commissarissen.

De managers binnen de segmenten hebben een grotere betrokkenheid met hun afdeling. De PDCA cyclus van de manager draait sneller, dit komt omdat hij rechtstreeks contact heeft met de medewerkers. Hierdoor weet een manager precies wat er speelt en leeft binnen een afdeling en tegen welke problemen zij aanlopen. Daarnaast kan een manager gebruik maken van verschillende management informatie systemen om te komen tot een goed oordeel.

Medewerkers kunnen hun eigen functioneren continu monitoren door toepassing van de PDCA cyclus. Daarnaast kunnen ze van manager en medewerkers feedback ontvangen over hun functioneren.

Act
Elke medewerker binnen de bank is verantwoordelijk voor het rondmaken van zijn eigen PDCA cyclus. Medewerkers zullen hun functioneren terugzien in de resultaten van de afdeling. De manager zal deze resultaten vertalen naar management informatie voor de segment directeur. De segment directeur beoordeelt deze management informatie samen met de business controller en speelt deze vervolgens door aan het directoraat en Raad van Commissarissen. De business- en procescontrollers hebben een belangrijke rol in het doorvoeren van bijsturing richting de segmenten. De controllers hebben namelijk een onafhankelijk houding, maar weten wel wat er speelt binnen het segment.

Doordat er binnen de gehele organisatie en op elk niveau een PDCA cyclus aanwezig is, is het mogelijk om op elk niveau te sturen op continue waarborging en verbetering van de kwaliteit. Doordat het tempo van de cyclus wordt aangepast op het niveau waarin de medewerker zich bevindt, wordt elke medewerker in staat gesteld om actief te sturen op zijn eigen werkzaamheden.

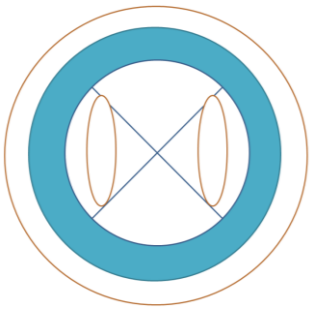
2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is kennis gemaakt met de Rabobank organisatie. Met behulp van de bevindingen die in dit hoofdstuk zijn beschreven kunnen de volgende twee deelvragen worden beantwoord.

Binnen welke organisatie wordt dit systeem geïmplementeerd?
Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de lokale Rabobank Parkstad Limburg uitgevoerd en geïmplementeerd. De opdrachtgever binnen deze bank is de afdeling Management Control. Om ervoor te zorgen dat het onderzoek goed aansluit bij de organisatie dient de missie, visie en strategie van de organisatie als kader. Ook de beheersingsmaatregelen die momenteel aanwezig zijn dienen te worden meegenomen in dit onderzoek. Hierdoor wordt het ook mogelijk om dit onderzoek in de toekomst binnen andere afdelingen toe te passen.

Welke MC systemen worden er momenteel gebruikt?
Binnen de Rabobank zijn er een aantal management control systemen aanwezig waarmee de organisatie wordt beheerst. Zo wordt er elke drie jaren een INK scan uitgevoerd om op hoog niveau een goed overzicht te verkrijgen in het functioneren van de organisatie. Deze INK scan zorgt ervoor dat de aandachtsgebieden van de organisatie blootgelegd. Deze worden richting de managers gecommuniceerd, middels integraal management kunnen zij hier hun eigen invulling aan geven. De CER driehoek zorgt er op zijn beurt voor dat de perfecte balans tussen commercie, efficiëntie en risico blijft behouden. Door de gehele organisatie wordt de PDCA cyclus toegepast om effectief te kunnen sturen op doelstellingen, zo heeft elke medewerker zijn persoonlijke cyclus.

3. Klantbeleving, motivatie & managementmodellen



In dit hoofdstuk worden een aantal belangrijk begrippen toegelicht. Doordat klantbeleving centraal staat in dit onderzoek , is het verstandig om een verdieping in dit begrip aan te brengen. Vervolgens wordt beschreven waarom motivatie door middel van prestatiemeting zo belangrijk is binnen organisaties. Als laatste worden er een aantal modellen toegelicht welke specifiek zijn ingericht voor het managen van klantbeleving. Als laatste wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de 2e, 3e en 4e deelvraag.

3.1 De definitie van klantbeleving

Omdat op basis van de strategie van de Rabobank het begrip klantbeleving centraal staat voor dit onderzoek, is het van belang om dit begrip volledig te begrijpen. Klantbeleving is de belevingswereld waarin een klant zich bevindt, maar waaruit bestaat deze beleving? In de literatuur wordt klantbeleving als volgt gedefinieerd:

> *"A Customer Experience is an interaction between an organization and a customer as perceived trough a customer's conscious and subconscious mind. It is a blend of an organization's rational performance, the senses stimulated and emotions evoked and intuitively measured against customer expectations across all moments of contact."* (Shaw, Dibeehi, & Walden, 2010)

> *"Customer experience is the internal an subjective response customers have to any direct or indirect contact with the company. Direct contact generally occurs in the course of the purchase, use and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company's products, services, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, and so forth.''* (Meyer & Schwager, 2007)

Uit beide definities kan er worden geconcludeerd dat klantbeleving bestaat uit een drietal aspecten. Enerzijds bestaat klantbeleving uit de rationele prestaties van het product of dienst dat er wordt geleverd. Met rationele performance worden de kwaliteiten van deze producten of diensten bedoeld, en hoe zich deze verhouden ten opzichte van de prijs. Anderzijds bestaat klantbeleving ook uit de emoties die de afname van product of dienst bij de klant oproepen. Deze emoties worden opgeroepen bij het contact dat de klant heeft met medewerkers, reclame, reviews of beoordelingen van product, dienst of zelfs bedrijf. Deze twee aspecten van klantbeleving worden door de klant continu afgezet tegen de (onbewuste)verwachtingen die de klant heeft. Wanneer de beleving de verwachtingen overtreffen zal de klant een goed gevoel overhouden aan deze organisatie.

3.2 Motivatie middels prestatiemeting

Aan de hand van de geformuleerde missie en visie stelt het management een strategie vast waarmee de organisatie naar buiten treedt. Aan de hand van deze strategie wil de organisatie haar doelstellingen bereiken. Als de organisatie haar doelstellingen wil bereiken zal het ervoor moeten zorgen dat medewerkers op een doelgerichte manier aan de slag gaan. Motivatie is daarom van

essentieel belang om medewerkers doelcongruent gedrag te laten vertonen. Motivatie wordt gedefinieerd (Hartmann, et al., 2007) als:

> "Motivatie is een interne toestand waarin iemand verkeert en die er aanleiding toe geeft om gedrag te activeren, vol te houden en er richting aan geven."

Dit wil dus zeggen dat wanneer medewerkers voldoende worden gemotiveerd, zij geneigd zijn om een bepaald gedrag te vertonen en dit vol te houden. Om er voor te zorgen dat de organisatie haar doelstellingen behaalt op de manier die het management voor ogen heeft, zullen medewerkers gemotiveerd moeten worden om volgens deze doelstelling te handelen. Binnen veel organisaties zijn tegenwoordig MC afdelingen die er voor zorgen dat de medewerkers binnen een organisatie doelcongruent verdrag vertonen. MC kan worden gedefinieerd (Hartmann, et al., 2007) als:

> "MC is een deelaspect van het management dat zich richt op het vergroten van de kans dat medewerkers en managers van een organisatie doelgericht verdrag vertonen, hierdoor wordt de kans vergroot dat de organisatie haar doelstellingen bereikt.''

Deze definitie stelt dus dat medewerkers van een organisatie door managers gemotiveerd en aangestuurd dienen te worden om zo doelgericht gedrag te vertonen, dit zal er toe leiden dat de kans dat de organisatie haar doelen bereikt wordt vergroot. Deze motivatie kan worden gerealiseerd door het stellen van de juiste doelen. Daardoor is het wenselijk om te meten of de medewerkers ook werken volgens deze doelen (Hartmann, et al., 2007).

Prestatiemeting is mogelijk door middel van direct toezicht door de manager op de activiteiten van de medewerkers, maar gezien dit soort toezicht relatief duur, complex en vaak ineffectief is wordt er in de praktijk het meeste gekozen voor output control. Output control vindt plaats door middel van maatstaven die worden geformuleerd. Deze maatstaven moeten ervoor zorgen dat de manager een goed inzicht krijgt in het functioneren van de medewerkers. Omdat medewerkers uiteindelijk worden beoordeeld op de output van deze maatstaven is het van belang dat de gebruikte maatstaven ook een goed beeld geven van de werkelijkheid. Daartoe zijn er een aantal kwaliteitseisen waaraan prestatiemaatstaven moeten voldoen:

- Tijdigheid
- Gevoeligheid
- Precisie
- Congruentie

Er is echter niet één prestatiemaatstaf om mensen te motiveren. Op basis van de persoonlijkheid en het soort werk dat door het personeel wordt uitgevoerd moeten de motiveringsmaatregelen en aansturing door managers worden aangepast (McGregor, 1960). Een goede manier om te bepalen op welke manier medewerkers gestuurd moeten worden vanuit de strategie zijn de Levers of Control (Simons, 1994). Deze Levers of Control kijken Als de manier van leiderschap niet aansluit op de cultuur van de organisatie en medewerkers, zal leiden tot averechtste resultaten (Higgs, 2009).

3.3 Managementmodellen

In deze paragraaf worden verschillende management modellen besproken die gericht zijn op het sturen, meten en beheersen van het aspect klantbeleving. Ten eerste zal het Customer Relationship Management model worden behandeld, gevolgd door Customer Experience Management, Net Promotor Score, KANO en als laatste het SERVQUAL model. Deze paragraaf zal worden afgesloten met een conclusie, hierin wordt een keuze gemaakt voor één of meerdere modellen.

3.3.1 Customer Relationship Management (CRM)

Organisaties die op basis van hun strategie een sterke focus hebben op hun klanten passen steeds vaker CRM toe. CRM is een strategisch systeem dat vaak gebruik maakt van een IT systeem, dit systeem zorgt ervoor dat de klant centraal komt te staan tijdens de dagelijkse werkzaamheden. CRM streeft naar het opbouwen van een langdurige relatie met de klanten, dit bereikt het systeem door alle klantdata centraal op te slaan en op basis van deze data een individuele service te leveren aan de klant (Peelen, 2003).

Het CRM raamwerk berust op een viertal kernpijlers, om ervoor te zorgen dat het CRM raamwerk effectief werkt, moeten alle pijlers een goede invulling hebben. De vier kernpijlers van CRM zijn:

- Klantkennis
- Relatiestrategie
- Communicatie
- Individueel waarde voorstel

CRM binnen de Rabobank

Binnen de Rabobank organisatie wordt er al enkele jaren gebruik gemaakt van Siebel, dit is het CRM systeem dat binnen de Rabobank wordt gebruikt. Dit systeem bevat alle klantgegevens, producten, contacten en overeenkomsten die met deze klant zijn gemaakt. Hierdoor wil de Rabobank ervoor zorgen dat de klant door elke medewerker, via elk kanaal en op een persoonlijke manier geholpen kan worden. Om dit te realiseren zal een volledige implementatie en uniform gebruik van Siebel een randvoorwaarde zijn. Uit diverse controles, gesprekken en waarnemingen blijkt dat er tot op heden niet altijd op de juiste wijze gebruik wordt gemaakt van Siebel. Sommige contacten, overeenkomsten en producten worden buiten Siebel vastgelegd. Dit zorgt ervoor dat de Rabobank niet volledig kan voldoen aan haar CRM strategie.

3.3.2 Customer Experience Management

Customer Experience Management (CEM) is de overtreffende trap van CRM. Waar CRM zich richt op het verbeteren van de relatie tussen de klant en de organisatie, richt CEM zich specifiek op de beleving van de klant. CEM is een proces om de gehele beleving van de klant strategisch te managen door middel van een product, dienst of organisatie (Schmitt, 2003). Het CEM Framework bestaat uit een vijftal fasen die tot doel hebben: het beheersen van klantbeleving. Deze fasen zijn:

- Belevingswereld van de klant analyseren
- Belevingsplatform ontwikkelen
- Merkbeleving ontwerpen
- Interface creëren
- Continu innoveren

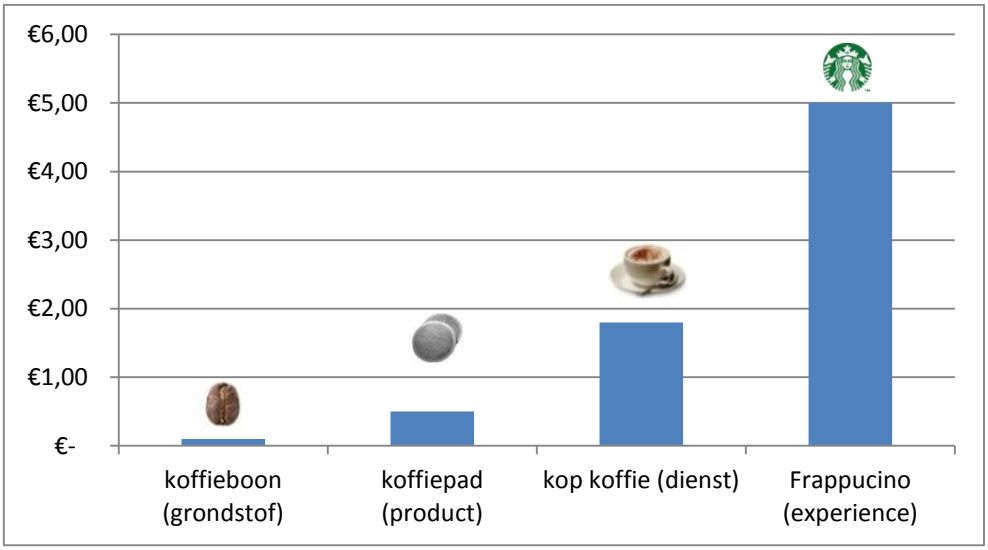
Wanneer een organisatie de eerste vier fasen succesvol doorloopt, en de vijfde fase blijft beheersen zal het over een goed CEM systeem beschikken dat ervoor zorgt dat de klant een goede en

eenduidige ervaring zal beleven. CEM is echter niet goed toe te passen binnen alle markten, onderontwikkelde markten waar veel armoede heerst zullen weinig interesse tonen in een goede ervaring, voor hen telt alleen het product. Volgens (Pine II & Gilmore, 1999) is de economie te verdelen in vier verschillende fasen:

- Grondstoffen
- Producten
- Diensten
- Ervaringen

De grondstoffen fase is de eerste fase van de economie, de meeste werkgelegenheid bevindt zich in het winnen van grondstoffen en dit zijn ook de belangrijkste producten. In de producten fase verschuift de werkgelegenheid zich naar de fabrieken waar producten gefabriceerd worden. Dit zijn veelal massaproducten die deel uitmaken van primaire levensbehoeften. In de diensten fase worden geleverde diensten specifiek gericht op de klanten, en is de dienst vaak belangrijker dan het product. In de allerlaatste economische fase is product of dienst differentiatie niet langer mogelijk, het enige waar organisaties zich mee kunnen onderscheiden is het leveren van unieke belevingen.

Gerelateerd aan de economische fase zal de prijs van grondstof, product, dienst en beleving steeds verder oplopen, toch blijken consumenten bereid om een steeds hogere prijs te betalen. Een goed voorbeeld hiervan is de prijs van een koffieboon (grondstof) en de prijs van een Frappucino bij Starbucks (beleving).



Figuur 7 - Verloop van de prijs van koffie, overgenomen van (Pine II & Gilmore, 1999)

CEM binnen Rabobank Parkstad Limburg

Rabobank Parkstad Limburg heeft enkele jaren geleden gekozen (Rabobank Parkstad Limburg, 2010) om de klant centraal te stellen. Daarbij geeft de bank aan dat ze zich wil gaan profileren door te differentiëren op service en te excelleren op beleving. Dit is een visie die perfect aansluit bij het theoretisch kader van CEM. Enkele jaren geleden is er een onderzoek gedaan naar de relatie tussen de strategie van de bank, CRM en CEM (Watervoort, 2011) van Rabobank Parkstad Limburg, ook uit dit onderzoek is gebleken dat het CEM raamwerk perfect past bij de gekozen strategie van de bank. Momenteel wordt het CEM raamwerk echter nog niet binnen de bank toegepast en er zijn van Rabobank Nederland tot op heden geen initiatieven bekend om dit in te voeren.

3.3.3 Net Promotor Score

De Net Promotor Score (NPS) is een methode ontwikkeld om de klantloyaliteit te meten (Frederick, 2003). Deze methode meet de klantloyaliteit door middel van één ultieme vraag aan de klant: “In welke mate zou u onze organisatie aanbevelen bij vrienden of familie?”. Klanten worden geacht deze intenties op een schaal van 0-10 te geven, op basis van het cijfer dat de klant geeft wordt deze ingedeeld in één van de drie mogelijke categorieën:

- Detractor (cijfer van 0 tot 6)
- Fence sitter (cijfer van 7 tot 8)
- Promotor (cijfer van 9 tot 10)

De score wordt uiteindelijk bepaald door het aantal promotors te verminderen met het aantal detractors, dit cijfer moet vervolgens gedeeld worden door het totale aantal ondervraagden. Dit geeft een score op de schaal tussen -100 en +100. Een score boven 0 wordt als positief beschouwd en een score boven de +50 als zeer goed. Echter is er ook kritiek op de NPS methode (Boerman, 2012), het beoordelen van een dienst of product op basis van één vraag geeft onvoldoende inzicht in de kwaliteit die er wordt geleverd. Daarnaast zegt de NPS score opzicht vrij weinig, het is interessanter om de onderlinge verdeling tussen promotor, fence sitter en detractor te weten.

NPS binnen Rabobank Parkstad Limburg

Ondanks deze kritieken wordt er binnen de Rabobank organisatie toch gebruik gemaakt van de NPS. Deze wordt door de gehele organisatie gebruikt om de tevredenheid te meten. Van zowel interne- als externe klanten en medewerkers. De NPS score die er over een afdeling wordt gegeven is onderdeel van de beloningsgrondslagen van de medewerkers van deze afdeling. Ook binnen de bank is er kritiek op de NPS methode, deze wordt namelijk gebruikt om de medewerkerstevredenheid te meten van alle afdelingen. Een aantal van deze afdelingen heeft enkel interne klanten, deze klanten hebben niet de vrije keus om te veranderen van leverancier. In feite geeft de NPS namelijk niet de klanttevredenheid weer, maar de klantloyaliteit. Omdat er geen vrije keuze is voor de afnemer, is het meten van de loyaliteit irrelevant.

3.3.4 KANO

Het KANO model (Berger, et al., 1993) moet duidelijkheid verschaffen in de behoeften die een klant daadwerkelijk belangrijk vindt bij een product of dienst. Het KANO model gaat er van uit dat klantbeleving niet alleen bestaat uit de beleving zelf, maar ook uit de rationele prestaties van dit product of dienst. Om de behoeften van de klant op waarde te categoriseren moeten er klantbehoeften worden geformuleerd waarvan de organisatie denkt dat deze belangrijk zijn. Deze vragen worden aan de klanten op een functionele en disfunctionele manier gesteld. Een functionele vraag vraagt naar de mening van de klant als het ondervraagde aspect goed wordt uitgevoerd. Een dysfunctionele vraag vraagt naar de mening van de klant als het ondervraagde aspect niet goed wordt uitgevoerd. De vragen kunnen door de klanten op een aantal manieren worden beantwoord. De mogelijke antwoorden voor zowel de functionele- als dysfunctionele vragen zijn:

1. Dit vind ik heel fijn
2. Dat verwacht ik
3. Neutraal
4. Daar kan ik mee leven
5. Dat vind ik helemaal niet fijn

Het antwoord op beide vragen wordt vergeleken door middel van een vergelijkingsmatrix. Door gebruik te maken van deze matrix worden de onderwerpen ingedeeld in een aantal categorieën. In figuur 8 is deze vergelijkingsmatrix weergeven, aan de linkerzijde zijn de functionele antwoorden zichtbaar en aan de bovenzijde de dysfunctionele antwoorden.

		Dysfunctioneel				
		Dat vind ik heel fijn	Dat verwacht ik	Neutraal	Daar kan ik mee leven	Dat vind ik niet fijn
Functioneel	Dat vind ik heel fijn	Q	A	A	A	P
	Dat verwacht ik	R	I	I	I	M
	Neutraal	R	I	I	I	M
	Daar kan ik mee leven	R	I	I	I	M
	Dat vind ik niet fijn	R	R	R	R	Q

Figuur 8 - Vergelijkingsmatrix, overgenomen van (Berger, et al., 1993)

Attractive (A)
Kenmerken die in deze categorie belanden zijn kenmerken waarvan de klant eigenlijk geen verwachtingen heeft, maar wanneer deze kenmerken aanwezig zijn leveren deze een grote bijdrage aan de klantbeleving. Als er geen attractive kenmerken aanwezig zijn zal een klant deze eigenlijk niet missen. Tijdens de lancering van de iPhone werden mensen meteen overweldigd door de ervaring die deze telefoon te bieden had, dit kwam omdat er toen nog geen verwachtingen waren voor zulke telefoons.

Must-be (M)
Dit zijn kenmerken die door klanten worden beschouwd als randvoorwaarden. Wanneer deze kenmerken aanwezig zijn, zullen zij zorgen voor een zeer kleine bijdrage aan de tevredenheid. Wanneer deze kenmerken echter niet aanwezig zijn, zullen deze zorgen voor een grote daling in de tevredenheid. Een voorbeeld van deze kenmerken is de grip van autobanden, wanneer deze een goede grip hebben zal dit bij zeer weinig mensen leiden tot een hoge tevredenheid. Als de autobanden een slechte grip hebben, zullen de meeste mensen ontevreden zijn.

Performance (P)
Deze kenmerken laten een evenredig verband zien in de mate waarin deze worden vervuld en de mate van tevredenheid die dit oplevert bij de klant. Een goed voorbeeld hiervan is het verbruik van een auto, de eigenaar van een auto zal zeer tevreden zijn wanneer het verbruik van zijn auto zeer laag is, zodra dit verbruik verslechter zal de tevredenheid evenredig afnemen.

Indifferent (I)
Kenmerken in deze categorie worden door de klanten als onbelangrijk bevonden. Het maakt de klanten niet uit of deze kenmerken aanwezig zijn of niet. Een voorbeeld van deze kenmerken is de aanwezigheid van een lampje in het handschoenenvak van een auto. Het heeft geen tot nauwelijks invloed op de tevredenheid van een klant.

Reversal (R)
Deze kenmerken hebben de tegenovergestelde eigenschappen van de performance kenmerken. Klanten zullen een toenemende mate van ontevredenheid vertonen wanneer deze kenmerken aanwezig zijn. Dit kunnen bijvoorbeeld wettelijke maatregelen zijn die de mogelijkheden van de klant beperken of verhinderen.

Questionable (Q)
Kenmerken in de categorie Questionable moeten bij het bepalen van de categorisatie buiten beschouwing worden gelaten. Dit zijn namelijk kenmerken die voortkomen uit het verkeerd invullen van de vragenlijst. Het is dus noodzaak om ervoor te zorgen dat het aantal Questionable kenmerken tijdens een KANO onderzoek tot een minimum wordt beperkt.

Er zijn vervolgens twee verschillende methoden om te komen tot een gemiddelde categorie per gevraagd onderwerp. De meest vereenvoudigde methode is simpelweg het tellen van de categorie die het vaakst voorkomt per onderwerp. Deze methode is eenvoudig en laat daardoor ook veel te wensen over, er wordt namelijk geen rekening gehouden met de onderlinge verdeling van de categorieën.

De uitgebreidere methode om de categorie te bepalen is een stuk accurater. Deze houdt namelijk wél rekening met de onderlinge verdeling die voortkomt uit de vragenlijsten. Deze methode maakt gebruik van een grafiek waarin de kenmerken worden geplot, de categorisatie wordt bepaald op basis van het gebied in de grafiek waarin het kenmerk valt. De kenmerken worden in de grafiek geplot op basis van een tweetal formules. Deze formules berekenen een X- en Y-coördinaat op basis van de onderlinge verdeling. De formules die worden gebruikt voor bepaling van de coördinaten zijn als volgt:

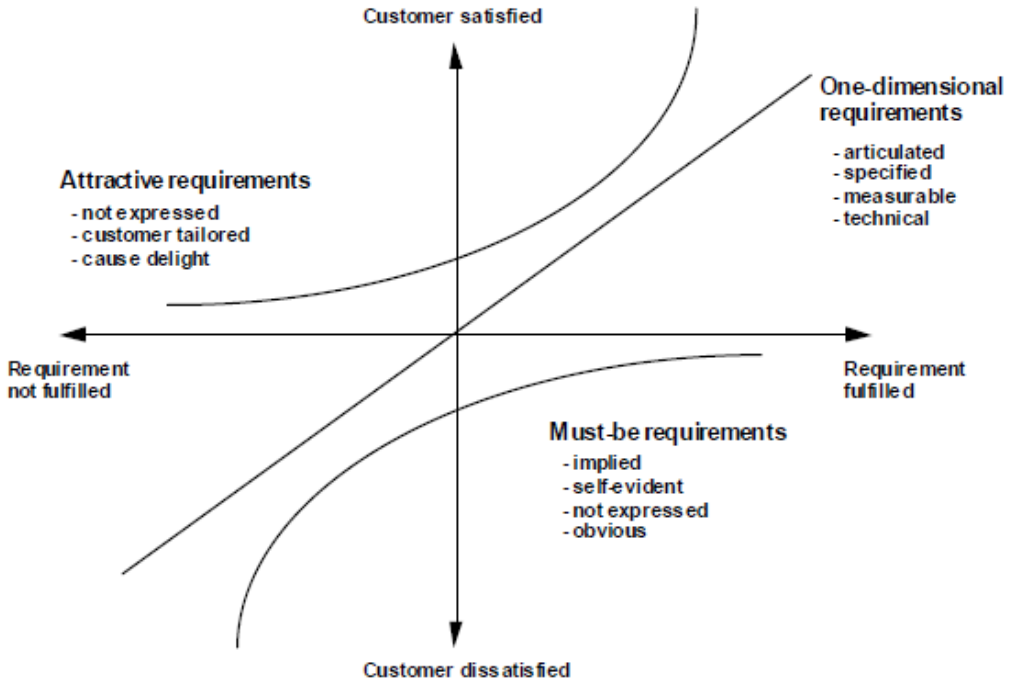
Bepalen X Waarde:

$$\frac{O+M}{A+O+M+I}$$

Bepalen Y waarde:

$$\frac{A+O}{A+O+M+I}$$

Figuur 9 - Formules bepalen KANO coördinaten, overgenomen van (Berger, et al., 1993)



Figuur 10 - KANO grafiek, overgenomen van (Berger, et al., 1993)

De grafiek is op te delen in een aantal gebieden die allen een categorie vertegenwoordigen, deze zijn als volgt:

- Rechtsonder: must-be
- Rechtsboven: One-dimensional (performance)
- Linksboven: attractive

Op deze manier heeft de organisatie een goed inzicht verkregen in de behoeften van haar afnemers. Afhankelijk van de strategie van de organisatie, kan het met de uitkomsten van dit model aan de slag. Zo zal een organisatie die concurreert op prijs zich alleen toespitsen op het borgen van de kenmerken in de categorie must-be. Een organisatie die een goede prijs/kwaliteit verhouding wil nastreven zal de kenmerken in must-be borgen, en ervoor zorgen dat de kenmerken in performance zo goed mogelijk worden uitgevoerd. Een organisatie die zich wil onderscheiden door het bieden van een unieke beleving zal een stapje verder gaan, deze zal er ook op toezien dat het kenmerken ontwikkelt en uitvoert die in de attractive categorie vallen.

KANO binnen Rabobank Parkstad Limburg
Binnen de Rabobank kan het KANO model een bijdrage leveren in het inzicht van de klantverwachtingen. De branche waarin de Rabobank zich bevindt is momenteel onderhevig aan een groot aantal én snelle veranderingen. Zo ziet de bank dat er een grote toename is in het gebruik van internet bankieren en een sterke afname van het aantal fysieke bezoeken. Dit is momenteel een groot vraagstuk voor de bank omdat het niet genoeg inzicht heeft in de verwachtingen van klanten. Klantinzicht is bij de Rabobank juist zo belangrijk vanwege de gekozen strategie. Als de bank namelijk wil streven naar een zo hoog mogelijke beleving moet het precies weten wat de klant verwacht. Omdat de klantverwachtingen ook voor MC een vraagstuk zijn, kan het KANO model ook binnen de afdeling zorgen voor een beter inzicht.

3.3.5 SERVQUAL
Het SERVQUAL model (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990) is een methode om de klanttevredenheid van dienstverlening te meten. Het meten van de kwaliteit van dienstverlening is moeilijker dan het meten van de kwaliteit van een product. Een product is een tastbare zaak waar gemakkelijk een aantal objectieve eisen aan kunnen worden gesteld. Omdat klanttevredenheid geheel afhankelijk is van de mening van de klant is dit ontzettend subjectief.

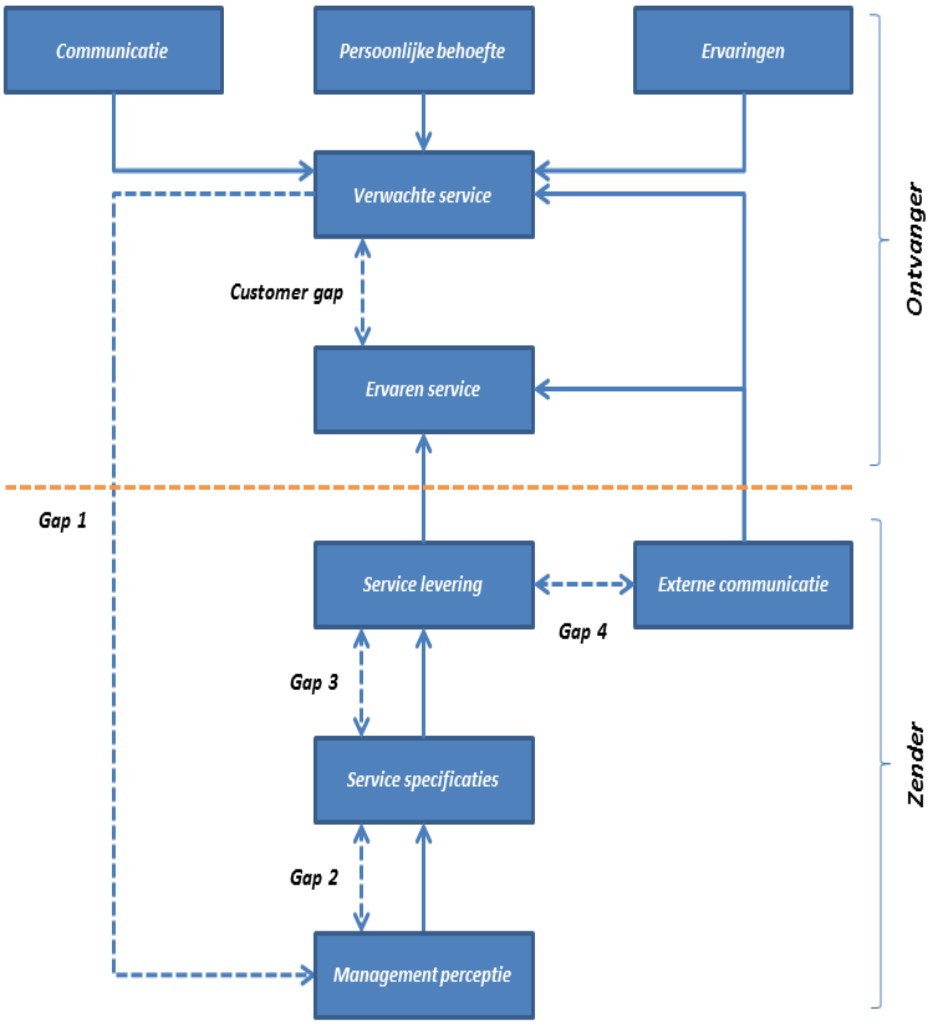
Het SERVQUAL model biedt een oplossing voor subjectiviteitsprobleem dat gepaard gaat met klanttevredenheidsonderzoeken. Het SERVQUAL model waardeert de kwaliteit van een dienst op basis van het verschil tussen de klantervaring en de klantverwachting. De achterliggende gedachte hiervan is dat een absoluut cijfer te afhankelijk is van subjectiviteit, wanneer de verwachting en de ervaring tegen elkaar worden afgezet wordt de subjectiviteit in feite geëlimineerd. De uitkomst van de waarderingen kan een negatief of positief getal zijn. Wanneer de uitkomst negatief is, wordt de dienstverlening lager gewaardeerd dan de verwachtingen. Wanneer de uitkomst positief is, wordt de dienstverlening hoger gewaardeerd dan de verwachtingen.

Volgens het SERVQUAL model wordt dienstverlening ervaren en beoordeeld op een vijftal dimensies:
1. Tastbare zaken: Het uiterlijk van fysieke faciliteiten, uitrusting, personeel en andere communicatie middelen.
2. Betrouwbaarheid: Het vermogen om de afgesproken dienst betrouwbaar en accuraat uit te voeren.
3. Responsiviteit: De bereidheid om klanten snel te helpen.
4. Zekerheid: kennis en competenties van medewerkers die hen in staat stelt om vertrouwen en zekerheid richting de klant over te brengen.
5. Empathie: inlevingsvermogen en persoonlijke aandacht die de medewerkers aan de klant geven.

Het uitgangspunt van het SERVQUAL model is het zover mogelijk terugdringen van een negatief verschil tussen klantverwachting en klantervaring. Dit verschil wordt door het SERVQUAL model gekenmerkt als de 'customer gap'. Het SERVQUAL model verklaart het ontstaan van deze customer gap door middel van een viertal andere gaps. Deze zorgen er samen voor zorgen dat er een verschil is tussen de klantverwachting en klantervaring.

Om de customer gap te bepalen, zullen ten eerste de verwachtingen van de klant in kaart moeten worden gebracht. Dit wordt gedaan aan de hand van een aantal vragen (vier tot vijf vragen per dimensie). Dit zal het uitgangspunt zijn voor het verkleinen van alle gaps die het SERVQUAL model onderkent. Na het bepalen van de customer gap zullen alle andere gaps stuk-voor-stuk geanalyseerd worden. Uiteindelijk leidt dit er toe dat de ervaren service de verwachte service benadert, of in het beste geval zelfs overtreft.

SERVQUAL binnen Rabobank Parkstad Limburg
Het is mogelijk om dit model binnen de Rabobank organisatie toe te passen. Een toepassing binnen MC blijkt echter moeilijker. Het SERVQUAL model gaat bij haar opzet namelijk uit van een organisatie of branche als geheel. Bij een relatief kleine afdeling zoals MC zijn er bijvoorbeeld geen externe communicatie lijnen die van invloed kunnen zijn op de beleving en verwachting van de klant. Dit maakt het SERVQUAL model voor een kleine organisatie/afdeling te omslachtig.



Figuur 11 - SERVQUAL model, overgenomen van (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990)

3.4 Conclusie

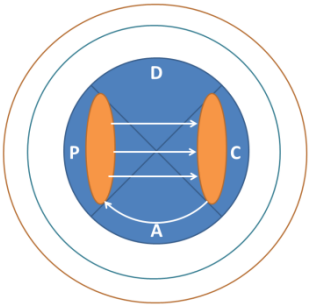
In dit hoofdstuk zijn de onderwerpen klantbeleving, motivatie, prestatiemeting en managementmodellen aan bod gekomen. Met behulp van de bevindingen in dit hoofdstuk kunnen de volgende deelvragen worden beantwoord.

Waarom is prestatiemeting belangrijk?
Prestatiemeting komt voort uit de wens van directie en management om medewerkers doelcongruent gedrag te laten vertonen. Organisaties willen graag dat zij met redelijke mate van zekerheid hun doelen gaan bereiken. Dit kan worden gerealiseerd wanneer alle medewerkers acteren naar deze doelstellingen. Door doelstellingen te formuleren kunnen medewerkers worden gemotiveerd om deze te bereiken. Het formuleren en meten van deze doelstellingen is in feite het meten van prestaties van medewerkers. Echter is prestatiemeting op zichzelf niet dé oplossing, ook de manier waarop medewerkers worden gestuurd is van belang.

Wat is klantbeleving?
Klantbeleving is het oordeel over een product of dienst dat wordt gevormd door klanten, het komt voort uit een drietal aspecten. Enerzijds waardeert een klant de rationele prestaties van een dienst of product, vervolgens roept deze dienst of product een bepaalde emotie op bij de klant. Deze twee aspecten worden vervolgens afgezet tegen de (onbewuste)verwachtingen die een klant vormt. De vergelijking tussen ervaring en verwachting is bepalend voor een uiteindelijke positieve of negatieve klantbeleving.

Hoe kan klantbeleving worden gemeten?
Klantbeleving is de mening van klanten en is hierdoor altijd inherent aan subjectiviteit. Hierdoor is het niet mogelijk om de klantbeleving te meten aan de hand van objectieve maatstaven. Tijdens het onderzoek is wel geopteerd om in de toekomst kritische performance indicatoren vast te stellen, maar vanwege enerzijds de subjectiviteit en anderzijds het karakter van de dienstverlening van Management Control is dit niet wenselijk. Om er voor te zorgen dat Management Control toch grip kan krijgen op de klanttevredenheid is er gekozen voor een benadering middels het CRM raamwerk, KANO model en het SERVQUAL model. Het CRM raamwerk vormt een strategisch vertrekpunt voor de manier waarop Management Control haar klant relatie wil beheersen. Middels het KANO model wordt inzicht verkregen in de verwachtingen die de klanten hebben van de dienstverlening van Management Control. De vragen uit het SERVQUAL model zijn het uitgangspunt geweest voor de KANO analyse, het SERVQUAL model heeft namelijk specifiek onderzoek uitgevoerd op de aspecten die leiden tot goede dienstverlening. De uiteindelijke meting van de klanttevredenheid op zich wordt uitgevoerd middels een klanttevredenheidsonderzoek.

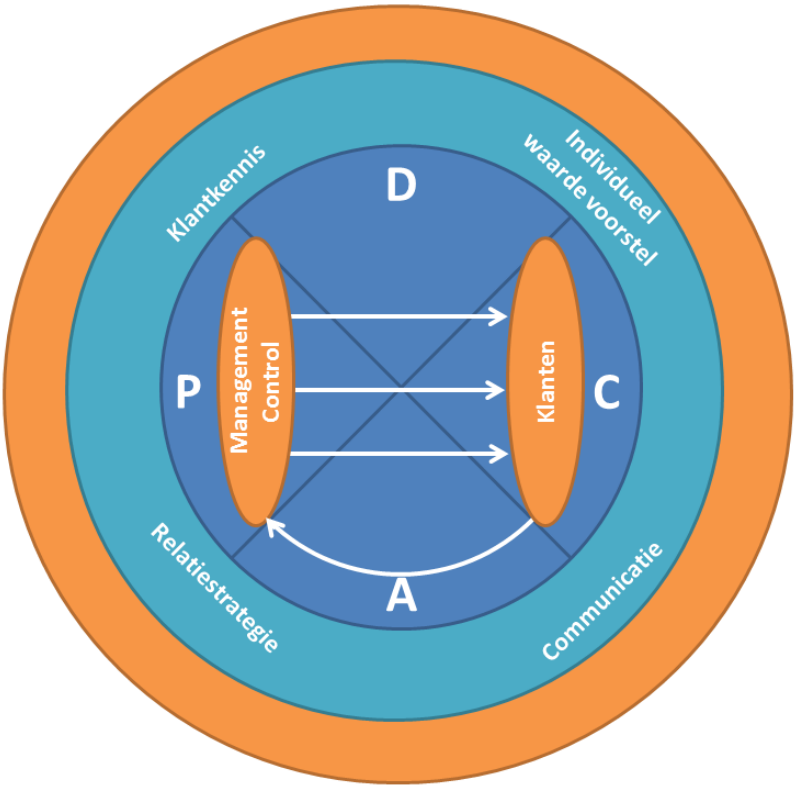
4. Onderzoek



In dit hoofdstuk wordt het onderzoek beschreven. Ten eerste wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Dit wordt gevolgd door het in kaart brengen van de klanten van Management Control. Vervolgens zal de dienstverlening van Management Control worden beschreven met bijbehorende kwaliteitseisen. Wanneer de klanten en diensten bekend zijn, kunnen de klantverwachtingen in kaart worden gebracht. Dit leidt uiteindelijk tot het klanttevredenheidsonderzoek waarmee de klanttevredenheid wordt gemeten. In dit hoofdstuk worden de laatste drie deelvragen beantwoord.

4.1 Opzet van het onderzoek

In deze paragraaf wordt de opzet van het onderzoek beschreven om de lezer van overzicht te voorzien. Het onderzoek is gebaseerd op het klanttevredenheidsturingsmodel welke in onderstaande afbeelding is weergeven. Dit model wordt nader toegelicht.



Figuur 12 - Opzet van het onderzoek

De buitenste oranje ring van het model is de organisatiering. Omdat de afdeling MC deel uitmaakt van Rabobank Parkstad Limburg is het belangrijk om ten eerste een goed beeld te krijgen van de organisatie en haar missie, visie, strategie en management-modellen. Hierdoor zal het onderzoek nauw aansluiten bij de wens van MC om haar prestaties te meten ten aanzien van de strategie. Dit inzicht is verkregen in hoofdstuk 2 van dit onderzoek.

De lichtblauwe cirkel staat voor het Customer Relationship Management (CRM) systeem dat tijdens dit onderzoek wordt gebruikt als theoretisch kader. Aan de hand van de vier CRM kernpijlers zal er onderzoek worden gedaan naar een methode om de klanten van MC beter te bedienen. De invulling van het CRM raamwerk is terug te vinden in hoofdstuk 6.1.

De daadwerkelijke methode om de klanttevredenheid te behersen is weergeven in de middelste donkerblauwe cirkel. In deze cirkel is de afdeling MC afgezet tegenover haar klanten, de witte pijlen representeren de diensten die MC aan haar klanten verleent. Op basis van deze dienstverlening geven de klanten een mening aan MC over haar prestaties. Deze cirkel beschikt over een geïntegreerde PDCA cyclus, hierdoor kan meting tijdig plaatsvinden en kan er op basis van deze resultaten (indien nodig) bijsturing plaatsvinden.

4.2 Klanten van MC

Voorafgaand aan dit onderzoek is het voor MC onbekend met welke klanten zij een structurele relatie heeft. Dit is van belang om te weten gezien MC met deze klanten een duurzame en persoonlijke band kan scheppen. Om deze klanten inzichtelijk te maken is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van een interview met alle medewerkers van MC. Tijdens deze interviews is aan de medewerkers van MC gevraagd om hun structureel terugkerende klanten te benoemen. Dit hebben zij gedaan door middel van een mindmap, op deze manier hebben zij overzichtelijk klanten kunnen aangeven en Management Teams (MT's) waar zij aan deelnemen. Op deze manier zijn alle structureel terugkerende klanten in kaart gebracht. Dit heeft geleid tot het volgende overzicht van klanten:

	Naam	**Functie**
Directie	Jan van Dijk	Directievoorzitter
	Joop Sprenger	Directeur Bedrijfsmanagement
	Pascal Vandermeulen	Directeur Bedrijven
	Roger Holtus	Directeur Particulieren
Staf & Bedrijfsmanagement	Myrko Webers	Manager Support
	Ruud van den Akker	Manager KRM
	Jeannette Claus-van Dun	Manager HRM/MCC
	Hans Wielaart	Manager Projectleiders
Bedrijven	Evelyne Schreurs	Manager Ondernemersdesk
	Ralf Jordan	Manager Grootzakelijk
	Bart Vanwersch	Manager Zakelijke Relaties
	Roger Schmetz	Manager Bedrijvenadvies
Particulieren	Mark Berendsen	Manager Advies & Service
	Jos Ploum	Manager Private Banking
	Richard Wijnands	Manager Financieel advies
	Joost Engelen	Manager Verkoop & Service

4.3 Diensten van MC

MC is een ondersteunende afdeling die de commerciële afdelingen voorziet van informatie en ondersteuning. Om ervoor te zorgen dat deze dienstverlening op een efficiënte en effectieve manier plaatsvind is het belangrijk dat de medewerkers van MC beschikken over de juiste competenties. In feite levert de afdeling dus drie verschillende soorten diensten: informatie, ondersteuning en competenties. Tijdens de interviews hebben de medewerkers van MC aangegeven welke diensten zij leveren en in welke categorie deze vallen.

4.3.1 Informatie

Tijdens de interviews hebben de medewerkers aangegeven dat zij de volgende diensten beschouwen als informatie:

- Thema onderzoeken
- Procescontroles
- Beleidsdocumenten
- Analyses
- Maand- kwartaalrapportages

De informatie die MC verstuurt richting de commerciële afdelingen kan bestaan uit analyses, rapportages en overige informatie die de afdelingen nodig hebben om goed hun werk uit te voeren of meer inzicht te krijgen over hun functioneren. Omdat informatie moet leiden tot een beter kennisbeeld van de ontvanger (Jans, Wezeman, & van Dijk, 2007) worden er een aantal kwaliteitseisen gesteld aan de informatievoorziening. Deze eisen zijn effectiviteit, betrouwbaarheid en efficiëntie.

Effectiviteit
De informatie die aan de klant wordt geleverd, moet voorzien in de informatiebehoeften die deze klant heeft. Om de effectiviteit van informatie te beoordelen wordt er veelal gebruik gemaakt van enquêtes of klachtenrapportages.

Betrouwbaarheid
Klanten van MC moeten er op kunnen vertrouwen dat de informatie die ze ontvangen juist, tijdig en volledig is. Alleen wanneer er aan deze eisen is voldaan kan er op basis van deze informatie een juiste beslissing worden genomen. Theoretisch gezien is het meten van de betrouwbaarheid zeer eenvoudig, de informatie die wordt geleverd moet namelijk voortkomen uit de management informatie systemen. Voor MC is het echter niet wenselijk om deze informatie zelf te gaan vergelijken om te komen tot een beoordeling van de betrouwbaarheid, het gaat er namelijk om hoe de klant dit ervaart.

Efficiëntie
De efficiëntie van informatie verzorging is moeilijk te meten, het is vaak wel mogelijk om de kosten hiervan in kaart te brengen (aantal FTE's), de opbrengsten zijn moeilijk of zelfs onmogelijk te meten. Omdat efficiëntie vaak een intern proces is dat geoptimaliseerd moet worden, levert het weinig bijdrage aan de tevredenheid van klanten, tenzij bijvoorbeeld de doorlooptijd drastisch wordt verminderd. Het meten van de efficiëntie is in dit onderzoek niet relevant, efficiëntie zal namelijk geen gevolgen hebben voor de klanttevredenheid.

4.3.2 Ondersteuning

MC levert ondersteuning aan de commerciële afdelingen, deze ondersteuning kan voortkomen uit verschillende bronnen. Zo kan er ondersteuning plaatsvinden op basis van een uitgevoerde analyse, een vraag uit het segment of op basis van aangeleverde informatie. Tijdens de interviews hebben de medewerkers van MC aangegeven dat zij de volgende diensten als ondersteuning kenmerken:

- Bila's
- Lijncontroles
- Werkoverleg
- Bank brede risico analyse (BBRA)
- Ketenmanagement
- Actiemanagement

MC zorgt voor ondersteuning bij problemen of vraagstukken vanuit de commerciële afdelingen. Ook kunnen managers een beroep doen op de controllers binnen hun segment om te sparren over hun eigen functioneren en ideeën die zij hierbij hebben. Ten aanzien van deze ondersteunende activiteiten kunnen een aantal kwaliteitseisen (Pine II & Gilmore, 1999) worden gesteld om te komen tot een goede dienstverlening.

Specifiek voor afnemers
Om klanten goed te kunnen ondersteunen, zal de ondersteuning specifiek afgestemd moeten worden op de wensen van de klanten. Om dit te kunnen realiseren zullen de verwachtingen van deze klanten bekend moeten zijn.

Bijzondere kenmerken
De inhoud van de dienstverlening moet aansluiten bij de wensen van de klanten. Het kan voorkomen dat een grote groep klanten gemiddeld dezelfde wensen hebben, het uitgangspunt moet echter de individuele behoefte van de klant zijn.

Enkelvoudige doelstelling
Bij het verlenen van dienstverlening zou het allerhoogste doel, het tevreden stellen van klanten zijn. Idealiter worden er aan deze doelstellingen geen concessies gedaan, de manier waarop deze dienstverlening tot stand komt en de interne processen zijn van achtergesteld belang. Het kan wellicht interessant zijn om de rationele performance te meten van dienstverlening, echter zal dit nauwelijks bijdrage leveren als dit een hogere prioriteit krijgt dan de klanttevredenheid.

Uit de bovenstaande kwaliteitseisen blijkt dat persoonlijke afstemming op de wensen van de klant zeer belangrijk is bij het verlenen van goede diensten. Dit sluit aan bij het beeld dat voortkomt uit het CRM raamwerk en de huidige strategie van de bank. Om ervoor te zorgen dat de dienstverlening in de toekomst nauw gaan aansluiten bij de wensen van de klant, zullen deze wensen in kaart gebracht moeten worden. Goede dienstverlening is een ervaring die een klant opdoet tijdens de dienstverlening. Het meten van de kwaliteit van dienstverlening zal daardoor altijd aan subjectiviteit onderhevig zijn. Het is echter niet per abuis slecht dat dit subjectief is, het gaan namelijk om het gevoel dat de klant overhoudt aan de dienstverlening. Daarnaast verschillen de wensen en behoeften van de klanten dusdanig dat er nooit op een objectieve wijze gemeten kan worden.

4.3.3 Competenties

Bij het aanleveren van informatie en ondersteuning aan de commerciële afdelingen, gebruiken de medewerkers van MC hun functiegerichte en persoonlijke competenties om de managers te sturen zodat de organisatiedoelstellingen worden bereikt. Deze competenties zullen verschillen per functie en persoonlijkheid. Tijdens de interviews hebben de medewerkers van MC aangegeven welke competenties zij als noodzakelijk beschouwen voor het goed kunnen uitvoeren van hun functie. Deze competenties zijn vergeleken met de competenties uit het functieprofiel van de medewerkers. Dit is nadien besproken met de Manager Control en de Business Controllers, tijdens dit gesprek zijn de volgende competenties zijn het belangrijkst bevonden:

- Klantfocus
- Samenwerken
- Flexibiliteit
- Resultaatgerichtheid
- Communicatiekracht

Dit komt overeen met het beeld dat wordt geschetst in recente literatuur (Paffen & Roemen, 2011). Hieruit blijkt dat de rol van de controller steeds meer aan het veranderen is van controleur naar business partner. Dit betekent ook dat de competenties waarover controllers beschikken aan het veranderen zijn. Vroeger werd er vooral gelet op de 'harde' kennis waarover de controller beschikt, tegenwoordig wordt er steeds meer gelet op de 'zachte' vaardigheden. De harde vaardigheden zijn altijd een randvoorwaarde waar controllers aan moeten voldoen, de manier waarop de controller zijn inzichten en ideeën kan overbrengen en zich binnen een organisatie profileert, geven de moderne controller juist het onderscheidende vermogen. Hierdoor is de persoonlijkheid van controllers steeds belangrijker aan het worden.

Om een oordeel te kunnen geven over het functioneren van een controller, moet een breed aantal aspecten inzichtelijk zijn. Zo moet er een oordeel gegeven worden over zowel de harde kennis én de zachte vaardigheden waarover de controller beschikt. In principe vertaalt de harde kennis zich in de kwaliteit van informatie en diensten die aan de klanten worden geleverd, zonder voldoende kennis is het namelijk moeilijk om deze goed uit te kunnen voeren.

4.4 Klantverwachtingen

Om de klantverwachtingen van MC in kaart te brengen is gekozen voor toepassing van het KANO model. De vragen waarmee het KANO model wordt gevuld zijn op basis van het SERVQUAL model. De motivering voor deze aanpak is te vinden in hoofdstuk 3.4.

4.4.1 Opzet van de KANO analyse

Er is gekozen voor het KANO model omdat deze weergeeft welke kenmerken daadwerkelijk als belangrijk worden ervaren door de klanten. Het SERVQUAL model is ook overwogen, maar deze is ontoereikend bevonden. Het SERVQUAL model geeft enkel en alleen inzicht in het verschil tussen verwachting en ervaring, het geeft geen inzicht in de mening van de klant over de belangrijkheid. Daarnaast is het SERVQUAL model beter toepasbaar op branche- of organisatieniveau omdat er bij een afdeling vaak geen vijf gaps zijn te onderkennen.

Wel is er gekozen om de vragenlijst die gebruikt zal worden voor het KANO model te baseren op de dimensies die het SERVQUAL model omschrijft. De dimensies van SERVQUAL komen namelijk nauw overeen met de definities van klantbeleving. Wel is de dimensie 'tastbare zaken' vervangen door de

dimensie ‘competenties’. Hierdoor sluit het nauwer aan met de dienstverlening die MC levert aan haar klanten. MC maakt namelijk gebruik van alle standaard faciliteiten van de Rabobank, en het heeft geen invloed op bijvoorbeeld de telefoons die het gebruikt. De competenties daarin tegen vormen een basis voor de dienstverlening die het aan haar klanten levert. Dit heeft geleid tot de volgende dimensies met bijbehorende deelonderwerpen:

Betrouwbaarheid	- Informatie is juist - Informatie is tijdig - Informatie is volledig - Informatie is in één keer goed - Informatie voldoet aan klantwensen
Responsiviteit	- Snel antwoord - Reactie - Tijd maken voor de klanten - Bereikbaarheid van medewerkers
Zekerheid	- Delen van vertrouwelijke informatie - Kennis van medewerkers - Antwoord - Informatie is beschikbaar
Empathie	- Er wordt persoonlijke interesse getoond - Medewerkers kunnen zich inleven - Er wordt een gezamenlijk doel nagestreefd
Competenties	- Competenties in het algemeen - Klantfocus - Samenwerken - Flexibiliteit - Resultaatgericht - Communicatiekracht

Deze dimensies hebben geleid tot de vragenlijst die aan de klanten is verstrekt. Om een maximale respons te realiseren, is ervoor gekozen om dit onderzoek ter sprake te brengen tijdens het management overleg in ieder segment. Dit is ingebracht via de business controllers, deze hebben tijdens het overleg de aandacht gevraagd voor dit onderzoek om de dienstverlening richting de klanten te kunnen verbeteren.

Voordat de resultaten van de analyse zijn verkregen is er een schatting gemaakt van de categorieën waarin deze terecht zullen komen. Op deze manier kan er achteraf worden geëvalueerd of deze verwachtingen ook enigszins zijn uitgekomen. Hierdoor kan er achteraf nog eens kritisch worden gekeken naar de vraagstelling en hoe deze in de toekomst verbeterd kan worden. Zo wordt er verwacht dat de dimensie betrouwbaarheid de categorie must-be zal vallen, deze worden namelijk geacht als randvoorwaarden waar aan moet worden voldaan. De dimensies responsiviteit en zekerheid zullen naar verwachting een mix bevatten tussen de categorieën must-be en performance. Als laatste zullen er naar verwachting een aantal kenmerken uit de dimensies empathie en competenties in de categorie ‘attractive’ vallen.

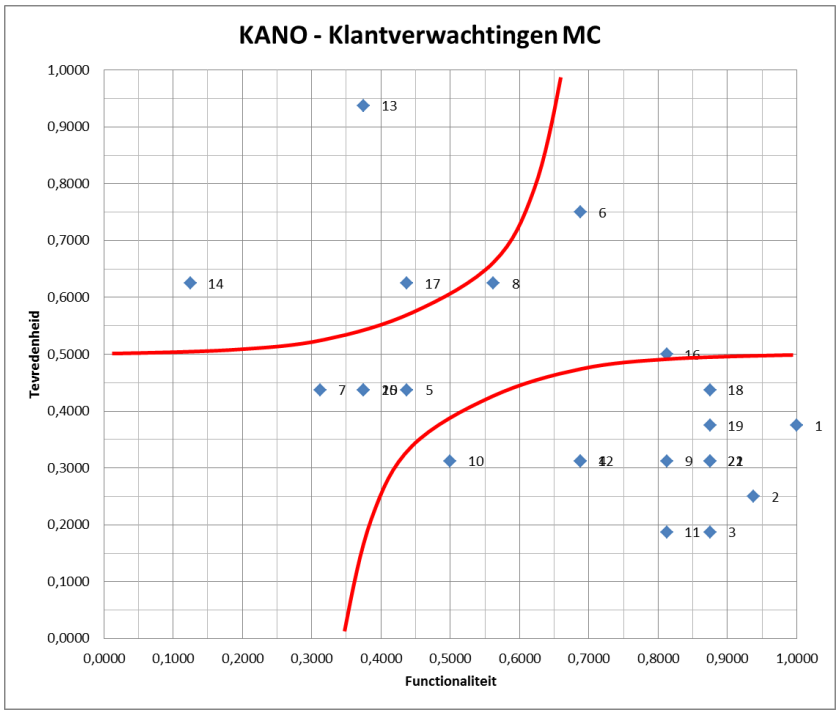
4.4.2 Resultaten KANO analyse

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op een 100% respons van de respondenten. Deze 100% is mede verkregen door het draagvlak dat is gecreëerd door de business controllers. Voor het uitzetten van het onderzoek is afgesproken om dit onderzoek aandacht te geven in het segment overleg. Dit is in dit overleg ingebracht door de business controllers, deze hebben hierin benadrukt dat een maximale respons belangrijk is voor de kwaliteit van de dienstverlening door MC. Door het verkrijgen van een 100% respons is de betrouwbaarheid van dit onderzoek gemaximaliseerd. Daarnaast zijn er ook geen antwoorden verkregen die in de categorie 'questionable' vallen, welke duiden op een mogelijk foute beantwoording of onduidelijke vraagstelling.

De individuele antwoorden op de vragenlijst zijn te vinden in bijlage 2. De antwoorden in de bijlage zijn reeds voorzien van een categorie, deze zijn door toepassing van de vergelijkingsmatrix op de individuele antwoorden per vraag. Voor het restant van de KANO analyse zijn deze onderliggende antwoorden niet meer van toepassing. De volgende stap in de analyse is het groeperen van de categorieën per vraag.

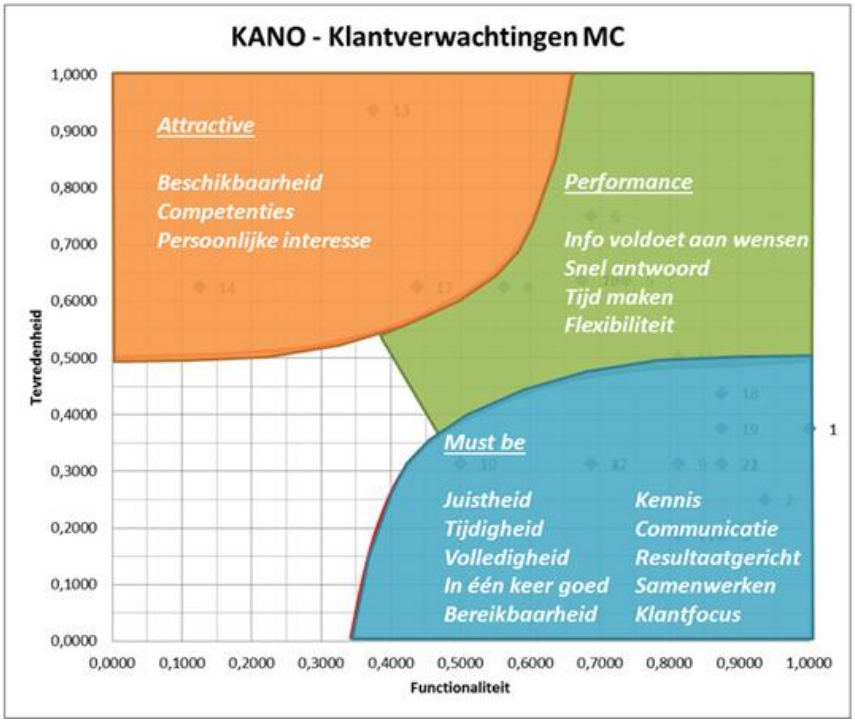
			M	P	A	I	Q	R	Totaal	Categorie
Betrouwbaarheid	Juistheid	1	10	6	0	0	0	0	**16**	M
	Tijdigheid	2	12	3	1	0	0	0	**16**	M
	Volledigheid	3	11	3	0	2	0	0	**16**	M
	één keer goed	4	9	2	3	2	0	0	**16**	M
	wensen	5	5	2	5	4	0	0	**16**	M
Responsiviteit	snel antwoord	6	2	9	3	2	0	0	**16**	P
	reactie	7	3	2	5	6	0	0	**16**	I
	tijd maken	8	5	4	6	1	0	0	**16**	A
	bereikbaar	9	8	5	0	3	0	0	**16**	M
Zekerheid	vertrouwelijk	10	5	3	2	6	0	0	**16**	I
	kennis	11	10	3	0	3	0	0	**16**	M
	antwoord	12	8	3	2	3	0	0	**16**	M
	beschikbaar	13	1	5	10	0	0	0	**16**	A
Empathie	interesse	14	0	2	8	6	0	0	**16**	A
	inleven	15	3	3	4	6	0	0	**16**	I
	gezamenlijk doel	16	8	5	3	0	0	0	**16**	M
Competenties	algemeen	17	4	3	7	2	0	0	**16**	A
	klantfocus	18	8	6	1	1	0	0	**16**	M
	samenwerken	19	9	5	1	1	0	0	**16**	M
	flexibel	20	5	1	6	4	0	0	**16**	A
	resultaatgericht	21	10	4	1	1	0	0	**16**	M
	communiceren	22	10	4	1	1	0	0	**16**	M

Figuur 13 - Categorisatieoverzicht KANO analyse



Figuur 14 - KANO grafiek

Op basis van de grafiek zijn alle ondervraagde aspecten van dienstverlening in categorieën ingedeeld. Vanwege de relatief kleine steekproef (16 ondervraagden) is de categorisatiegevoeligheid groot. Om toch te komen tot een betrouwbare categorisatie zijn alle punten nader beoordeeld. Dit heeft plaatsgevonden in samenwerking met de business controller van het segment bedrijven en de manager MC. Dit heeft geleid tot de definitieve categorisatie zoals deze in onderstaande afbeelding is weergeven. Hierdoor heeft MC inzicht gekregen in de verwachtingen die de klanten hebben van de dienstverlening.



Figuur 15 - Definitieve categorisatie

4.5 Klanttevredenheid

Zoals in hoofdstuk 3.4 als is beschreven is klanttevredenheid altijd inherent aan subjectiviteit. In een vroeg stadium van het onderzoek is overwogen om enkele onderdelen van de dienstverlening op een objectieve manier te meten. Dit waren bijvoorbeeld de aspecten juistheid, tijdigheid, volledigheid en in één keer goed. Deze zouden objectief gemeten kunnen worden door aparte bestanden bij te houden waarmee deze vastgelegd kunnen worden. Deze manier van meten is voorgelegd bij de business controllers en manager MC. Deze situatie is echter onwenselijk bevonden, dit zou er namelijk toe leiden dat medewerkers alle dienstverlening moeten registreren. Dit is onderhevig aan menselijke fouten en zorgt ook voor een extra werkdruk. Mede door deze redenen is besloten om de meting van de klanttevredenheid geheel via een klanttevredenheidsonderzoek te laten plaatsvinden.

Het klanttevredenheidsonderzoek vind eens in het half jaar plaats. Omdat deze als laatste is uitgevoerd in januari 2012 is na overleg besloten om dit weer in juli 2013 uit te voeren. Hierdoor kunnen de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek niet worden meegenomen in dit onderzoek. Wel is het klanttevredenheidsonderzoek al gereed voor uitzetting bij de respondenten. In de toekomst zal dit onderzoek via een online enquête programma gaan lopen. In bijlage 3 zijn de vragen opgenomen die in dit onderzoek door de respondenten beantwoord dienen te worden.

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is het onderzoek beschreven, ten eerste zijn de klanten van MC in kaart gebracht. Vervolgens zien de diensten beschreven die MC aan haar klanten levert. Als laatste zijn ook de verwachtingen van de klanten in kaart gebracht. Door middel van dit onderzoek is het mogelijk om de volgende deelvragen te beantwoorden:

Wie zijn de klanten van MC?
De klanten van MC bestaan uit de volledige directie en de managers binnen de segmenten Bedrijven, Particulieren en Bedrijfsmanagement.

Welke diensten levert MC aan haar klanten?
De diensten die MC levert aan haar klanten kunnen worden opgesplitst in drie groepen: informatie, ondersteuning en competenties. Elke van deze groepen heeft aparte eisen waar aan voldaan moet worden om een goede dienstverlening te waarborgen. Elk van deze eisen kunnen vertaald worden naar de aspecten van goede dienstverlening uit het SERVQUAL model zodat dit ook kan worden gemeten.

Wat vinden de klanten van MC belangrijk?
Uit de definitie van klantbeleving is af te leiden dat de waardering van de beleving voor een groot gedeelte afhangt van de verwachtingen. Deze verwachtingen zijn in kaart gebracht middels het KANO model. Dit model plaatst de aspecten van goede dienstverlening in een bepaalde categorie op basis van de antwoorden die klanten geven. Hieruit komen een aantal randvoorwaarden waar aan moet worden voldaan, vervolgens de punten die zorgen voor een hogere tevredenheid wanneer deze beter of sneller worden uitgevoerd. Als laatste geeft het model ook een inzicht in die aspecten waarmee de klant als het ware wordt verrast. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.4.2.

5. Conclusie

Dit hoofdstuk zal een conclusie geven over het gehele onderzoek, dit betekent dat de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen allemaal beantwoord worden. Ten eerste zal de hoofdvraag worden beantwoord, dit wordt aangevuld met alle deelvragen.

Hoe kan de afdeling MC haar performance ten aanzien van het aspect 'Blije klant' in kaart brengen zodat er gestuurd kan worden op continue verbetering ten aanzien van de strategie?
Dit onderzoek heeft geleid tot een klanttevredenheidsturingsmodel waarmee MC in de toekomst kan gaan sturen op het aspect 'Blije klant'. Dit model bevat de resultaten uit het onderzoek en is vervolgens onderbouwd middels literatuur. Het model zal hieronder kort worden beschreven, een uitgebreide beschrijving staat in hoofdstuk 6.1.

De resultaten uit dit onderzoek hebben geleid tot een inzicht in de verwachtingen van de klant, hierdoor is het mogelijk om in de toekomst te gaan sturen op het waarborgen en indien nodig verbeteren van het aspect 'Blije klant'. De doelen die aan dit aspect worden gesteld komen voort uit de strategie en het Jaarplan BM (Rabobank Parkstad Limburg, 2012). Om ervoor te zorgen dat medewerker actief aan de slag gaan met deze doelen, wordt van hun verwacht om hier persoonlijke doelstellingen bij te formuleren. De kwaliteit wordt gewaarborgd middels een PDCA cyclus met een doorlooptijd van 6 maanden, en het managen van de klantrelatie middels het CRM raamwerk.

Binnen welke organisatie wordt dit systeem geïmplementeerd?
Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de lokale Rabobank Parkstad Limburg uitgevoerd en geïmplementeerd. De opdrachtgever binnen deze bank is de afdeling Management Control. Om ervoor te zorgen dat het onderzoek goed aansluit bij de organisatie dient de missie, visie en strategie van de organisatie als kader. Ook de beheersingsmaatregelen die momenteel aanwezig zijn dienen te worden meegenomen in dit onderzoek. Hierdoor wordt het ook mogelijk om dit onderzoek in de toekomst binnen andere afdelingen toe te passen.

Welke MC systemen worden er momenteel gebruikt?
Binnen de Rabobank zijn er een aantal management control systemen aanwezig waarmee de organisatie wordt beheerst. Zo wordt er elke drie jaren een INK scan uitgevoerd om op hoog niveau een goed overzicht te verkrijgen in het functioneren van de organisatie. Deze INK scan zorgt ervoor dat de aandachtsgebieden van de organisatie blootgelegd. Deze worden richting de managers gecommuniceerd, middels integraal management kunnen zij hier hun eigen invulling aan geven. De CER driehoek zorgt er op zijn beurt voor dat de perfecte balans tussen commercie, efficiëntie en risico blijft behouden. Door de gehele organisatie wordt de PDCA cyclus toegepast om effectief te kunnen sturen op doelstellingen, zo heeft elke medewerker zijn persoonlijke cyclus.

Waarom is prestatiemeting belangrijk?
Prestatiemeting komt voort uit de wens van directie en management om medewerkers doelcongruent gedrag te laten vertonen. Organisaties willen graag dat zij met redelijke mate van zekerheid hun doelen gaan bereiken. Dit kan worden gerealiseerd wanneer alle medewerkers acteren naar deze doelstellingen. Door doelstellingen te formuleren kunnen medewerkers worden gemotiveerd om deze te bereiken. Het formuleren en meten van deze doelstellingen is in feite het meten van prestaties van medewerkers. Echter is prestatiemeting op zichzelf niet dé oplossing, ook de manier waarop medewerkers worden gestuurd is van belang.

Wat is klantbeleving?
Klantbeleving is het oordeel over een product of dienst dat wordt gevormd door klanten, het komt voort uit een drietal aspecten. Enerzijds waardeert een klant de rationele prestaties van een dienst of product, vervolgens roept deze dienst of product een bepaalde emotie op bij de klant. Deze twee aspecten worden vervolgens afgezet tegen de (onbewuste)verwachtingen die een klant vormt. De vergelijking tussen ervaring en verwachting is bepalend voor een uiteindelijke positieve of negatieve klantbeleving.

Hoe kan klantbeleving worden gemeten?
Klantbeleving is de mening van klanten en is hierdoor altijd inherent aan subjectiviteit. Hierdoor is het niet mogelijk om de klantbeleving te meten aan de hand van objectieve maatstaven. Tijdens het onderzoek is wel geopteerd om in de toekomst kritische performance indicatoren vast te stellen, maar vanwege enerzijds de subjectiviteit en anderzijds het karakter van de dienstverlening van Management Control is dit niet wenselijk. Om er voor te zorgen dat Management Control toch grip kan krijgen op de klanttevredenheid is er gekozen voor een benadering middels het CRM raamwerk, KANO model en het SERVQUAL model. Het CRM raamwerk vormt een strategisch vertrekpunt voor de manier waarop Management Control haar klant relatie wil beheersen. Middels het KANO model wordt inzicht verkregen in de verwachtingen die de klanten hebben van de dienstverlening van Management Control. De vragen uit het SERVQUAL model zijn het uitgangspunt geweest voor de KANO analyse, het SERVQUAL model heeft namelijk specifiek onderzoek uitgevoerd op de aspecten die leiden tot goede dienstverlening. De uiteindelijke meting van de klanttevredenheid op zich wordt uitgevoerd middels een klanttevredenheidsonderzoek.

Wie zijn de klanten van MC?
De klanten van MC bestaan uit de volledige directie en de managers binnen de segmenten Bedrijven, Particulieren en Bedrijfsmanagement.

Welke diensten levert MC aan haar klanten?
De diensten die MC levert aan haar klanten kunnen worden opgesplitst in drie groepen: informatie, ondersteuning en competenties. Elke van deze groepen heeft aparte eisen waar aan voldaan moet worden om een goede dienstverlening te waarborgen. Elk van deze eisen kunnen vertaald worden naar de aspecten van goede dienstverlening uit het SERVQUAL model zodat dit ook kan worden gemeten.

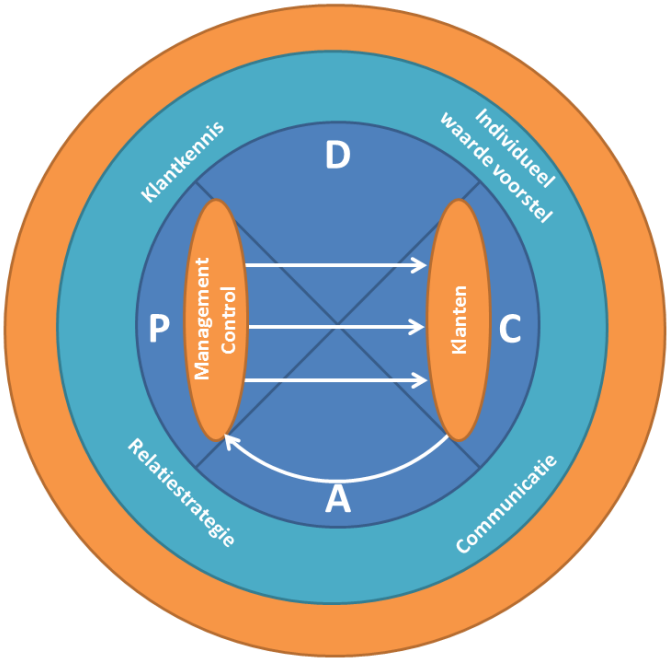
Wat vinden de klanten van MC belangrijk?
Uit de definitie van klantbeleving is af te leiden dat de waardering van de beleving voor een groot gedeelte afhangt van de verwachtingen. Deze verwachtingen zijn in kaart gebracht middels het KANO model. Dit model plaatst de aspecten van goede dienstverlening in een bepaalde categorie op basis van de antwoorden die klanten geven. Hieruit komen een aantal randvoorwaarden waar aan moet worden voldaan, vervolgens de punten die zorgen voor een hogere tevredenheid wanneer deze beter of sneller worden uitgevoerd. Als laatste geeft het model ook een inzicht in die aspecten waarmee de klant als het ware wordt verrast. Deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 4.4.2.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen alle aanbevelingen aan bod die zijn voortgekomen uit het onderzoek. Ten eerste zal de implantatie van het klanttevredenheidssturingsmodel worden gegeven. Dit wordt gevolgd door de aanbeveling om dit model bank-breed en extern toe te gaan passen. De laatste aanbeveling is een implementatie van het Balanced ScoreCard model.

6.1 Implementatie Klanttevredenheidssturingsmodel

Dit onderzoek is gestart met als doel om een methode te ontwikkelen waarmee in de toekomst gestuurd kan worden op de klanttevredenheid ten aanzien van de strategie. Dit model is specifiek voor dit doeleinde ontwikkeld. Het model bestaat een cirkel met verschillende schijven, de buitenste schijf staat voor de organisatie waarin het model wordt toegepast, in dit geval Rabobank Parkstad Limburg. Het is van belang dat meting en sturing plaatsvindt op een manier die goed past bij de strategie en cultuur van de organisatie. De 2e schijf is de manier waarop deze organisatie invulling geeft aan haar klantstrategie, bij de Rabobank wordt gebruik gemaakt van het CRM raamwerk. De middelste cirkel staat voor het voortdurende proces van waarborging en indien nodig verbetering van de prestaties van het aspect 'Blije klant'. Deze cirkel beschikt over een PDCA cyclus om ervoor te zorgen dat gestelde doelen kunnen worden geanalyseerd. Om effectief te kunnen sturen zal MC al deze cirkels moeten invullen, dit wordt hieronder nader uitgewerkt.



Figuur 16 - Klanttevredenheidssturingsmodel

Schijf 1 – Organisatie, strategie & cultuur

De Rabobank is een decentrale organisatie waarbij de strategie per lokale bank kan verschillen. Voor MC, een afdeling van een bank, wordt deze strategie vertaald door het Jaarplan Bedrijfsmanagement naar doelstellingen. Vanuit dit jaarplan wordt MC geacht om een acht te scoren ten aanzien van het aspect 'Blije klant'. Omdat MC onderdeel is van een organisatie zal zij altijd in het kader van deze strategie blijven werken, wel kan het een eigen invulling geven aan de manier waarop zij dit gaat realiseren. Doordat binnen de bank is gekozen voor integraal management kunnen managers op hun

eigen manier leiding geven. Omdat klanttevredenheid altijd subjectief wordt bepaald zijn er geen 'harde' indicatoren aanwezig, hier moet de manier van leiderschap op worden afgestemd. In dit soort situaties kan het beste worden gekozen voor leiderschap door middel van Beliefs systems (Simons, 1994). Hierdoor kunnen medewerkers hun eigen persoonlijke draai geven aan de manier waarop zij deze strategie omzetten in werkzaamheden. Dit past goed bij het soort werkzaamheden die de medewerkers van MC uitvoeren. Wanneer MC alleen standaardproducten zou leveren zou deze methode niet passend zijn.

Schijf 2 – CRM raamwerk
Bij Rabobank Parkstad Limburg wordt het CRM raamwerk gebruikt om de relatie met de klanten te beheersen. Om ervoor te zorgen dat de manier waarop MC haar klantrelatie beheerst aansluit op de manier waarop de gehele bank dat doet, maakt oom MC van het CRM raamwerk. Dit betekent dat de vier pijlers van het CRM raamwerk ingevuld moeten worden, dit is hieronder uitgewerkt.

Klantkennis
Om ervoor te zorgen dat de dienstverlening goed aansluit bij de wensen van de klant, is het essentieel om te weten wat de klant belangrijk vindt. MC gaat dit realiseren door eens in de twee jaar een KANO analyse uit te voeren op basis van de aspecten van goede service uit het SERVQUAL model. Hierdoor krijgt MC een goed inzicht in de wensen die deze klanten hebben. Op basis van dit onderzoek wordt een algemeen beeld gevormd van de gehele klantengroep. Omdat de controllers vaak uitsluitend binnen één segment acteren wordt er tevens een klantprofiel opgesteld van elke klant. In dit profiel staan kort en overzichtelijk de punten genoemd die specifiek voor deze klant belangrijk zijn. Door dit toe te passen kan elke medewerkers van MC de klant naar zijn wens van dienst zijn. Dit zorgt ervoor dat de klantenkennis uiteindelijk moet gaan zorgen voor een hogere klantwaardering.

Relatiestrategie
MC is onderdeel van Rabobank Parkstad Limburg, hierdoor is het niet wenselijk om een eigen strategie te gaan formuleren. MC ontvangt als afdeling haar strategie en doelstellingen uit het Jaarplan Bedrijfsmanagement. Deze strategie stelt het belang van de klant centraal voor de organisatie en alle afdelingen. Op basis van deze strategie zijn er een aantal uitgangspunten geformuleerd die hieraan bijdragen:

- Verplaatsen in de klant.
- Uitdragen van het waarom
- Managen van verwachtingen
- Afspraak is afspraak

Communicatie
Elke vorm van communicatie richting de klanten moet voldoen aan de kaders die zijn gesteld in de strategische pijler. Dit gecombineerd met de klant kennis moet bijdragen aan een communicatie die persoonlijk op de klant is afgestemd. Communicatie kan plaatsvinden via meerdere kanalen, de manier waarop contact moet gezocht moet aansluiten bij de wensen van de klant.

Individueel waarde voorstel
Het individueel waarde voorstel komt voort uit de drie voorgaande pijlers en moet kort en krachtig kunnen samenvatten wat MC aan haar klanten wil bieden. Het Jaarplan Bedrijfsmanagement heeft een klantbelofte opgenomen welke perfect aansluit bij hetgene MC wil gaan bereiken. Deze belofte luidt: "Partnership met passie!". Van de ene kant wil MC haar klanten voorzien van een zo goed mogelijke informatie en ondersteuning, dit wil het gaan doen door klanten individueel en persoonlijk tegemoet te komen.

Schijf 3 – PDCA Cyclus
Waar in schijf 1 en & 2 vooral de theoretische kaders zijn gelegd, zal de derde schijf uitsluitend bestaan uit het uitvoerende gedeelte dat ervoor moet zorgen dat de klanttevredenheid blijft gewaarborgd en indien nodig stijgt. Binnen de Rabobank organisatie wordt er op elk niveau gebruik gemaakt van een PDCA cyclus, dit zorgt ervoor dat strategische doelen worden vertaald naar persoonlijke doelen, deze kunnen vervolgens worden geanalyseerd, naar deze resultaten kan vervolgens worden geacteerd. Hieronder zal de PDCA cyclus worden uitgewerkt voor MC.

Plan
Eens per jaar worden er vanuit het Jaarplan BM doelstellingen geformuleerd die van toepassing zijn op de afdeling MC. Op basis van deze doelstellingen gaat MC te werk, om ervoor te zorgen dat deze strategische doelen tastbaar worden voor medewerkers kunnen zij hier hun eigen invulling op geven. Dit vindt plaats door middel van een persoonlijk gesprek met de manager van de afdeling, de medewerkers stellen met behulp van de SMART methode (Meyer P. J., 2003) persoonlijke en concrete doelen op.

Uit het Jaarplan BM ontvangt MC ook haar targets met betrekking tot deze doelstellingen, zo wordt van MC verwacht dat zij in 2013 door haar klanten gewaardeerd wordt met minimaal een acht. Deze targets moeten met de medewerkers worden gecommuniceerd vóór het opstellen van de persoonlijke doelen, op deze manier kunnen zij hun functioneren van voorgaande jaren afspiegelen tegen hun toekomstige doelstellingen.

Do
Van de medewerkers wordt verwacht dat zij actief aan de slag gaan met hun doelstellingen, om dit te realiseren wordt het aangeraden om dit onderwerp regelmatig tijdens bila's te behandelen. Hierdoor blijven de doelen bij zowel de medewerker als de manager hangen en kan hier ook tussendoor op worden gestuurd. Om ervoor te zorgen dat de dienstverlening goed aansluit op de wensen van de klanten zijn er persoonlijke profielen opgesteld op basis van de KANO analyse. Het wordt aangeraden om deze profielen door te nemen voorafgaand aan bila's en persoonlijke gesprekken. Wanneer dienstverlening plaatsvind aan een groep klanten wordt het aangeraden om de algemene klantverwachtingen door te lezen.

Check
Eens per half jaar wordt er een enquête uitgezet bij de klanten van MC. Door middel van deze enquête wordt de waardering van de klanten verkregen. De waardering wordt bepaald door middel van een weging, deze weging komt overeen met de theorie van het KANO model. Onderwerpen die in de must-be categorie vallen moeten ervoor zorgen dat er een voldoende wordt gescoord, en de performance en attractive categorieën moeten zorgen voor een hoge tevredenheid. Deze weging is hieronder weergeven:

Voorbeeldcijfer	**Categorie**	**Weging**	**Resultaat**
8,3	Must-be	0,5	4,15
7,4	Performance	0,3	2,22
7	Attractive	0,2	1,4
		Totaal	**7,77**

De resultaten moeten vervolgens op verschillende manieren worden geanalyseerd. De totaalscore moet worden besproken binnen het werkoverleg, op deze manier ontstaat er een groepsdiscussie. Vervolgens moeten de resultaten in de bila's worden vergeleken met hun persoonlijke doelstellingen. Als laatste moeten de medewerkers de resultaten ook bespreken met hun klanten in bila's. Hierdoor krijgen de medewerkers van MC een goed inzicht in hoe klanten de dienstverlening waarderen en interpreteren.

Act
Op basis van de resultaten kan worden gestuurd, in sommige gevallen zullen de resultaten voldoende zijn om de targets te behalen, in dit geval wordt vooral gestuurd op waarborging van deze cijfers. Dit betekent dat er vooral gefocust moet worden op de dingen die goed gaan én hoe deze goed blijven gaan. Wanneer de resultaten niet toereikend zijn zal er gestuurd moeten worden op verbetering, in dit geval moet er gekeken worden naar de dingen die niet goed gaan én hoe deze in de toekomst worden verbeterd.

6.2 Bank-brede toepassing klanttevredenheidssturingsmodel

Rabobank Parkstad Limburg wordt aangeraden om binnen de gehele organisatie het klanttevredenheidssturingsmodel toe te passen. Momenteel wordt er binnen de gehele organisatie gebruik gemaakt van dezelfde methoden die Management Control ook gebruikte. Om ervoor te zorgen dat alle afdelingen binnen de bank een goed model krijgen om hun prestaties ten opzichte van andere afdelingen te beheersen kunnen zij het klanttevredenheidssturingsmodel toepassen.

Elke afdeling zal voor zichzelf het CRM raamwerk moeten aanvullen, haar klanten, diensten en verwachtingen in kaart brengen. Het model op zich kan wel binnen elke afdeling of Rabobank worden gebruikt omdat deze beschikken over dezelfde management control systemen.

Ook kan worden overwogen om de waardering van externe klanten te meten via dit model. Deze toepassing betekent eenzelfde invulling van het model maar dan op organisatie niveau. Momenteel is de bank zoekende naar een goede manier om de klanten te bedienen in de huidige markt. De banken branche is momenteel onderhevig aan véél en snelle veranderingen. Zo ziet de bank het bezoek van klanten aan kantoren sterk teruglopen, ook het aantal geldautomaten zal in de toekomst gaan afnemen. Toepassing van het KANO model kan de bank inzicht verschaffen in de manier waarop klanten momenteel én in de toekomst bedient willen worden.

6.3 Introductie Balanced ScoreCard

Uit verschillende vergaderingen, gesprekken, interviews en presentaties binnen de bank is gebleken dat de strategie niet bij alle medewerkers bekend is. Dit is een probleem dat de gehele bank zich zou moeten aantrekken. Ook is er binnen de afdeling MC een slag te slaan.

Zo worden de prestaties van de afdeling momenteel gerapporteerd aan het management middels de maandrapportage. Deze resultaten worden echter niet of nauwelijks besproken met de medewerkers tijdens het controllersoverleg. Door medewerkers beter te betrekken bij deze doelstellingen worden zij zich hier ook bewuster van. En omdat de doelstellingen voortkomen uit de strategie zullen zij zich ook hier meer bewust van worden.

Hierdoor wordt MC aangeraden om in de toekomst haar prestaties te gaan presenteren middels een Balanced ScoreCard (BSC). Deze BSC is een bewezen theorie waarmee organisaties beter zijn gaan

presteren door het feit dat zij bewuster zijn geworden van hun strategie (Otley, 1999). Het prestatie dashboard van MC heeft momenteel als een soortgelijke opsplitsing zoals die ook bij de BSC aanwezig is. Echter wordt hier nergens de strategie vermeldt.

MC hoeft dus niet het wiel opnieuw uit te vinden en een nieuw dashboard te ontwikkelen. Wel wordt aangeraden om de manier waarop deze wordt gepresenteerd aan te passen. De grafische wijze waarop de Balanced Scorecard dit doet, door het centraal stellen van de organisatie strategie én alle performance indicatoren binnen een overzicht te presenteren zullen medewerkers zich van beide bewuster worden. Dit moet uiteindelijk zorgen voor een stijging van de prestaties op alle gebieden.

Literatuurlijst

Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., . . . Walden, D. (1993). KANO's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *Center for Quality of Management Journal*.

Boerman, P. (2012). *De Net Promotor Score Deugt niet*. Opgeroepen op Februari 22, 2013, van Management Team: http://www.mt.nl/93/69652/sales-marketing/de-net-promoter-score-deugt-niet.html?order=0#slideshow

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis.* MIT Center for Advanced Engineering Study.

Frederick, R. (2003). *One Number You Need to Grow.* Harvard Business Review.

Hartmann, F., Bouwens, J., Bollen, L., Meuwissen, R., Vaassen, E., & Vluggen, M. (2007). *Informatie & Control: Management Control.* Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Higgs, M. (2009). The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 165-178.

Jans, E., Wezeman, D. K., & van Dijk, M. (2007). *Grondslagen Administratieve Organisatie, Deel A: algemene beginselen.* Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Jans, E., Wezeman, K., & Mulder-Nooteboom, A. (2006). *Grondslagen Administratieve Organisatie, Deel B: processen en systemen.* Wolters-Noordhoff.

Keuning, D. (2006). Grondslagen van het management. In D. Keuning, *Grondslagen van het management* (pp. 471-474). Epe/Zaandam: Wolters-Noordhoff.

McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise.* McGraw-Hill Education - Europe.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*.

Meyer, P. J. (2003). *What would you do if you knew you couldn't fail? Creating S.M.A.R.T. Goals.* Meyer Resource Group Inc.

Mulders, M. (2007). *75 Managementmodellen.* Noordhoff uitgevers. Opgeroepen op Februari 2013, van http://www.ink.nl/nl/p4bd81e110a03e/ink-managementmodel.html

Otley, D. (1999). Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 363-382.

Paffen, J., & Roemen, J. (2011). De nieuwe controller heeft hard én soft skills. *Controlling*, 12-16.

Peelen, E. (2003). *Customer Relationship Management.* Pearson Education.

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy, Work is Theatre & Every Business a Stage.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Rabobank. (2012). *Directie - Besturing, CER Driehoek.* Opgeroepen op Februari 2013, van RaboWeb AB: http://rwab.directie.rabobank.nl/left/b/b.asp

Rabobank. (2012, December 15). *Kaders & Richtlijnen Control.* Opgehaald van Raboweb - Bedrijfsmanagement: http://rwab.bedrijfsmanagement.rabobank.nl/left/control/kr_c.asp

Rabobank. (sd). *Beschrijving besturing.* Opgeroepen op Februari 2013, van RaboWeb: http://rwab.directie.rabobank.nl/left/b/bb.asp?k=rabobank sturings model

Rabobank Parkstad Limburg. (2010). *Strategisch Plan 2011-2014.* Heerlen. Opgeroepen op 2013, van Localweb Rabobank Parkstad Limburg: http://localweb.rabobank.nl/sites/ParkstadLimburg/Strategie/missieenvisie/Pages/Default.aspx

Rabobank Parkstad Limburg. (2012, November 13). Definitief Jaarplan BM 2013. Heerlen.

Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Shaw, C., Dibeehi, Q., & Walden, S. (2010). *Customer Experience, Future Trends & Insights.* Palgrave Macmillan.

Simons, R. L. (1994). *Levers of Control.* Harvard Business School Publishing.

Sprenger, J., Holtus, R., & Claus, J. (2010, Mei 31). Deelplan integraal management. Heerlen.

Verhoeven, N. (2004). *Wat is onderzoek?* Soest: Uitgeverij Boom.

Watervoort, R. (2011). *De klant centraal, de weg naar optimale klantbediening.* Heerlen.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations.* New York: The Free Press.

Slotverklaring

Hierbij verklaar ik dat dit afstudeerwerkstuk eigen werk is en ik derhalve geen inbreuk maak op auteursrecht van een ander. Daar waar gebruik is gemaakt van literatuur of andere bronnen is dit, via bronvermeldingen volgens APA, duidelijk vermeld.

Bob Schoutrop

Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst KANO analyse

Klantverwachtingen onderzoek
Management Control

Ingevuld door <naam>

Functie <functie>

Datum 29-3-2013

Momenteel ben ik bezig met een afstudeerstage in het kader van mijn opleiding Bedrijfseconomie aan de Hogeschool Zuyd. Middels dit onderzoek wil ik de klanttevredenheid van Management Control op een nog betere manier in kaart kunnen brengen en meetbaar maken.

Daarom wil ik ten eerste de aspecten in kaart brengen die jij, als klant van Management Control, als belangrijk ervaart. Deze resultaten zullen daarna worden gebruikt tijdens het vervolgonderzoek om de klantbeleving daadwerkelijk te meten. De klantverwachtingen worden bepaald door middel van het KANO model, daartoe worden er per onderwerp een functionele en dysfunctionele vraag gesteld.

Per vraag is het mogelijk om de volgende antwoorden te geven:

1. Dat vind ik ontzettend fijn.
2. Dat vind ik eigenlijk normaal.
3. Neutraal.
4. Daar kan ik mee leven.
5. Dat vind ik helemaal niet fijn.

Wanneer je meer achtergrondinformatie wenst over dit onderzoek en hoe het KANO model functioneert, kan je altijd contact met mij opnemen.

Het invullen van deze vragenlijst kost ongeveer 5 minuten en ik zou dit zeer op prijs stellen. Management Control wil op deze manier haar dienstverlening continu kunnen verbeteren en aanpassen op jullie wensen.

Groeten,

Bob Schoutrop
Stagiair Management Control
E: b.schoutrop@parkstadlimburg.rabobank.nl
T: 0657998294

Betrouwbaarheid

Onderstaande vragen hebben betrekken op informatie die door Management Control wordt verstrekt. Hierbij kan je denken aan Thema onderzoeken, procescontroles, beleidsdocumenten, analyses, Q-rapportages etc.

	Antwoord
Als informatie **juist** is, dan vind ik dat:	
Als informatie **onjuist** is, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als informatie **tijdig** is, dan vind ik dat:	
Als informatie **te laat** is, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als informatie **volledig** is, dan vind ik dat:	
Als informatie **onvolledig** is, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als informatie in **één keer goed** wordt aangeleverd, dan vind ik dat:	
Als informatie **niet altijd in één keer goed** wordt aangeleverd, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Wanneer de lay-out van informatie **volledig** aan mijn wensen voldoet, dan vind ik dat:	
Wanneer de lay-out van informatie **niet altijd** aan mijn wensen voldoet, dan vind ik dat:	

Responsiviteit

Onderstaande vragen hebben betrekking op al het contact dat je hebt met Management Control. Dit kan informatie zijn zoals hierboven al genoemd, maar dit kan ook ondersteuning zijn. Denk bij ondersteuning aan Bila's, lijncontroles, overleg, BBRA, ICAB, ketenmanagement en actiemanagement.

	Antwoord
Als ik een **snel antwoord** op mijn vragen krijg, dan vind ik dat:	
Wanneer het **antwoord op zich laat wachten**, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als ik een **reactie** krijg dat hij/zij met mijn vraag aan de slag gaat, dan vind ik dat:	
Wanneer ik **geen reactie krijg**, maar hij/zij wel met mijn vraag aan de slag gaat, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als een medewerker **tijd voor mij kan maken**, dan vind ik dat:	
Als een medewerker **geen tijd voor mij vrij kan maken**, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als de medewerkers **makkelijk** te bereiken zijn, dan vind ik dat:	
Als de medewerkers **moeilijk** te bereiken zijn, dan vind ik dat:	

Zekerheid

Onderstaande vragen hebben betrekking op al het contact dat je hebt met Management Control. Dit kan informatie zijn zoals hierboven al genoemd, maar dit kan ook ondersteuning zijn. Denk bij ondersteuning aan Bila's, lijncontroles, overleg, BBRA, ICAB, ketenmanagement en actiemanagement.

	Antwoord
Wanneer ik **vertrouwelijke informatie** kan uitwisselen, dan vind ik dat:	
Wanneer ik **voorzichtig moet zijn** met wie ik vertrouwelijke informatie kan uitwisselen, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als ik er op **kan vertrouwen** dat medewerkers hun **kennis goed kunnen toepassen**, dan vind ik dat:	
Als ik er **niet altijd op kan vertrouwen** dat medewerkers hun kennis goed kunnen toepassen, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als ik **altijd een antwoord** krijg op mijn vragen, dan vind ik dat:	
Als **ik niet altijd een antwoord** kan krijgen op mijn vragen, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Wanneer gevraagde informatie **meteen beschikbaar** is, dan vind ik dat:	
Wanneer gevraagde informatie **niet meteen beschikbaar** is, dan vind ik dat:	

Empathie

Onderstaande vragen hebben betrekking op al het contact dat je hebt met Management Control. Dit kan informatie zijn zoals hierboven al genoemd, maar dit kan ook ondersteuning zijn. Denk bij ondersteuning aan Bila's, lijncontroles, overleg, BBRA, ICAB, ketenmanagement en actiemanagement.

	Antwoord
Als medewerkers **persoonlijke interesse** in mij tonen, dan vind ik dat:	
Als medewerkers **weinig persoonlijke interesse** in mij tonen, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Wanneer medewerkers zich **goed kunnen inleven** in mij, dan vind ik dat:	
Wanneer medewerkers zich **moeilijk kunnen inleven** in mij, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als ik het gevoel krijg dat we een **gezamenlijk doel nastreven**, dan vind ik dat:	
Als ik dat gevoel van een gezamenlijk doel nastreven **niet altijd** krijg, dan vind ik dat:	

Competenties

Onderstaande vragen hebben betrekking op de competenties waarover medewerkers van Management Control moeten beschikken; klantfocus, samenwerken, flexibiliteit, resultaatgericht en communiceren.

	Antwoord
Als de medewerkers over **alle competenties** beschikken, dan vind ik dat:	
Als de medewerkers **niet over alle competenties** beschikken, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als de medewerkers **een sterke klantfocus** hebben, dan vind ik dat:	
Als de medewerkers **geen sterke klantfocus** hebben, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als de medewerkers **goed kunnen samenwerken**, dan vind ik dat:	
Als de medewerkers **minder goed kunnen samenwerken**, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als de medewerkers **heel flexibel** zijn ingesteld, dan vind ik dat:	
Als de medewerkers **niet altijd flexibel** zijn ingesteld, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als de medewerkers **resultaatgericht** zijn, dan vind ik dat:	
Als de medewerkers **niet altijd resultaatgericht** zijn, dan vind ik dat:	

	Antwoord
Als de medewerkers **goed kunnen communiceren** zijn, dan vind ik dat:	
Als de medewerkers **niet altijd goed kunnen communiceren** zijn, dan vind ik dat:	

Opmerkingen

Als er nog aandachtsgebieden of competenties die jij in deze vragenlijst mist, kun je deze hieronder opschrijven. Gelieve deze ook op een functionele en dysfunctionele wijze te beantwoorden.

	Directie				Bedrijven				Particulieren				Staf			
	Jan	Roger H.	Joop	Pascal	Evelyne	Bart	Ralf	Roger S.	Mark	Jos	Richard	Joost	Hans	Ruud	Myrko	Jeannette
1	m	p	p	p	p	m	m	m	m	m	p	p	m	m	m	m
2	m	m	p	m	p	m	m	m	m	m	p	m	a	m	m	m
3	m	i	m	p	i	m	m	m	m	m	p	m	p	m	m	m
4	m	p	a	m	a	m	m	m	i	m	p	a	i	m	m	m
5	m	i	m	a	i	m	a	i	a	a	p	a	p	i	m	m
6	a	p	a	i	i	m	p	a	p	p	m	p	p	p	p	p
7	a	i	a	a	i	a	a	i	i	i	m	p	i	p	m	m
8	a	a	m	a	i	m	a	m	p	a	m	p	p	a	p	m
9	m	i	p	p	i	m	i	m	m	p	m	m	p	m	p	m
10	m	m	i	a	i	m	i	i	m	p	p	a	p	i	m	i
11	m	m	p	m	i	m	i	p	m	m	p	m	i	m	m	m
12	m	i	p	a	m	m	a	i	m	m	p	i	p	m	m	m
13	a	a	a	a	p	a	a	a	p	p	p	a	a	a	m	p
14	i	i	a	i	i	a	a	a	a	a	p	p	i	a	a	i
15	a	i	a	i	i	a	i	m	i	a	p	p	m	p	m	i
16	a	m	p	p	m	m	a	m	m	p	p	m	m	a	m	p
17	a	a	a	m	a	i	a	p	i	p	p	m	a	a	m	m
18	p	m	p	p	p	a	i	m	m	m	p	m	m	p	m	m
19	a	m	p	p	p	m	i	m	m	m	p	m	m	p	m	m
20	i	a	m	i	i	a	a	a	a	m	p	a	i	m	m	m
21	m	m	m	i	p	m	m	m	a	m	p	p	p	m	m	m
22	m	p	m	p	i	m	m	m	a	m	p	m	m	p	m	m

Bijlage 3: Klanttevredenheidsonderzoek

Klanttevredenheidsonderzoek Management Control

Welkom bij het klanttevredenheidsonderzoek van Management Control, om onze dienstverlening continue te kunnen verbeteren ontvangen we graag feedback van onze klanten. We willen je daarom vragen om dit klanttevredenheidsonderzoek in te vullen, dit zal ongeveer 10 minuten van je tijd in beslag nemen.

Graag willen we je verzoeken om dit **vóór <DATUM INVOEGEN>** te doen.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Medewerkers

Ten eerste willen we je vragen om aan te geven met welke medewerkers je contact hebt en in welke frequentie. Dit kun je aangeven in onderstaand overzicht.

Medewerker	Vaak	Soms	Zelden	Nooit
Raymond				
Bianca				
Harald				
Ralph				
Erik				
Christel				
Paul				
Linda				
Ine				
Gwen				
Elroy				

Betrouwbaarheid

Onderstaande vragen hebben betrekken op informatie die door Management Control wordt verstrekt. Hierbij kan je denken aan Thema onderzoeken, procescontroles, beleidsdocumenten, analyses, Q-rapportages etc.

1. Juistheid van informatie	**1-10**
2. Tijdigheid van informatie	**1-10**
3. Volledigheid van informatie	**1-10**
4. Het in één keer goed aanleveren van informatie	**1-10**
5. In welke mate voldoet de informatie aan jouw wensen	**1-10**

<OPEN VRAAG>
Over welke vorm van informatie (Thema onderzoeken, procescontroles, beleidsdocumenten, analyses, Q-rapportages etc.) ben jij het meest te spreken en over welke het minste, motiveer je antwoord.

Responsiviteit

Onderstaande vragen hebben betrekking op al het contact dat je hebt met Management Control. Dit kan informatie zijn zoals hierboven al genoemd, maar dit kan ook ondersteuning zijn. Denk bij ondersteuning aan Bila's, lijncontroles, overleg, BBRA, ICAB, ketenmanagement en actiemanagement.

6. Hoe beoordeel je de respons snelheid	**1-10**
7. Medewerkers maken tijd voor jou	**1-10**
8. Medewerkers zijn makkelijk bereikbaar	**1-10**

<OPEN VRAAG>
Hoe snel verwacht je een antwoord op je vragen? Hierbij kan je ook denken aan een bevestiging dat we met jouw vraag aan de slag gaan en het antwoord z.s.m. zal volgen.

Zekerheid

Onderstaande vragen hebben betrekking op al het contact dat je hebt met Management Control. Dit kan informatie zijn zoals hierboven al genoemd, maar dit kan ook ondersteuning zijn. Denk bij ondersteuning aan Bila's, lijncontroles, overleg, BBRA, ICAB, ketenmanagement en actiemanagement.

9. Ik vertrouw medewerkers met vertrouwelijke informatie	**1-10**
10. Ik vertrouw op de kennis van de medewerkers	**1-10**
11. Ik krijg antwoord op mijn vragen	**1-10**
12. Informatie die ik nodig heb is beschikbaar	**1-10**

<OPEN VRAAG>
Wanneer je nog aanvullende opmerkingen hebt over het aspect zekerheid is het mogelijk om deze hier te geven. Deze zullen persoonlijk met jou worden teruggekoppeld.

Empathie

Onderstaande vragen hebben betrekking op al het contact dat je hebt met Management Control. Dit kan informatie zijn zoals hierboven al genoemd, maar dit kan ook ondersteuning zijn. Denk bij ondersteuning aan Bila's, lijncontroles, overleg, BBRA, ICAB, ketenmanagement en actiemanagement.

13. Medewerkers tonen persoonlijke interesse in mij	**1-10**
14. Medewerkers kunnen zich goed inleven in mijn situatie	**1-10**
15. Ik heb het gevoel dat we een gezamenlijk doel nastreven	**1-10**

<OPEN VRAAG>
Wat is je ten aanzien van het aspect empathie het afgelopen halfjaar bijgebleven? In welk opzicht heeft Management Control jou positief of negatief weten te verassen? Motiveer je antwoord.

Competenties

Onderstaande vragen hebben betrekking op de competenties waarover medewerkers van Management Control moeten beschikken; klantfocus, samenwerken, flexibiliteit, resultaatgericht en communiceren.

16. Hoe beoordeel jij in het algemeen de competenties van de medewerkers	**1-10**
17. Medewerkers beschikken over een sterke klantfocus	**1-10**
18. Medewerkers kunnen goed samenwerken	**1-10**
19. Medewerkers zijn flexibel opgesteld	**1-10**
20. Medewerkers zijn resultaatgericht	**1-10**
21. Medewerkers kunnen goed communiceren	**1-10**

Opmerkingen

Wanneer je nog aanvullende opmerkingen hebt over de dienstverlening van Management Control is het mogelijk om deze hier te geven. Deze zullen persoonlijk met jou worden teruggekoppeld.

Bijlage 4: Klantprofiel



Pascal Vandermeulen
Directeur Bedrijven

P.Vandermeulen@parkstadlimburg.rabobank.nl

+31 45 533 43 52

Je kan Pascal blij maken door:

Pascal vindt het fijn wanneer hij een reactie op zijn vragen ontvangt. Ook wanneer dit geen definitief antwoord is, vindt hij het fijn om te weten als jij hiermee aan de slag gaat. Laat hem dit daarom ook weten.

hij vindt het fijn als hij op je kan rekenen, dit betekent dat hij vertrouwelijke informatie met je kan delen, een antwoord van jou krijgt wanneer hij iets vraagt en dat je beschikbaar bent.

Pascal verwacht:

Pascal wil dat informatie hem tijdig bereikt, ook verwacht hij dat deze informatie in één keer goed is. Wanneer het niet mogelijk is om informatie tijdig aan te leveren is het fijn als je hem dit mededeelt.

Daarnaast verwacht Pascal dat jij over de juiste kennis en competenties beschikt. Hierdoor kan je Pascal ondersteunen bij vragen die hij heeft.