

Klantloyaliteit

in de financiële dienstverlening



Meer loyale klanten, meer fans!

Sjors van leeuwen
Indora Managementadvies

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Vooraf

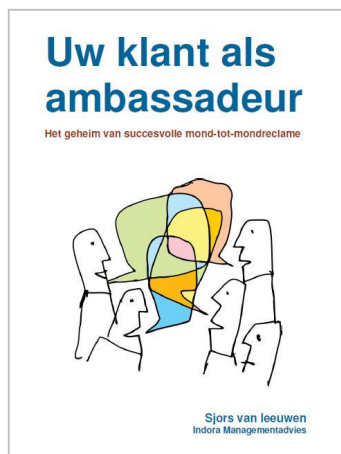
In dit E-book leest u meer over 'klantloyaliteit' en het creëren van loyale klanten in een specifieke tak van sport: de financiële dienstverlening. Door opeenvolgende financiële crisissen is het vertrouwen van consumenten in banken, verzekeraars, pensioenfondsen, vermogensbeheerders en financiële intermediairs tot het vriespunt gedaald. Financiële dienstverleners zullen het vertrouwen van hun klanten moeten terugwinnen en meer moeten investeren in klantloyaliteit. Dit boek schetst een aantal actuele ontwikkelingen op het gebied van klantloyaliteit in de financiële dienstverlening en geeft diverse praktische handvatten voor het ontwikkelen van uw eigen loyaliteitstrategie.

Ik wens u veel leesplezier en veel loyale klanten!

Sjors van Leeuwen
Indora Managementadvies
e-mail: info@indora.nl
internet: www.indora.nl en www.klantgerichtondernemen.blogspot.com.

Meer informatie over klantgericht ondernemen en klantrelatiemanagement leest u in het boek 'CRM in de praktijk', uitgegeven bij Academic Service/SDU.

© Sjors van Leeuwen – Indora Managementadvies – november 2011



Bronnen

Dit E-book is ondermeer gebaseerd op informatie afkomstig van de volgende boeken, vakbladen en websites: Reichheld (The Loyalty Effect), Bügel (Klantenloyaliteit), Fornell (The Satisfied Customer), Reichheld (The Ultimate Question), Van Kralingen (Emotionele innovatie), Van Leeuwen (CRM in de praktijk), Cialdini (Invloed), Van Belleghem (De Conversation Manager), Bel (Kloteklanten), Treacy & Wiersema (De discipline van de marktleiders), Ariely (Volmaakt onvoorspelbaar), Van Leeuwen (Klantloyaliteit in de 21^e eeuw), Tijdschrift voor Marketing, Marketing Tribune, Adformatie, Telecommerce, Customer Talk, Harvard Business Review, diverse wetenschappelijke onderzoeken over klantloyaliteit (zie voetnoten), retailactueel.com, loyaltyfacts.com, marketingfacts.nl, molblog.nl, klantgerichtondernemen.blogspot.com en indora.nl.

Inleiding

Dit E-book beschrijft in hoofdlijnen het fenomeen 'klantloyaliteit' voor bedrijven in de financiële dienstverlening. Een onderwerp dat steeds vaker in het middelpunt van de belangstelling staat. In de meeste markten neemt de concurrentie toe en zijn product, prijs en kwaliteit steeds minder onderscheidend in het gevecht om de klant. Producten en diensten worden steeds sneller gekopieerd en klanten veranderen steeds gemakkelijker van merk en leverancier. Bedrijven investeren daarom noodgedwongen steeds meer in klantbehoud en het creëren van trouwe, loyale klanten.

Customer loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brandset purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.

Richard L. Olivier¹

Allereerst kost het werven van nieuwe klanten in de regel meer geld dan het behouden van bestaande klanten. Verder kunnen loyale klanten op verschillende manieren bijdragen aan het succes van de organisatie: ze kopen vaker, ze zorgen met positieve mond-tot-mondreclame voor gratis reclame en nieuwe klanten.

Dit geldt echter *in algemene zin*, want de vele uitzonderingen bevestigen ook op dit gebied de regel. Marketingprofessionals, onderzoekers en wetenschappers komen niet altijd tot dezelfde inzichten en conclusies als het om klantloyaliteit gaat. Sommige experts stellen zelfs dat klantloyaliteit niet bestaat. Maar inmiddels is er zoveel gefundeerd onderzoek voorhanden, dat we kunnen stellen dat *specifieke loyaliteitsinterventies* in *specifieke situaties* in meer of mindere mate een positieve invloed hebben op de loyaliteit van klanten aan een organisatie of merk in termen van meer herhaalaankopen en/of een langere relatieduur en/of meer positieve mond-tot-mondreclame.

Frederick Reichheld heeft midden jaren negentig het begrip klantloyaliteit definitief op de kaart gezet. Hij toont in zijn bestseller 'The Loyalty Effect' uitgebreid aan dat een financiële dienstverlener die er in slaagt om 5 procent meer klanten te behouden de winstgevendheid, afhankelijk van de sector, kan verhogen van 75 (creditcard) tot 96 procent (hypotheek)! Klantbehoud en klantloyaliteit kunnen dus veel geld opleveren.

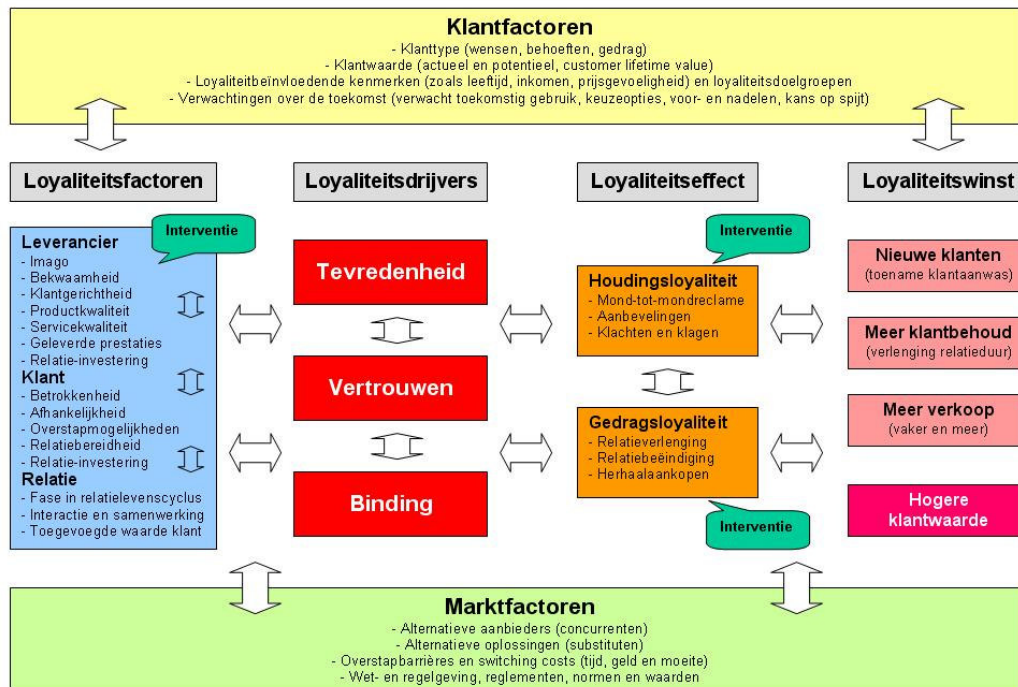
Maar niet alle bedrijven hebben klantloyaliteit hoog in het vaandel staan. Het streven naar trouwe klanten past het best bij organisaties met een 'customer intimacy' (CRM) strategie. Bedrijven die zich willen onderscheiden op basis van 'operational excellence' of 'productleadership' zullen niet snel investeren in klantloyaliteit. Bij dit soort bedrijven staat of een goede en goedkope dienstverlening centraal of het voortdurend snel op de markt brengen van productinnovaties. Maar dat neemt niet weg dat dit soort bedrijven door hun merkkracht en productkwaliteit toch vaak een grote schare trouwe klanten weet op te bouwen. Denk aan het succes van bedrijven als Hema en Apple.

In dit E-book wordt regelmatig gerefereerd aan informatie uit wetenschappelijk en minder wetenschappelijk onderzoek. Het is belangrijk dat u deze onderzoeksresultaten met een kritische blik bekijkt, want u heeft ongetwijfeld wel eens gehoord van het gezegde: "Er zijn drie soorten leugens: leugens, grove leugens, en statistieken". Maar alle onderzoeken samen, geven toch een goed beeld van alle zaken die toe doen. Informatie waarmee u uw eigen loyaliteitsstrategie kunt ontwikkelen met als doel: meer loyale klanten!

¹ Whence consumer loyalty, R. L. Oliver, Journal of Marketing, 1999.

Wat is klantloyaliteit?

Wat is klantloyaliteit en waardoor wordt het beïnvloed? Op het oog eenvoudige vragen, maar de beantwoording daarvan is veel minder eenvoudig. Klantloyaliteit is een complex begrip en er zijn dan ook vele definities in omloop. Er spelen veel factoren een rol en al deze factoren hebben in meer of mindere mate invloed op elkaar. In figuur 1 staat het 'KlantLoyaliteitModel' afgebeeld. Dit generieke model geeft de samenhang weer tussen alle loyaliteitsbeïnvloedende factoren en de loyaliteitsdrijvers, -effecten en -winst. Het model is een vereenvoudigde weergave van de complexe werkelijkheid. De werking en toepassing van dit model in de praktijk, zal per branche, type product en doelgroep verschillen.



Figuur 1: KlantLoyaliteitModel ©

Voordat dit we dit model verder toelichten, volgen eerst enkele belangrijke begrippen:

Klantloyaliteit

De mate waarin een klant qua houding (*attitudinal loyalty*) en/of gedrag (*behaviorial loyalty*) trouw blijft aan een leverancier, ook als er andere, betere of goedkopere alternatieven zijn².

Klanttevredenheid

De mate waarin de levering van producten door een leverancier heeft voldaan aan de verwachtingen van de klant. Of de mate waarin de oplossing van problemen en klachten door de leverancier, heeft voldaan aan de verwachtingen van de klant. Bij klanttevredenheid wordt vooral naar de ervaringen in het verleden gekeken.

² Voor leverancier kan ook gelezen worden: organisatie, merk, product of dienst. Voor producten kan ook gelezen worden: diensten en service.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Klantvertrouwen

De mate waarin een klant er vertrouwen in heeft dat een leverancier zich (ook) in de toekomst zal (kunnen) houden aan zijn afspraken en beloften en zal handelen in het belang van de klant. Het vertrouwen dat de leverancier zich betrouwbaar en integer zal opstellen. Bij klantvertrouwen wordt vooral gekeken naar verwachtingen over de toekomst.

Klantenbinding

De mate waarin een klant een emotionele en psychologische band voelt met een leverancier (*emotionele binding*) en/of de mate waarin een klant de relatie wil voorzetten in de overtuiging dat het behoud van de relatie meer voordelen oplevert dan het beëindigen van de relatie (*rationele binding*).

Houdingsloyaliteit en Gedragsloyaliteit

Klantloyaliteit kent twee verschijningsvormen: houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit. Houdingsloyaliteit uit zich in mond-tot-mondreclame in de vorm van aanbevelingen of klagen. Gedragsloyaliteit uit zich in het verlengen of beëindigen van de relatie en/of het doen van herhaalaankopen.

Loyaliteitsinterventie

Maatregel voor het vergroten van de klantloyaliteit en loyaliteitseffecten. Er worden drie soorten interventies onderscheiden. Als eerste interventies die gericht zijn op het verbeteren van loyaliteitsfactoren met betrekking tot leverancier, klant en onderlinge relatie. Als tweede interventies om het effect van de (ontstane positieve) houdingsloyaliteit te versterken en als derde interventies om het effect van de (ontstane positieve) gedragsloyaliteit te versterken. Meer over het inzetten van loyaliteitsinterventies leest u in het E-book 'Klantloyaliteit in de 21^e eeuw'.

Loyaliteit afhankelijk van emotie

Uit grootschalig onderzoek van TNO onder 2700 Nederlandse consumenten en klanten van banken, telecombedrijven en energiebedrijven blijkt dat 'emotie' de bepalende factor is voor klantloyaliteit. Volgens de onderzoekers leiden prettige klantervaringen tot loyaal gedrag. De onderzoeken namen in totaal 21 service-elementen onder loep, waaronder dertien generieke service-elementen zoals 'gemakkelijk als klant aanmelden' en acht sector specifieke service-elementen zoals 'prijswijzigingen worden goed gecommuniceerd'.

In algemene zin kunnen de volgende service-elementen tot meer klantloyaliteit leiden:

- Vriendelijkheid van medewerkers van de (telefonische) klantenservice.
- Eenvoudig een klacht kunnen indienen.
- Een goede oplossing van de klacht.

Een negatieve en veel voorkomende emotie is irritatie, volgens de onderzoekers. Die wordt veroorzaakt doordat mensen problemen ervaren met producten en diensten terwijl ze niet gemakkelijk een klacht kunnen indienen, laat staan dat ze een idee hebben hoe en wanneer hun probleem wordt opgelost. Volgens de onderzoekers kan dit opgelost worden door explicieter te communiceren, op website en in mailings, en het zo simpel mogelijk proberen te maken voor de klant.

Bron: Telecommerce, 2010.

**Er is vandaag niet zoiets als klantenloyaliteit,
bedrijven moeten loyaal zijn aan hun klanten.**

John Nasbitt

Drijvers van klantloyaliteit

In algemene zin blijken er drie hoofddrijvers van klantloyaliteit te zijn:

- Vertrouwen van de klant.
- Tevredenheid van de klant.
- Binding met de klant.

Klantvertrouwen

De eerste loyaliteitsdrijver is het vertrouwen van de klant in het toekomstig gebruik van het product of de dienst. Denk aan het vertrouwen in banken, ziekenhuizen of autodealers. Vertrouwen wordt bepaald door verwachtingen over de toekomst. Hoe hoger het vertrouwen dat de klant ook in de toekomst tevreden zal zijn, hoe groter zijn loyaliteit. Het gaat hier dus om het vertrouwen van de consument dat leverancier ook in de toekomst aan zijn verwachtingen zal voldoen.

Klanttevredenheid

De tweede loyaliteitsdrijver is de tevredenheid van klanten. Krijgt de klant wat hij verwacht, maakt het bedrijf zijn beloftes waar, is de dienstverlening in orde, voelt hij of zij zich gewaardeerd? Kortom zijn de producten, diensten en klant/leverancierrelatie op orde? Tevredenheid zorgt voor commitment van de klant. Daar waar vertrouwen gaat over de toekomst, gaat tevredenheid over het verleden. Meer informatie over klanttevredenheid leest u in het E-book '15 (on)waarheden over klanttevredenheid en klantloyaliteit'.

Klantenbinding

De derde loyaliteitsdrijver gaat over de binding met de klant. Deze binding wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de alternatieven en de mate waarin de klant geïnvesteerd heeft in de relatie. Des te minder goede alternatieven de klant heeft, des te meer de klant zich verbonden voelt met zijn huidige aanbieder. Hier spelen de beschikbare alternatieven een belangrijke rol (waaronder zogeheten 'substituten') evenals mogelijke 'switching costs'. Zo hebben schouwburgen in kleinere plaatsen vaak loyalere klanten door het ontbreken van alternatieve uitgaansmogelijkheden.

Verder speelt de grootte van de investering die de klant gedaan heeft in de relatie met zijn aanbieder, een belangrijke rol. Hoe meer investeringen in tijd, geld en energie, hoe groter het commitment in de relatie. Vrijwilligers, abonneementhouders en 'vrienden van' investeren in de regel meer in de relatie met hun schouwburg, muziekgezelschap of theatergroep, met als gevolg dat het loyalere klanten zijn dan reguliere bezoekers. Om klantenbinding tot stand te kunnen brengen moet er sprake zijn van een win-win situatie voor organisatie en klant. Als een van beide partijen onvoldoende voordeel ziet in een hechte relatie, zal duurzame klantenbinding moeilijk tot stand komen.

Organisaties kunnen op drie niveaus de klantenbinding beïnvloeden:

- Het eerste niveau is het realiseren van een financiële binding. Die komt tot stand doordat consumenten er financieel voordeel bij hebben om klant te zijn. Denk aan prijskortingen en beloningen via bijvoorbeeld loyaliteitsprogramma's.
- Het tweede niveau is het realiseren van een sociale binding. Dit is een vorm van emotionele binding die te maken heeft met de wijze waarop de organisatie en zijn merken communiceren met klanten. Steeds vaker worden hiervoor online communities en fanprogramma's ingezet. Bedrijven als Apple, Nike en Heineken zijn hier erg succesvol mee. Banken en verzekeraars zijn hier veel minder succesvol mee.
- Het derde niveau is de structurele binding. Dit is een vorm van binding die direct te maken heeft met de levering van producten en diensten. Instrumenten hiervoor zijn abonnementen, contracten, 'customized products', insourcing van bedrijfsprocessen, koppelen van informatiesystemen of vervelende of kostbare overstapprocedures.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Switchgedrag

Het switchgedrag van klanten wordt in de regel door vier factoren bepaald:

- Relatiekwaliteit.
- Servicekwaliteit.
- Overstapmogelijkheden en –kosten.
- Prijs.

Switchfactoren kunnen verder sterk afhankelijk zijn van de branche en het type product. Zo spelen in het bankwezen nog vier factoren een rol die het switchgedrag beïnvloeden³ namelijk (1) imago en reputatie van de bank, (2) gewenste afstand tot de bank, (3) leeftijd (jongeren hebben grotere switchneigingen: gemak, service, prijs en rente) en (4) inkomen (mensen met hogere inkomens hebben grotere switchneigingen: hogere verwachtingen).

Switchgedrag kan beïnvloed worden⁴

Er zijn diverse markten in Nederland die gekenmerkt worden door een lage mobiliteit. Zo is het switchpercentage tussen zorgverzekeraars al jaren relatief laag. Aan de hand van een casestudy bij een zorgverzekeraar is onderzocht of het switchgedrag in een lage mobiliteitsmarkt te voorspellen is en of marktwerking aan de hand van een switchmodel leidt tot een beter resultaat. Een switchmodel is ontworpen en getoetst. De resultaten laten zien dat er groepen verzekerden zijn te vinden die drie keer vaker switchen dan gemiddeld. De marktwerking aan de hand van het ontwikkelde switchmodel heeft geresulteerd in een 20 tot 25 procent lagere uitstroom in de hoogste switchsegmenten.

60% of customers who defect,
describe themselves as satisfied in customer surveys.

Harvard University

Houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit

Klantvertrouwen, klanttevredenheid en klantenbinding hebben invloed op de houdingsloyaliteit (*attitudinal loyalty*) en gedragsloyaliteit (*behaviorial loyalty*) van klanten. Gedragsloyaliteit kan zich op twee manieren uiten. Enerzijds kunnen klanten vaker en meer aankopen doen (*retentie*). Anderzijds kunnen klanten besluiten om niet weg te gaan, dus minder klantverloop (*churn*). Houdingsloyaliteit uit zich in positieve of negatieve mond-tot-mondreclame (*word of mouth*) en positieve of negatieve aanbevelingen (*recommendations, reviews*).

Organisaties die hier slim op inspelen kunnen ware fans en ambassadeurs creëren die zorgen voor positieve mond-tot-mondreclame. Denk aan het promoten van het gebruik van de 'tell a friend' optie of de 'like button' van Facebook of LinkedIn. Organisaties proberen klanten dan ook steeds vaker met aanbiedingen over te halen om reviews op hun website te plaatsen, zoals in het geval van Wehkamp en Bol.com waar je kans maakt op honderd euro als je een review schrijft op hun website. Mond-tot-mondreclame levert ook maar liefst drie keer winst op. Want mensen die producten kopen op basis van aanbevelingen van andere consumenten zijn: (1) tevredener, (2) raden het product vaker aan en (3) doen vaker herhalingsaankopen dan consumenten die producten hebben gekocht zonder aanbeveling van anderen. Dat blijkt uit onderzoek van de Erasmus Universiteit in 2010 onder vijfduizend consumenten in verschillende productcategorieën. Meer informatie over de kracht van mond-tot-mondreclame leest u in het E-book 'Uw klant als ambassadeur'.

³ Artikel in International Journal of Bank Marketing, Loyaltyfacts.com, 2011.

⁴ Het voorspellen van switchgedrag in een markt met een lage mobiliteit: een case study, M. Dijksterhuis en S. Velders, Jaarboek Marktonderzoek 2009.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit hangen sterk met elkaar samen⁵. Als de klant de intentie heeft opnieuw met een organisatie zaken te doen, is de psychologische houding van de klant ook positief. Omgekeerd geldt dat wanneer de klant een positief houding heeft over een organisatie, deze ook in de toekomst eerder opnieuw zaken zal doen met een organisatie. Gedragsloyaliteit en houdingsloyaliteit moeten daarom integraal benaderd worden.

Nederlandse bankklant: lagere klantwaarde en minder loyaal

40 procent van de bankklanten is niet tevreden over zijn thuisbank en één op de zeven bankklanten heeft zijn thuisbank onlangs verruild voor een andere aanbieder. Dit blijkt uit Europees onderzoek uit 2010 van Ernst & Young onder ruim 7.000 (waaronder 1.000 Nederlandse) bankklanten naar de impact van de kredietcrisis op de houding en gedrag tegenover hun bank. Nederland scoort daarmee binnen Europa het slechtst. Met slechts één vijfde van de Nederlandse klanten (20%) die meer dan vijf producten bij een primaire bank hebben, scoort Nederland binnen Europa het laagst op klantwaarde en loyaliteit. Banken dienen vooral na te gaan op welke wijze zij het vertrouwen onder hun klanten kunnen vergroten. Maar deze slechte cijfers bieden ook kansen, want hoe zorg je voor een hogere klantwaarde (customer lifetime value) door cross-sell, up-sell en deep-selling? Het ontwikkelen van nieuwe klantstrategieën en een gedifferentieerde bediening wordt als instrument ingezet om de vertrouwensrelaties te herstellen. Kortom, banken dienen meer dan voorheen de bediening te richten op de rol die ze voor de specifieke klant vervullen en daarmee aan te sluiten bij de behoefte van de klant, aldus de onderzoekers.

Het is belangrijk te beseffen dat we tegelijkertijd leven in twee werelden: een die gedictieerd wordt door de sociale normen en een waar de markt regeert. Die twee werelden moeten strikt gescheiden blijven. Een bank kan zich bijvoorbeeld niet voordoen als een vriendelijk lid van de gemeenschap, maar tevens een fikse boete opleggen als een lening één dag te laat wordt terugbetaald. Als een persoonlijke relatie van het ene op het andere moment verzakelijkt, is de klantloyaliteit onmiddellijk voorgoed verdwenen.

Daniel Ariely

Relatie tussen tevredenheid, vertrouwen en binding

Houdingsloyaliteit heeft vaak een sterke relatie met tevredenheid, terwijl gedragsloyaliteit vaak een sterke relatie heeft met binding. Vertrouwen hangt vaak sterk samen met interactie en samenwerking en tevredenheid. Interactie en samenwerking heeft vaak een sterke relatie met gedragloyaliteit. M.a.w. goede communicatie en samenwerking zorgt er voor dat de klant ook in de toekomst zaken blijft doen met zijn leverancier.

Wanneer een klant niet tevreden is, maar het vertrouwen en de binding zijn sterk, kan de klant toch loyaal zijn. De klant kan de organisatie een 'tweede kans' geven om ervoor te zorgen dat de volgende keer wel aan de verwachtingen wordt voldaan. Zonder een sterke binding en goed vertrouwen zou de klant naar een andere organisatie zijn gegaan en zou een tweede kans niet mogelijk zijn. Tevredenheid kan dus niet los worden gezien van binding en vertrouwen. Deze drie aspecten kunnen een bijdrage leveren aan de verhoging van de loyaliteit.

⁵ Loyale klanten: hebben is hebben, maar houden de kunst, H.C.A. Roest en M.J.H. Hulsen, Jaarboek Marktonderzoek 2008.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Marnix Bügel voerde een wetenschappelijk promotieonderzoek uit naar de toepasbaarheid van psychologische theorieën binnen relatiemarketing⁶. Bügel ontdekte dat twee van de drie componenten waaruit liefde bestaat ook in klantrelaties voorkomen. In de psychologie bestaat liefde uit drie factoren: passie, intimiteit en geborgenheid. Het begint met passie, de intimiteit komt later en geeft een gevoel van geborgenheid. Twee van die constructen zijn er ook in de relatie tussen klant en bedrijf. Naast geborgenheid ondervinden klanten namelijk ook een vorm van intimiteit. Er is wel één groot verschil: in een persoonlijke relatie streven mensen gelijkheid na. In een consumentenrelatie juist niet. Dan gaan mensen op zoek naar een superieure partner.

Het is opvallend dat intimiteit net als bij een huwelijk een belangrijke rol speelt op specifieke momenten in de relatie. Het speelt met name in het begin, als iemand klant wordt en op einde, als de klant overweegt weg te gaan. Bedrijven zouden hier volgens Bügel lering uit kunnen trekken. "Veel bedrijven doen moeite om een klant binnen te halen, maar beseffen niet met hoeveel vragen de nieuw verworven klant daarna nog zit. Het enige dat de klant daarna vaak nog krijgt zijn rekeningen. Door ook in die periode daarna aandacht te besteden aan de klant, bouw je een stabiele klantrelatie op". Die investering betaalt zich ook terug in de klantenbinding.

Het onderzoek werd uitgevoerd onder 1.500 klanten in Nederland en in vijf verschillende branches: banken, auto's, telecom, supermarkten en zorgverzekeringen. Het onderzoek geeft aan dat er vijf factoren zijn die de mate van klantenbinding bepalen:

- Intimiteit in de relatie.
- Kwaliteit van alternatieven.
- Tevredenheid over de relatie.
- Hoogte van investeringen in de relatie.
- Innovativiteit van het bedrijf.

De factor 'intimiteit' speelt de belangrijkste rol om klantenbinding te creëren. Tevredenheid over de relatie levert een positieve bijdrage, maar is niet noodzakelijk om een relatie te continueren. Zo kunnen ontevreden klanten toch bij een bedrijf blijven als ze de kwaliteit van de alternatieven onvoldoende vinden. Of als ze vinden dat ze veel in de relatie investeren of geïnvesteerd hebben. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat investeren in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) ook tot een sterkere klantenbinding kan leiden, maar dit geldt alleen voor bedrijven die door klanten als innovatief worden gezien.

Aandacht en een klein beetje liefde!

Alleen het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek is op zich al voldoende om loyalere klanten te krijgen. Dat blijkt uit onderzoek van de Amerikaanse wetenschappers Dholakia en Morwitz⁷. Zij voerden een klanttevredenheidsonderzoek uit bij 1000 klanten van een financiële dienstverlener en vergeleken hun koopgedrag met een controlegroep van 1000 andere klanten bij wie geen klanttevredenheidsonderzoek was verricht. Beide groepen klanten werden een jaar lang gevolgd. Hoeveel nieuwe diensten namen ze af? hoe winstgevend waren ze? Welk percentage verliet de bank? Beide groepen werden uitgesloten van direct marketing activiteiten. En wat bleek: de klanten die telefonisch eenmalig om hun mening zijn gevraagd kochten sneller nieuwe producten (drie maal hogere kans), liepen vijftig procent minder vaak weg en bleken winstgevender dan de niet ondervraagde klanten. Volgens de onderzoekers ligt de verklaring in de factor 'aandacht'. De ondervraagde klanten voelden zich gekoesterd. Bovendien stimuleerde het onderzoek hun latente verlangens naar nieuwe diensten.

⁶ The application of psychological theories for an improved understanding of customer relationships, M. Bügel en www.rug.nl, 2010.

⁷ How surveys influence customers, Dholakia & Morwitz, Harvard Business Review, 2002.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Relatie tussen tevredenheid, loyaliteit en herhaalaankopen

Onderzoek in verschillende branches laat zien dat alleen een hele grote mate van tevredenheid of ontevredenheid bepalend is voor de houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit van klanten⁸. Met andere woorden: alleen *zeer tevreden* klanten blijven u trouw en alleen *zeer ontevreden* klanten lopen weg. Bij de gewone 'tevreden' klanten die er tussenin zitten is het de vraag hoe de band met de organisatie (houdingsloyaliteit) en het koopgedrag (gedragsloyaliteit) zich zullen ontwikkelen en welke invloed bedrijven daarop kunnen uitoefenen. Daarbij spelen ook de factoren 'vertrouwen' en 'binding' een belangrijke rol. Kortom, klanttevredenheid is slechts een grove indicatie voor de mate van klantloyaliteit.

Uit onderzoek blijkt dat de frequentie van herhalingsaankopen (retentie) bij *zeer tevreden* klanten veel hoger is dan bij gewone 'tevreden' klanten. Zo kwam American Express er begin jaren negentig al achter dat haar trouwste klanten in retailing 16 keer zoveel uitgeven als andere, minder trouwe klanten. Ook ander onderzoek van ondermeer Frederick Reichheld toont aan dat zeer tevreden klanten trouwere klanten zijn en meer producten of diensten afnemen. In zijn onderzoek namen deze 'promotors' het hoogste aantal herhalingsaankopen én meer dan 80% van de aanbevelingen voor hun rekening. Vooral het effect van aanbevelen van een merk aan vrienden en kennissen blijkt sterk verkoopbevorderend te zijn.

Loyaliteit leidt echter lang niet altijd tot herhaalaankopen. Zo hebben veel mensen een sterke emotionele band met het automerk Ferrari maar kunnen zich geen exemplaar veroorloven. En veel fans van bekende sterren zoals Madonna en Roger Federer bezoeken nooit een optreden of wedstrijd van hun idool.

Enkele algemene bevindingen:

- Zeer tevreden klanten kopen (veel) vaker en meer, dan gewoon tevreden klanten.
- Zeer tevreden klanten bevelen hun leverancier (veel) vaker aan bij anderen, dan gewoon tevreden klanten.
- Zeer tevreden klanten blijven (veel) langer klant, dan gewoon tevreden klanten.
- Zeer ontevreden klanten kopen (veel) minder, dan (zeer) tevreden klanten.
- Zeer ontevreden klanten raden hun leverancier (veel) vaker af bij anderen, dan (zeer) tevreden klanten.
- Zeer ontevreden klanten beëindigen (veel) sneller de relatie met hun leverancier, dan (zeer) tevreden klanten.

De relatie tussen klanttevredenheid en gedragsloyaliteit in de vorm van herhaalaankopen, is afhankelijk van verschillende factoren. Zoals de lengte (in tijd) van de klantrelatie, specifieke klantkenmerken zoals de behoefte aan variatie, leeftijd of inkomen of de mate van reeds aanwezige klantloyaliteit.

Onderzoek laat zien dat de mate van loyaliteit van invloed kan zijn op de relatie tussen klanttevredenheid en herhaalaankopen. Enkele bevindingen op een rij⁹:

- De betekenis die klanten aan bepaalde producteigenschappen toekennen is voor niet-loyale klanten anders dan voor loyale klanten.
- De invloed van vertrouwen en commitment op toekomstige aankopen is voor niet-loyale klanten anders dan voor loyale klanten.
- Het niet voldoen aan klantverwachtingen heeft een groter negatief effect op de klanttevredenheid van minder loyale klanten dan op de klanttevredenheid van meer loyale klanten.
- Een lagere klanttevredenheid leidt bij minder loyale klanten tot een grotere afname van de herhalingsaankopen dan bij de meer loyale klanten.

⁸ Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, E. Anderson, V. Mittal, Journal of Service Research, 2000 e.v.a.

⁹ What Influences the Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intention?, Yi May en La, Psychology & Marketing, 2004.

Consumenten zijn statistiek. Klanten zijn mensen.

Stanley Marcus

Klantgedrag in de praktijk

Een gemiddelde bank verliest op jaarbasis 5 procent van de rekening-courantklanten, die daarmee 3 procent van het balanstotaal meenemen. Daarentegen kost de 35 procent klanten die het bedrag op de rekeningen verlaagt de bank zo'n 24 procent van haar balanstotaal, terwijl de 35 procent die de rekening opwaardeert 25 procent extra oplevert¹⁰.

De resultaten zijn op zichzelf niet bijzonder: loyale klanten vertrekken minder snel dan minder loyale klanten. Toch kunnen enkele praktische consequenties onderkend worden¹¹:

- Scores uit klanttevredenheidsonderzoeken moeten genuanceerd bekeken worden, vooral lagere tevredenheidsscores bij minder loyale klanten verdienen extra aandacht.
- De klanttevredenheid moet gemeten en gerapporteerd worden over twee groepen klanten, de meer loyale klanten en de minder loyale klanten.
- Loyaliteit als prestatie-indicator moet concreet gemaakt worden (bijvoorbeeld op basis van de Net Promoter Score (NPS) en het aankoopgedrag) en als klantkenmerk in de klantendatabase opgenomen worden.
- Nieuwe nog niet loyale klanten moeten anders benaderd worden, om ze zo snel mogelijk te veranderen in meer loyale klanten. Door achtereenvolgens het bevorderen van 'positieve cognitie' (kennis van het product door informatieverstrekking), 'affectie' (gevoel hebben met het product door positieve ervaringen) en 'conatie' (wil om het te proberen, om het opnieuw te kopen).

Staat het belang van de klant wel echt centraal?

Banken en verzekeraars vinden het lastig om meer tevreden en loyale klanten te krijgen. Ze doen er alles aan om 'fans' te krijgen, maar dat wil niet echt lukken. Rara, hoe kan dat?

Is men wel met de juiste dingen bezig?

Aegon is bijvoorbeeld druk bezig met klantenpanels, reclames over eerlijk over later (terwijl klanten misschien wel wachten op een reclame over eerlijk over vroeger) en het organiseren van TweetBankets via Twitter om van mensen te horen wat Aegon allemaal met Twitter zou kunnen doen. Maar intussen vergeet men de woekerpolisaffaire snel en goed op te lossen voor honderdduizenden klanten, laat staan ze daarover goed te informeren. Het vertrouwen heeft men dus nog lang niet teruggewonnen en dat is nu eenmaal een cruciale factor in het krijgen van trouwe, loyale klanten. Geen vertrouwen, geen fans. Zo simpel is het.

Hoe serieus neemt men de klant?

Bij de ING maakt men het nog bonter. Enerzijds zijn ze druk bezig met het implementeren van een 1-op-1 marketingstrategie. Ze noemen het de 'next best action' strategie, om hiermee alle 8,9 miljoen klanten op maat te kunnen bedienen. Met andere woorden: om klanten het juiste aanbod op het juiste moment voor te schotelen met als doel meer klantwaarde, meer omzet en meer winst. Maar toch ook met de ambitie om echte relaties met klanten aan te gaan, door op relevante momenten en met relevante boodschappen met ze te communiceren. Dat moet ook het klantvertrouwen stimuleren en daarmee de klantentrouw en loyaliteit. Maar op hetzelfde moment is er grote publieke verontwaardiging in de media over de exorbitante bonussen die de top van de ING zichzelf heeft toegekend. Om die vervolgens onder grote druk en met frisse tegenzin weer in te trekken. Ook een nieuwe actie van de ING om trouwe klanten te belonen met extra rente voor een extra te

¹⁰ Nieuwsbrief Marketing-insight, ICSB, 17 juli 2002.

¹¹ Loyaltyfacts.com, 2011.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

storten spaarbedrag, roept veel kritiek op. Want een extra spaarbedrag van € 2.500 levert slechts 8 euro extra rente op. En ben je een trouwe klant en forse spaarder, maar stort je niet extra bij, dan krijg je niets. Met het belonen van trouwe klanten heeft het niets te doen.

Eigenbelang lijkt nog het meest belangrijk

Zelf ontving ik vorig jaar een onbegrijpelijk brief van een bankverzekeraar. Toen ik ze daarmee confronteerde was het antwoord: "ja, maar die brief is ter controle langs zoveel bureaus en afdelingen geweest. Iedereen vond dat het weer anders moest en de juridische afdeling wilde er perse bepaalde teksten in, om ons goed in te dekken". Op mijn vraag "hebben jullie de conceptbrief ook door klanten uit de doelgroep laten lezen om te kijken of zij het wel begrijpen?", was het antwoord: "nee, dat hebben we niet gedaan en dat was misschien wel een goed idee geweest".

Intrinsieke wil ontbreekt

Banken en verzekeraars hinken op twee gedachten. De echte intrinsieke wil om echt in het belang van klanten te denken en te handelen ontbreekt nog steeds. Dit is de conclusie van de Code Commissie Banken eind 2010. Het lijkt vooral op window dressing en daar prikken klanten nu eenmaal snel doorheen¹².

Verschillende fasen in de ontwikkeling van klantloyaliteit

Klantloyaliteit ontstaat niet van de ene op de andere dag, maar wordt opgebouwd tijdens een langere periode. Loyaliteitsexpert Richard Olivier onderscheidt vier fasen in de ontwikkeling van loyaliteit die achtereenvolgens doorlopen worden¹³. De ontwikkeling van klantloyaliteit langs deze fasen gebeurt aan de hand van verschillende factoren met betrekking tot product, prijs, service en relatie. Daarbij gaat het om de bekende thema's kennis, houding en gedrag.

De vier ontwikkelingsfasen van klantloyaliteit zijn:

- Cognitief: kennis hebben van het bedrijf, product of merk.
- Affectief: positieve houding ten aanzien van het bedrijf, product of merk.
- Conatief: de wil om te proberen, de intentie om het product te kopen.
- Actief: het daadwerkelijk kopen en gebruiken van het product.

Meten van klantloyaliteit

Houdingsloyaliteit en gedragsloyaliteit kunnen op drie manieren de klantwaarde (*customer lifetime value*) beïnvloeden, namelijk door de aanwas van nieuwe klanten, door verlenging van de relatieduur en door vaker en meer verkopen.

Houdingsloyaliteit wordt vaak gemeten aan de hand van de:

- Persoonlijke gevoelens van de klant over de aanbieder en zijn dienstverlening:
 - Neiging om de aanbieder bij anderen aan te bevelen ('promotorscore').
 - Neiging om te klagen en klachten in te dienen.
- Weerstand tegen betere alternatieven (kwaliteitgevoeligheid).
- Bereidheid om een meerprijs te betalen (prijsgevoeligheid).

Gedragsloyaliteit wordt vaak gemeten aan de hand van het:

- Aantal herhaalaankopen:
 - Winkelbezoek, kantoorbezoek of websitebezoek.
 - Recentheid van de laatste aankoop.
 - Frequentie van aankoop.
 - Omvang van de aankoop (gemiddeld besteed bedrag).
- Klantaandeel (*share of wallet*).
- Duur van de relatie.

¹² Klantrelaties in goede en slechte tijden, klantgerichtondernemen.blogspot.com, 25 april 2011.

¹³ Whence consumer loyalty, R. L. Oliver, Journal of Marketing, 1999.

Gedifferentieerde aanpak bij SNS REAAL

Alle merken meten de klanttevredenheid¹⁴. Een instrument dat hierbij wordt gebruikt is de Net Promotor Score (NPS). De frequentie en deelgebieden van de klanttevredenheidsmetingen variëren per merk. De merken met veelvuldig direct klantencontact, zoals SNS Bank en de ASN Bank, hebben het meest uitgebreide meetsysteem. REAAL heeft veel minder vaak direct klantencontact en meet daarom intensiever de tevredenheid van intermediairs dan die van de polisafnemer. Zwitserleven meet vooral de tevredenheid van de werkgevers. Dat zijn de klanten waarmee de contracten gesloten worden. Daarnaast meet Zwitserleven ook de tevredenheid van intermediairs. Voor REAAL en Zwitserleven geldt dat de tevredenheid van intermediairs over REAAL en Zwitserleven ook waardevolle informatie oplevert. Bovendien zijn deze cijfers belangrijk voor de reputatie onder intermediairs.

SNS Bank breidde haar metingen van klanttevredenheid uit. Bij ieder contactmoment meet SNS Bank de tevredenheid over het contactmoment en de tevredenheid over SNS Bank in het algemeen. Contactmomenten vinden plaats via een adviesgesprek, e-mail, telefoon en bij het afsluiten van een product via internet. Daarnaast meet SNS Bank de tevredenheid over klachtenafhandeling, over de nieuwe SNS Winkels, over de nieuwe websiteomgeving Mijn SNS en over inbound marketing. Inbound marketing is een zeer doelgerichte vorm van internetmarketing, die zich richt op potentiële klanten binnen een afgebakende doelgroep. Door de gedetailleerde opzet van de metingen kan men gericht werken aan verbeteringen.

REAAL streeft naar intensivering van het directe contact met klanten. Daarom werd een klantbehoefte-onderzoek gehouden om te achterhalen wat klanten nu precies verwachten van REAAL en wat zij belangrijk vinden.

Op basis van de uitkomsten formuleerde REAAL vijf klantbeloften:

- Een vlotte en zorgvuldige behandeling van claims, uitkeringen en vragen.
- Bieden van een goede prijs-kwaliteitverhouding.
- Nakomen van afspraken.
- Bieden van zekerheid.
- Goed bereikbaar zijn.

Deze algemene beloften vertaalt REAAL in concrete beloften die per product of service kunnen verschillen. Een groot deel van de beloften kan REAAL al goed waarmaken. Enkele verbeterpunten zijn: meer inzicht geven in de kosten van levenproducten en de inrichting een nieuw klantcontactcentrum om de bereikbaarheid verder te verbeteren. De prestaties in klanttevredenheid werden opgenomen in de beoordelingscriteria voor het management.

Verankering vindt ook plaats door het vastleggen van best practices. Zo profiteert REAAL van de kennis en ervaring van SNS Bank op het gebied van direct klantencontact en van de grote ervaring van Zwitserleven met klantenservice. REAAL wil het directe klantencontact intensiveren, maar heeft hier relatief weinig ervaring mee doordat de distributie grotendeels via intermediairs verloopt. De ASN Bank is een voorbeeld voor de andere merken als het gaat om het creëren en ondersteunen van een gemeenschap van klanten en belangstellenden. SNS Bank startte SNS Community, een online platform van leden die klant zijn van SNS Bank. Directieleden en marketingdeskundigen praten en luisteren regelmatig mee om meer inzicht te krijgen in wat SNS REAAL klanten beweegt. Met als uiteindelijk doel meer tevreden en meer loyale klanten.

¹⁴ www.snsreéalvoverslag210.nl

Drijvers voor klantloyaliteit in financiële dienstverlening

Uit onderzoek van Lewis en Soureli¹⁵ blijkt dat er vier hoofddrijvers zijn voor het realiseren van klantloyaliteit door consumentenbanken. Dit zijn:

- Vertrouwen.
- Servicekwaliteit.
- Klanttevredenheid.
- Imago.

Uit het onderzoek blijkt dat vertrouwen de eerste vereiste is voor klantloyaliteit. Des te groter het vertrouwen, des te loyaler de klanten. De gepercipiëerde servicekwaliteit heeft ook een groot effect op de klantloyaliteit. Ook beïnvloedt het andere drivers zoals klanttevredenheid, vertrouwen en imago welke op hun beurt ook weer een direct effect hebben op de klantloyaliteit. Consumenten zijn ook loyaler aan een bank wanneer zij meer tevreden zijn. Het gaat dan vooral over de volgende serviceaspecten: snelheid, competentie, vriendelijkheid van het personeel, vertrouwen en ontvankelijkheid.

Daarnaast heeft klanttevredenheid ook een positieve invloed op andere drivers, zoals imago en vertrouwen. Het imago van een bank beïnvloedt ook direct de loyaliteit. Hoe meer het imago overeenkomt met het ideaalbeeld van de consument, des te loyaler klanten zich zullen opstellen. Het imago beïnvloedt ook de tevredenheid, de affectieve relatie met en het vertrouwen in de dienstverlener. Door de opkomst van internet is er echter steeds minder persoonlijk contact met de consument. Hierdoor is het voor banken niet gemakkelijk om het juiste vertrouwen en imago uit te stralen. Banken moeten hun dienstverlening persoonlijker maken om consumenten blijvend voor zich te winnen.

Uit ander onderzoek naar klantloyaliteit in de bankwereld blijkt ondermeer¹⁶:

- Product, service en resultaat hebben positieve invloed op de klanttevredenheid.
- Klanttevredenheid, vertrouwen, sociale banden en rationele betrokkenheid hebben positieve invloed op de gevoelsmatige betrokkenheid.
- Structurele banden hebben positieve invloed op de rationele betrokkenheid.
- Gevoelsmatige betrokkenheid, sociale banden en herhaalaankopen hebben positieve invloed op de klantloyaliteit.

Uit onderzoek van Totem/MarketResponse¹⁷ onder consumenten van alle Nederlandse banken blijkt dat klanten hun bank meestal afraden aan vrienden en bekenden. Toch geeft slechts 10 procent van de onderzochte consumenten aan in het voorgaande jaar van bank verwisseld te zijn. Dit heeft veel te maken met het zogenaamde 'lock-in' effect. Het overstappen naar een nieuwe bankrekening is een hele klus, waarbij veel fout kan gaan. Meestal beperkt een switch zich tot het overzetten van het spaartegoed naar een nieuwe bank. Ongetwijfeld ook ingegeven door de wens om het spaargeld te spreiden over verschillende banken. Iets anders dat overstappers tegenhoudt is het feit dat men denkt dat het bij andere banken niet veel beter is. Overstappen lost in dat geval dan ook niets op. De minst slecht presterende bank krijgt dan nog de meeste nieuwe klanten. Zo kan een bank die gemiddeld genomen door haar klanten wordt afgeraden, toch een toestroom van klanten realiseren.

Volgens dit onderzoek zijn de 'main drivers of customer loyalty':

1. First time right (servicekwaliteit).
2. Customer service (servicekwaliteit).
3. Positive experience (servicekwaliteit, interactie en samenwerking).
4. Product features (e.g. interest rate) (productkwaliteit).

¹⁵ The antecedents of consumer loyalty in retail banking, Barbara R Lewis, Magdalini Soureli, Journal of Consumer Behaviour, 2006.

¹⁶ Klantloyaliteit in de bankwereld, afstudeeronderzoek Open Universiteit, Van Bendegem, 2006.

¹⁷ Consumer Research on Loyalty, (potential) Churn and the use of testimonials 2009.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

5. Company image (imago).
6. Company PR (imago, effectiviteit reclame).
7. Involvement with company (relatiebereidheid, binding).
8. Brand experience (merkervaring, geleverde prestaties).
9. Company authority (imago en reputatie).

Volgens dit onderzoek zijn de 'main drivers of potential churn':

1. Complaints (servicekwaliteit, interactie en samenwerking, tevredenheid).
2. Product features (e.g. interest rate) (productkwaliteit).
3. Customer service (servicekwaliteit).
4. First time right (servicekwaliteit).
5. Company PR (imago, effectiviteit reclame).
6. Company image (imago).
7. Recommendations (mond-tot-mondreclame).
8. Involvement with company (relatiebereidheid, binding).
9. Brand experience (merkervaring, geleverde prestaties).

Werk aan de winkel bij ING

De ING heeft onderzocht hoe klanten tegen banken aan kijken¹⁸. Het antwoord loog er niet om: financiële instellingen zijn niet transparant, afstandelijk, arrogant, compliceren zaken, hebben geen belangstelling voor klanten en handelen met geld alsof het van hun is. De stemming van klanten is al niet veel beter: 73% is bezorgd, 55% boos en 46% meent geen controle over de toekomst te hebben. Ook stelde ING aan klanten de vraag van wie ze financieel advies krijgen. De resultaten waren opzienbarend: 47% van de klanten zijn van mening dat ze geen advies krijgen. Van de respondenten vertrouwt 22% op het advies van familie en vrienden. Slechts 16% gaat naar zijn bank voor advies. Kortom, 67% van de klanten heeft dus geen toegang tot professioneel advies.

Op basis van deze onderzoeken heeft ING besloten om het eenvoudiger te maken voor haar klanten. Daarbij gaat ze terug naar de basis. De ING gaat klanttevredenheid scoren op vijf variabelen. Als de klant positief is over deze variabelen dan gaat ING er van uit dat de klant positief over ING spreekt en de bank promoot naar familie, vrienden en kennissen. De vijf variabelen hebben betrekking op twee service-elementen en drie elementen van vertrouwen.

Service-elementen:

1. Goede bereikbaarheid (persoonlijk en via telefoon en internet).
2. Snelle en effectieve dienstverlening.

Vertrouwenselementen:

3. Duidelijk inzicht in financiële situatie.
4. Professioneel advies.
5. Transparantie.

De ING gaat hiervoor de Net Promotor Score (NPS) inzetten. Daarbij hebben ze een manier gevonden om ook te kijken naar de oorzaken, het 'waarom' van de NPS-score. De bank vraagt op transactiemomenten haar klanten om feedback over medewerkers, het kantoor, de producten en de processen. Daartoe is een geautomatiseerd feedbacksysteem ontwikkeld dat ter illustratie als volgt werkt. Stel een klant vraagt een creditcard aan. Nadat de aanvraag is gedaan krijgt de klant een e-mail met een aantal vragen. Uit de beantwoording wordt afgeleid of de klant een promotor, passively satisfied of een distractor is. De promotor is zeer tevreden en vertelt dit door aan vrienden en familie. De distractor zal op verjaardagsfeestjes negatief over je spreken. Als de klant door zijn feedback een distractor is gaat er een mail naar de owner van de transactie. Deze moet binnen 48 uur

¹⁸ Verslag op finno.wordpress.com over de presentatie van Isabelle Conner, Global Head of Marketing bij ING Groep op de Nationale Dag Financiële Marketing, 2009.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

naar de klant toe reageren. In alle andere gevallen gaan de reacties naar de managers en de indirecte- en directe owners. Het spreekt voor zich dat de feedback gebruikt wordt om onder andere de processen te verbeteren.

De pilot die ING hield was opgesplitst in bankieren en verzekeren. De respons was goed. Van de 18.000 bankklanten betrokken bij de pilot reageerde 23%. Van de verzekeringsklanten reageerde 21%. Tijdens deze buitenlandse ING-pilot kwam het percentage promoters niet boven de 27% uit, wat geen goed teken is. Er valt dus nog een hoop te verbeteren als het om klanttevredenheid bij de ING gaat.

Het belang van klanttevredenheid

Tevreden klanten leveren na verloop van tijd meer baten op voor een bank dan ontevreden klanten. Dat concludeert economisch psycholoog Maarten Terpstra na de ontwikkeling en toepassing van een nieuw meetinstrument voor klanttevredenheid over banken¹⁹. Zijn promotieonderzoek aan de Universiteit van Tilburg geeft richtlijnen voor het meten en optimaliseren van klanttevredenheid. Volgens de wetenschapper ontbraken tot dusver zowel een goed uitgewerkte definitie van klanttevredenheid als een goed meetinstrument voor klanttevredenheid voor de financiële sector. Terpstra vulde deze hiaten op. Hij liet zien dat de algemene tevredenheid van een klant met een bank zich op verschillende wijzen kan manifesteren, zoals in emoties, spijt, verwachtingen, en rationele oordelen, en hij werkte een definitie van klanttevredenheid uit die de verschillende manifestaties van klanttevredenheid omvat.

Door psychometrische methoden voor de meting van psychologische eigenschappen toe te passen heeft hij een instrument ontwikkeld waarmee tevredenheid van een klant met een bank beter kan worden gemeten. Hij heeft het instrument vervolgens gebruikt in klanttevredenheidsonderzoek onder klanten van een Nederlandse bank. Uit het onderzoek bleek dat tevreden klanten al na verloop van een jaar meer baten opleverden voor de bank dan ontevreden klanten. Bovendien hadden tevreden klanten meer vertrouwen in en waren loyaler aan de bank dan ontevreden klanten. Klanttevredenheid is dus een belangrijke succesfactor voor banken, en daarom is het voor banken raadzaam om klanttevredenheid te optimaliseren, zo luidt de conclusie. Dit kan volgens Terpstra via verschillende methoden, waaronder het voorkomen van problemen van klanten met de bank via de implementatie van snelle en foutloze klantprocessen.

Klanttevredenheid betekent voldoen aan verwachtingen

In de perceptie van de consument is er een kloof tussen wat hij verwacht en wat hij krijgt. Voor financiële dienstverleners ligt hier een taak: als zij beter de verwachtingen op het gebied van zekerheid, betrouwbaarheid en snelheid van dienstverlening van de consumenten managen, levert dat een meer tevreden klant en een beter imago op. Dit blijkt uit de Consumentenmonitor 2009 van het Verbond van Verzekeraars.

In volgorde van belangrijkheid de verwachtingen van consumenten over verzekeraars met daarbij links de belangrijkheidscore en rechts de behaalde score volgens de consument:

- Deskundig (8,1) - (6,5).
- Betrouwbaar (8,0) - (6,1).
- Zekerheid (8,0) - (6,4).
- Stabiel (7,8) - (6,2).
- Duidelijk (7,8) - (5,5).
- Snel (7,5) - (5,9).
- Voordelig (7,3) - (5,1).
- Toegankelijk (7,3) - (6,0).
- Innovatief (6,8) - (5,9).

¹⁹ On the meaning of customer satisfaction. A study in the context of retailbanking, 2008.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Verzekeraars vergeten (te) vaak hun core-business, namelijk het wegnemen van risico's en gevoelens van onzekerheid bij consumenten door deskundige, betrouwbare en goede dienstverlening en informatieverstrekking. Men wil graag innovatief zijn en verzinnen de meest complexe producten of starten geldverslindende innovatieprojecten waar klanten niet op zitten te wachten. Verzekeraars moeten innoveren in hun core-business en in klantgerichtheid en in de communicatie (dialog) met hun klanten en niet in allerlei nevenactiviteiten. First things first!

Belangrijkste lessen voor verzekeraars volgens de onderzoekers:

- Verzekeraars moeten de verwachtingen die worden gewekt, beter managen.
- Verzekeraars moeten schaden en claims snel afhandelen.
- Verzekeraars moeten minder verwachten van duidelijke(re) polisvoorwaarden. Die worden niet gelezen. De boodschap is hier: maak eenvoudigere producten en biedt zekerheid.
- Focus op zekerheid! Eenvoud en prijs zijn daaraan ondergeschikt.
- Verzekeraars kunnen met een keurmerk meer vertrouwen winnen.

Verzekeraars vernieuwen

De aanbevelingen uit het onderzoek van 2009 zijn door verzekeraars opgepakt. Dat blijkt uit de Consumentenmonitor 2011 van het Verbond van Verzekeraars. Het programma Verzekeraars Vernieuwen gericht op klantbelang en vernieuwing van de verzekeringsbranche begint zijn vruchten af te werpen. 22 procent van alle consumenten merkt verschil in klantgerichtheid van verzekeraars. Consumenten die in de afgelopen periode contact hebben gehad met hun verzekeraar bevestigen dat beeld. 65 procent van hen merkt op een of meerdere punten verschil in klantgerichtheid met vroeger. Zij vinden bijvoorbeeld dat ze vriendelijker te woord worden gestaan, informatie makkelijker kunnen vinden, sneller antwoord krijgen op vragen en begrijpelijker brieven ontvangen. De telefonische bereikbaarheid en de duidelijkheid van de polisvoorwaarden kunnen volgens consumenten echter nog wel verbeterd worden. Voor de consument staan duidelijke polisvoorwaarden en snelle claimafhandeling centraal als het gaat om wat consumenten van hun verzekeraars verwachten. Ze willen geen kleine lettertjes met onverwachte uitsluitingen. Kortom: de consument wil en verwacht zekerheid van verzekeraars. Dit onderzoek leert dat als verzekeraars beter aan de verwachtingen van de consument op het gebied van zekerheid, betrouwbaarheid en maatschappelijk betrokkenheid voldoen, dat het imago van de verzekeringsbranche verbetert.

*The role of the customer has changed from isolated tot connected,
from unaware to informed, form passive to active.*

CK Prahalad

Klanttevredenheid geen garantie voor klantbehoud

Een tevreden klant van een verzekeringsmaatschappij is niet per se een trouwe klant, zo blijkt uit het 'World Insurance Report 2007' van Capgemini. Een internationaal onderzoek onder meer dan 10.000 klanten, verzekeraars en distributeurs. De bevindingen van het rapport laten zien dat klanttevredenheid niet gelijk staat aan klantbehoud. Hoewel slechts een zeer klein deel van de ondervraagde klanten ontevreden zegt te zijn over de aard of de frequentie van de contacten met verzekeraars of hun agenten, is bijna 40 procent van de klanten van andere dan levensverzekeringen in de afgelopen vijf jaar overgestapt op een andere verzekeraar.

Inzicht in loyaliteitsbepalende factoren

"De toename van het internetgebruik leidt tot een grotere transparantie in de sector, waardoor klanten meer toegang krijgen tot informatie over specificaties en prijzen van

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

producten, zodat hun onderhandelingspositie sterker wordt. Hierdoor zijn de klanten onafhankelijker en prijsgevoeliger geworden, en minder loyaal. Om goed geïnformeerde klanten beter van dienst te zijn en het verlies van winstgevende klanten te voorkomen, moeten verzekeraars hun strategieën voor klantbehoud aanscherpen en een breed en tegelijkertijd gedetailleerd inzicht verwerven in de aspecten die voor de klant van belang zijn", aldus de onderzoekers.

Om effectiever in de behoefte van de klant te kunnen voorzien en uiteindelijk een winstgevende groei en een beter klantbehoud te kunnen realiseren, moeten verzekeraars volgens het rapport proberen te begrijpen welke factoren de klantloyaliteit beïnvloeden en vervolgens nauw met hun distributeurs samenwerken om een toegevoegde waarde voor de klant te genereren.

Klanten hebben slechts incidenteel contact met de primaire verzekeraar

De uitdaging voor verzekeraars die hun klantrelaties willen verbeteren is dat de distributeurs (in tegenstelling tot de meeste andere financiële dienstverleners) slechts zelden rechtstreeks contact met hun klanten hebben, waardoor het moeilijk is om waardevolle inzichten in de wensen van de klanten te verkrijgen. Uit het onderzoek blijkt dat 71% van de klanten nooit of slechts incidenteel (één keer per jaar) contact heeft met de hoofddistributeur. Ter vergelijking: klanten van banken hebben gemiddeld meer dan 200 keer per jaar contact met hun bank. De beschikbaarheid van informatie en het gemak van het internet leiden tot meer segmentering en grotere fysieke afstanden binnen het klantenbestand (zowel op nationaal als op internationaal niveau).

“Omdat ze zo zelden de gelegenheid hebben om met hun klanten te spreken, is het voor verzekeraars en distributeurs essentieel dat ze inzien welke waarde elke interactie voor de klant heeft. Verzekeraars moeten begrijpen hoe de klanten binnen een segment passen en wat de unieke dynamiek van deze segmenten is in de verschillende fasen van de levenscyclus van een klant: productvergelijking, aanschaf, dienstverlening, uitbreiding en claims. Verzekeraars die uiteenlopende klanten willen bedienen, moeten hun mogelijkheden voor klantinteractie optimaliseren om de juiste transacties te kunnen leveren, en deze transacties volgen om te zien in hoeverre er sprake is van verbetering op het gebied van marktaandeel, winstgevendheid en loyaliteit”.

Verzekeraars gaan serieuzer met CRM aan de slag

Gelukkig gaan verzekeraars net als andere financiële dienstverleners steeds serieuzer aan de slag met Customer Relationship Management (CRM). Dat blijkt uit onderzoek van Goals Marktbewerking onder 69 financiële instellingen. De meeste dienstverleners zijn gericht op operationele CRM voor marketing, sales en service, maar steeds meer bedrijven gaan aan de slag met een bedrijfsbrede CRM-strategie. 40% van de Nederlandse financiële dienstverleners heeft een Customer Relationship Management (CRM) strategie geformuleerd. Maar...90% van de financiële dienstverleners geeft aan geen idee te hebben van de actuele stand van klanttevredenheid. En...tweederde geeft aan onvoldoende inzicht te hebben in het rendement van klanten. Respondenten geven aan dat ze behoefte hebben aan het opbouwen van complete klantprofielen en het segmenteren van doelgroepen. Op die manier moet vooral de verkoop gestimuleerd worden, maar ook klantbehoud en het binnenhalen van nieuwe klanten behoort tot de doelen. Hopelijk denken verzekeraars bij alle plannenmakerij ook aan de klant, want bij de meeste CRM-projecten is de klant in geen velden of wegen te bekennen.

Distributeurs willen meer gegevens en betere samenwerking met verzekeraars

Van de distributeurs die voor het rapport werden geïnterviewd, meende tweederde dat ze de klanten zouden kunnen bewegen hun uitgaven voor financiële dienstverlening te verhogen, als ze door de verzekeraar betere informatie en hulpmiddelen aangereikt zouden krijgen. Slechts 27% van de ondervraagde distributeurs gaf te kennen momenteel goed in

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

staat te zijn het volledige potentieel van het klantenbestand optimaal te benutten. “Veel distributeurs vertelden dat ze belangrijke kansen voor omzetverhoging misliepen en dat ze het potentieel van hun klanten effectiever zouden kunnen benutten als ze toegang hadden tot meer customer intelligence en betere hulpmiddelen en services”.

Dit geeft aan dat verzekeraars nauwer met hun distributienetwerk zouden kunnen (en moeten) samenwerken om de distributeurs in staat te stellen hun omzet te verhogen, gekoppeld aan een effectiever beheer van de transactieactiviteiten. Een dergelijke benadering leidt gedurende de gehele levenscyclus van de klant tot de zo gewenste omzet en services op basis van meerwaarde en behoeften. De meest innovatieve verzekeraars bewegen zich momenteel van een model met vaste producten in de richting van een flexibeler, op behoeften gebaseerd model voor producten en verkopen, waarmee ze hun aanbod nauwkeurig kunnen afstemmen op de veranderende behoeften van hun klanten. Verzekeraars die erin slagen de distributeurs te begrijpen en op betekenisvolle wijze te segmenteren, behalen hiermee een aanzienlijk concurrentievoordeel. Door de bedrijfsactiviteiten af te stemmen op de behoeften van de distributeurs worden de distributeurs in staat gesteld hun klantrelaties te verdiepen en beter toegesneden producten effectief aan te bieden voor een breder spectrum aan behoeften, waardoor uiteindelijk klanttevredenheid wordt geconverteerd naar klantloyaliteit.

Toepassing van klantgegevens

Volgens de bevindingen van het rapport hebben veel verzekeraars moeite met het verkrijgen van de juiste klantgegevens, waardoor het optimaliseren van klantrelaties, het verwijnen van producten en de ondersteuning van groei doelstellingen worden bemoeilijkt. Nieuwe technologie kan een bijdrage leveren aan een oplossing. Verzekeraars die winstgevende klanten willen behouden, moeten de beschikbare informatie optimaal inzetten om de klant beter te kunnen begrijpen en segmenteren. Verzekeraars kunnen klanten een meerwaarde bieden door hun distributeurs te ondersteunen met een goede toegang tot gegevens en moderne tools.

“Toonaangevende verzekeraars en distributeurs realiseren een completer overzicht van de klant en maken beter gebruik van de analyseresultaten met behulp van nieuwe technologische tools voor analyse van klantgegevens, financieel beheer, prognosemodellen, geautomatiseerde monitoring en beheer van campagnes, leads en contactpersonen, en op maat gemaakte weergaven, waarschuwingen en kennisgevingen. Al deze mogelijkheden stellen de verzekeraars in staat beter te concurreren en het verlies van winstgevende klanten een halt toe te roepen”, concluderen de onderzoekers.

Volgens het ‘World Insurance Report 2011’ richten verzekeraars zich nu op operationele efficiency en ondernemingsflexibiliteit. Overall ter wereld hebben verzekeringsbedrijven tijdens de economische crisis investeringsinkomsten verloren en te maken gehad met veranderende regelgevingen en voorkeuren van klanten. Innovatie in claimbeheer moet leiden tot behoud van marktaandeel en winstgevendheid en klantvoordeel door efficiency.

Co-creatie pilot voor klanten Rabobank

Bij het verbeteren van de dienstverlening luistert Rabobank sinds kort actief naar haar eigen klanten²⁰. ‘Denk Mee Met Je Bank’ is de naam van de online community die de bank kortgeleden heeft opgericht. “Dit initiatief onderscheidt zich nadrukkelijk van gangbaar klanttevredenheidsonderzoek”, klinkt het stellig uit de mond van Maarten Kolkman. Als manager Particulieren bij Rabobank is hij nauw betrokken bij de bewuste pilot. Klanttevredenheidsonderzoek is meestal vrij eendimensionaal. Wat wij nu gedaan hebben, is co-creatie. We optimaliseren onze dienstverlening samen met onze klanten. Mensen praten mee én beslissen”, benadrukt Kolkman.

²⁰ Rabobank Utrecht, juli 2011.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Van alle mensen die via de online community de dienstverlening van de bank beoordeelden, selecteerde Rabobank Utrecht honderd deelnemers voor deze pilot. Zij kregen wekelijks een verzoek, bijvoorbeeld om bepaalde informatie op de website van Rabobank te zoeken of een e-mail met een specifieke vraag te versturen. Tevens voelde een moderator individuele klanten aan de tand. Tijdens maandelijkse workshops bespraken bankmedewerkers vervolgens uitvoerig alle klantbevindingen en bedachten zij potentiële oplossingen voor de problemen waar deelnemers tegenaan waren gelopen. Kolkman: "Met deze kritiekpunten doen wij ons voordeel. We zijn nu druk bezig met het aanpassen van webformulieren op basis van de verbeterpunten die klanten hebben aangegeven."

In het zomernummer van 'Dichterbij', het magazine voor Rabobank-leden, legt Kolkman uit dat de reacties van klanten onder meer geleid hebben tot de invoering van telefoonscripts in het Klant Contact Centrum van de bank. "Als een klant vertelt dat zijn bankpas is gestolen, is het belangrijk om empathie te tonen en niet meteen zakelijk naar een postcode en huisnummer te vragen. Je kunt bijvoorbeeld ook zeggen: 'Wat vervelend voor u, ik ga er alles aan doen om het voor u op te lossen. Mag ik uw postcode en huisnummer?' Die paar zinnen extra zijn voor de klantbeleving ontzettend belangrijk."

Klantkennis vormt de basis voor klantgericht ondernemen

Uit onderzoek van Deloitte in 2009²¹ blijkt dat het overgrote deel van de geïnterviewde bankklanten (80%) meent dat bankfilialen niet op de hoogte zijn van hun specifieke klantstatus. Banken moeten daarom vooral investeren in klantgerichte processen over de kanalen heen en in het trainen van hun accountmanagers. Banken kunnen met kleine aanpassingen meer rendement halen uit hun grote CRM-investeringen van de afgelopen jaren.

Kansen door betere dienstverlening en beter advies

Ook liggen er kansen in het verbeteren van de bereikbaarheid, geloofwaardigheid en klantkennis. Zo geeft meer dan de helft van de ondervraagden aan dat banken handelen in hun eigen belang en niet in het belang van de cliënt. 65% van de ondervraagden geeft aan niet tevreden te zijn met het advies dat men op het bankfiliaal krijgt. De ontevredenheid ligt vooral in de kwaliteit van het advies, evenals in de tijdigheid. Goed advies wordt belangrijk gevonden, 15% van de consumenten geeft zelfs aan te willen betalen voor persoonlijk advies. De kloof met de realiteit is vanuit het perspectief van de klant nog groot. Zo ontving de Consumentenbond volgens de Telegraaf tussen 2007 en 2009 ruim 1.600 klachten van particuliere klanten over banken.

Banken moeten uitgaan van primaire klantbehoeften

Banken schieten tekort in hun advies door drie redenen. Allereerst denken bankadviseurs teveel vanuit het productaanbod en het commerciële gewin in plaats van uit de klantbehoeften. In de tweede plaats benutten banken de kennis die zij van hun klanten in huis hebben onvoldoende. Men praat vooral over CRM en klantgerichtheid, maar weten het niet toe te passen. Ten derde denken banken nog steeds dat klanten vanuit geld of geldproducten denken en dat is niet zo. Klanten denken vooral in primaire behoeften zoals voldoende geld voor het huishouden (eindjes aan elkaar knopen), geld voor de kinderen en hun studie (goede toekomst voor hun kinderen), geld voor het pensioen (eerder stoppen met werken en een rustige oude dag), geld voor vakantie en hobby's (genieten van het leven), geld voor een ander huis (groter wonen), geld voor een nieuwe auto (laten zien dat je erbij hoort), etc. Voor banken is geld het doel, voor klanten is geld een middel. Door uit te gaan van primaire klantbehoeften en eerder genoemde emotionele triggers, kunnen banken betere adviezen geven.

²¹ The Future of Branches, Deloitte, 2009.

Kennis van zakelijke bankklanten is onvoldoende

Accountmanagers van banken zijn klantvriendelijk, maar weten niet wat er bij de klant speelt en kunnen daar zodoende niet op inspelen. Dat blijkt uit onderzoek van adviesbureau Total Solutions uit 2011. Accountmanagers zijn volgens de respondenten niet in staat om verder te denken dan het product door bijvoorbeeld mee te denken over vernieuwende ideeën. Accountmanagers van middelgrote bedrijven worden niet snel als vertrouwd adviseur gezien. Waar slechts veertig procent van de accountmanagers genoeg weten van de klant, denkt 35 procent van de respondenten dat accountmanagers ver onder de maat presteren. Hoewel ze de klant netjes te woord staan, ontbreekt het bij de accountmanagers aan kennis over de klant. Uit het onderzoek blijkt dat klanten de diepgang missen in de relatie tussen de bank en de klant. Accountmanagers kunnen geen vernieuwende ideeën aandragen, waardoor ze door de klant niet serieus worden genomen. Daarbij worden de accountmanagers niet gezien als vertrouwde adviseurs, omdat ze onvoldoende bekend zijn met processen en afnemers van de klant.

Customer service kritieke succesfactor voor klantloyaliteit

Service is op dit moment de meest kritieke succesfactor voor bedrijven in de financiële dienstverlening voor het opbouwen van klantloyaliteit. Service geeft namelijk voor veel consumenten de doorslag bij een koopbeslissing. Het is voor veel mensen ook de belangrijkste reden voor het aanbevelen van een bedrijf. En (slechte) service is voor de meeste consumenten de belangrijkste reden om van leverancier te wisselen.

Vertrekredenen	Waarom gaan klanten weg?	
	Volgens de klant	Volgens het bedrijf
Service	75%	20%
Kwaliteit	30%	20%
Ander 'merk'	20%	35%
Functionaliteit	15%	15%
Prijs	15%	45%
Andere behoefte	15%	30%

Tabel: Vertrekredenen van klanten (Bel, 2009).

Zo blijkt uit grootschalig consumentenonderzoek²² dat (slechte) service voor 75% van de klanten een reden is om te switchen naar een andere aanbieder (zie tabel). Veel bedrijven denken echter dat klanten vooral weggaan om de prijs. Maar prijs blijkt voor klanten in veel gevallen helemaal niet de (echte) reden te zijn om over te stappen naar een andere aanbieder, hoewel ze dat wel vaak zeggen om er verder vanaf te zijn. Vergelijkbare resultaten zien we ook in bedrijvenmarkten. Nederland kent tegen de 15 procent beroepsoverstappers en kortingsjagers. Bij de overige 85 procent spelen vooral andere redenen een rol, waarbij service steeds belangrijker wordt.

Uit onderzoek van Harvard Business Review²³ blijkt dat betere service tot meer loyale klanten leidt, dan het plezier van klanten (delighting customers) of het overtreffen van serviceverwachtingen (exceeding service expectations) via bijvoorbeeld extra service's zoals een snellere bezorging, gratis bijproduct of korting of terugbetaling. Bedrijven denken dat ze de primaire dienstverlening goed op orde hebben en zoeken het vooral in het geven van extra's om zeer tevreden en meer loyale klanten te krijgen. Maar niets is minder waar! De basis dienstverlening is volgens klanten nog lang niet op orde, vandaar dat het geven van extra's nauwelijks effect heeft op de klantloyaliteit en eerder contra-productief werkt.

²² Kloteklantonderzoek, 2009.

²³ Harvard Business Review – Stop Trying to Delight Your Customers, 2010.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Algemene aanbevelingen uit dit onderzoek zijn:

- Speel in op de klantbeleving en voorkom klantirritaties.
- Segmenteer en benader de verschillende doelgroepen gericht.
- Investeer in een nieuwe klantrelatie.
- Manage de klantverwachtingen.
- Wees onderscheidend.

Algemene succesfactoren zijn volgens dit onderzoek:

- De mate waarin de klant het gevoel heeft dat zijn eigen behoeften centraal staan.
- Het gemak waarmee de klant een product kan proberen en gebruiken.
- De kwaliteit van het product en de service.
- De sterkte van het merk (imago en reputatie).
- Persoonlijk contact tussen klant en leverancier.

Het versterken van de 'customer advocacy' kan volgens dit onderzoek door:

- Keep things simple (eenvoudig houden voor klanten).
- Operating transparently (op een transparante manier opereren).
- Treating customers benevolently (klanten op een welwillende manier behandelen).
- Building trust (vertrouwen wekken).

Customer advocacy is a specialized form of customer service in which companies focus on what is best for the customer. It is a change in a company's culture that is supported by customer-focused customer service and marketing techniques.

Wikipedia.org

Nederlandse klant voelt zich niet serieus genomen

Onderzoeksbureau Integron onderzocht vorig jaar de klantbeleving onder meer dan 3000 consumenten en klanten van banken, verzekeraars, telecom-, internet- en energiebedrijven en overheidinstellingen. De resultaten hebben ze vastgelegd in het rapport 'Klantbeleving in Nederland in 2010'.

De resultaten logen er niet om. Klantbeleving in Nederland scoort slecht: 40% voelt zich niet welkom geheten als klant. 64% van alle klantvragen wordt door organisaties niet begrepen. 75% van de klachten wordt niet naar wens afgehandeld. 40% vindt dat organisaties niet eerlijk zijn en 75% van de respondenten vindt dat organisaties het eigen belang voorop stellen.

Belangrijkste conclusies uit dit onderzoek:

1. Organisaties weten contactmomenten niet te benutten en slagen er niet in een positief gevoel mee te geven aan klanten.
2. Informatie die klanten ontvangen spreekt niet aan (gemiste kans).
3. Na uiten van klacht of stellen van een vraag denkt de klant juist negatiever over de organisatie dan ervoor!
4. Wanneer de dienstverlening afwijkt en klant neemt zelf contact op, wordt de beleving negatief (boos, machteloos).
5. Uitkomst van een beleving (positief en negatief) is meestal gerelateerd aan de medewerkers van een organisatie.
6. De contactmomenten leveren geen directe positieve beleving op, waardoor klanten geen directe aanleiding zien om organisatie aan te bevelen. Dit betekent een negatieve impact op de klantloyaliteit.
7. Klanten voelen dat organisaties eigenbelang voorop stellen en te weinig kennis van de klant heeft.

Focus op customer experience en customer journey

Volgens het jaarlijkse 'World Retail Banking Report' dat in 2011 voor de achtste keer is gepubliceerd door Capgemini, UniCredit en Efma blijkt dat meer aandacht nodig is voor de 'klantervaring'. Ondanks het lage vertrouwen in de banksector is de meerderheid van de klanten tevreden met zijn of haar bank, Nieuw in het rapport van dit jaar is de 'Customer Experience Index (CEI)'. Deze index meet hoe klanten de kwaliteit van hun interactie met hun bank inschatten, langs drie dimensies: producten, kanalen en klanttransacties. De CEI is ontwikkeld op basis van een enquête onder bijna 14.000 klanten van banken uit 25 verschillende landen. Ook werden bijna 50 diepte-interviews gehouden met senior executives van banken over de hele wereld.

Lokaal bankkantoor blijft belangrijk

Een van de belangrijkste bevindingen van de CEI is dat het lokale bankkantoor een belangrijk kanaal blijft voor de consument, ondanks de toenemende populariteit van internetbankieren. Om ook op langere termijn te blijven voldoen aan de behoeften van de klant moet de rol van het lokale kantoor zich echter wel blijven ontwikkelen.

Klanten vinden een uitmuntende service het belangrijkste

Gebleken is dat klanten een uitmuntende service veel belangrijker vinden dan de reputatie die de bank heeft. Zo vindt maar 27 procent van de klanten het imago van de bank een belangrijke factor om bij een bank weg te gaan, terwijl dat cijfer voor de kwaliteit van de dienstverlening op 55 procent ligt. Eerdere factoren (zoals lage prijzen en innovatieve producten) spelen steeds minder een rol in het concurrentieaspect. Een positieve customer experience is een van de weinige factoren waarmee banken zich op de huidige markt kunnen onderscheiden. Maar slechts 35,8% van de klanten had volgens dit onderzoek een positieve ervaring bij factoren die in hun ogen belangrijk waren.

"De CEI is ontstaan uit het besef dat er een kloof bestaat tussen wat de banken denken dat belangrijk is voor de klant en wat de klant zelf aangeeft het belangrijkste te vinden", aldus een van de onderzoekers. "Aan de hand van de CEI kunnen de producten, de levenscyclus en het delivery channel van de banken worden afgestemd op de normen en waarden van hun klanten. Met het inzicht dat banken op deze manier opdoen kunnen ze hun business- en channel-strategie verbeteren."

Banken moeten zich focussen op customer experience over de kanalen heen

Volgens de CEI is de kloof tussen de banken en de behoeften van de klanten het grootst wanneer het gaat om de kanalen die de banken gebruiken. Klanten uit verschillende regio's kijken anders tegen de verschillende kanalen aan en schatten het belang anders in. Lokale factoren, zoals de technologische infrastructuur van een land en de mate waarin de klanten gewend zijn aan technologie, zijn belangrijke variabelen. Banken moeten bepalen welke kanalen het belangrijkste zijn voor hun klanten en voor die specifieke kanalen de meest positieve experience aanbieden.

"Banken moeten zich inspannen om de klanten een positievere experience te bezorgen op de punten die de klanten het belangrijkste vinden", zo stellen de onderzoekers. "Een bank heeft als doel het juiste product bij de juiste klant te krijgen via het juiste kanaal, met aandacht voor gebruiksgemak, transparantie en een vlekkeloze uitvoering. Dit is alleen mogelijk wanneer de behoeften en verwachtingen en de gebruikspatronen en kanalen van de klanten zorgvuldig worden geanalyseerd. Elke interactie met de klant moet in het teken staan van perfecte processen en maximale efficiëntie."

**Elk contact met de organisatie is een bewust of onbewust
'moment voor evaluatie'.**

Zemke

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Andere rol voor het bankkantoor, afgestemd op veranderende behoeften van klanten

De CEI maakt duidelijk dat het lokale bankkantoor een van de voornaamste kanalen blijft voor een goede dienstverlening. Per klantsegment zijn er wel verschuivingen merkbaar wat het bankkantoor en de gebruikspatronen betreft. Klanten beschouwen het lokale kantoor als hét adres voor advies en relatiebeheer, en verwachten hun gebruik van het lokale kantoor voor dergelijke diensten uit te breiden van 28 procent in 2010 tot 31 procent in 2015.

Ook voor meer complexe aangelegenheden willen ze bij hun lokale kantoor terecht kunnen. Dit kantoor moet er zijn voor het oplossen van problemen en voor de meer complexe producten, zoals hypotheeken en leningen. Tegelijkertijd is het de verwachting dat, wanneer klanten hun gebruik van directe kanalen of kanalen buiten het lokale kantoor om uitbreiden, de gewone financiële transacties voor het lokale kantoor zullen afnemen: van 37 procent in 2010 tot 34 procent in 2015.

“Het lokale bankkantoor blijft een populair kanaal, maar kan door de hoge kosten en veranderende voorkeuren van de klanten in zijn huidige vorm niet blijven bestaan. Banken die winstgevend en relevant willen blijven, moeten hun strategie voor de lokale kantoren herevalueren”, aldus het onderzoek. “Om het lokale kantoor een nieuwe en meer gewaardeerde rol te laten spelen in de algehele delivery strategy moeten banken nadenken over bijsturing van andere belangrijke punten binnen hun kantoren, zoals structuur, technologie, personeel, sales en diensten.”

Banken moeten de volgende thema's in overweging nemen en bepalen welke rol hun kantoren krijgen in hun overkoepelende bedrijfsstrategie:

1. Het bankkantoor in het hart van een multi-channel netwerk: een full-service kantoor dat instaat voor de relatie met de klant, alle mogelijke adviesdiensten verleent en de dagelijkse transacties verzorgt.
2. Het bankkantoor als betrouwbare adviseur: het kantoor gaat meer en meer in advies en werkt aan de relatie met de klant, terwijl de dagelijkse transacties verschuiven naar directe kanalen.
3. Het bankkantoor als onafhankelijk netwerk: de rol van het kantoor wordt geoptimaliseerd door kantoren in te richten op plaatsen waar de klanten vaak moeten zijn (winkel, supermarkt, postkantoor).
4. De bank zonder kantoren: bankproducten en bankdiensten worden alleen nog maar aangeboden via directe kanalen, zoals internet, telefoon, mobiele apparatuur, geldautomaten en zelfs sociale netwerken.
5. Het bankkantoor als onderdeel van een naadloos multi-channel netwerk: het kantoor staat op gelijke voet met de directe kanalen wat de relatie met de klant betreft, in het besef dat directe kanalen onmisbaar zijn geworden voor de customer experience en erg kosteneffectief zijn voor transacties met een beperkte marge.
6. Het bankkantoor als fysieke ruimte voor virtuele interactie: klanten vinden in het bankkantoor een locatie voor het uitvoeren van virtuele transacties, bijvoorbeeld via automaten of een videoverbinding met een centrale productspecialist.

In de multi-product, multi-channel retail-banking is er nog altijd een belangrijke rol weggelegd voor het bankkantoor. Maar hoe die rol er precies zal uitzien, verschilt van bank tot bank. Eerst moet het klantenbestand van de bank grondig worden geanalyseerd, zoals de demografische ontwikkeling, de regionale verwachtingen en de voorkeuren voor kanalen. Alleen door het lokale bankkantoor te herdefiniëren en af te stemmen op de specifieke behoeften van de klant zullen banken hun doel – een betere customer experience – kunnen verwezenlijken.

Community Banking 2.0

Een bank is in beginsel van algemeen nut voor de economie. Iets dat banken en overheid de laatste decennia uit het oog verloren zijn. Er zijn dan ook klanten, die vinden dat banken zich als nutbedrijven zouden moeten gedragen en (nog) meer moeten handelen vanuit klantbelang. Dit alles hangt samen met het tanende vertrouwen in banken. Voordat een klant nu een advies krijgt of een product- of dienst koopt, stelt hij steeds vaker de kritische vraag aan zijn adviseur “wat verdien jij daaraan?” Nu gaat het omvormen van banken tot nutsbedrijven misschien wel wat ver, maar er is een wereld te winnen als er banken zijn die principes als community banking, social banking en social networking weten te combineren. Kortom, het is tijd voor ‘community banking’.

Community banking is natuurlijk niet nieuw. Community banks zijn eigenlijk ouderwetse ‘boerenleenbanken’; klein en op kleine ondernemingen gericht, lokaal georiënteerd, persoonlijk en toegankelijk. In de VS zijn er circa 8.000 van dergelijke banken. Social banking hangt samen met peer-to-peer banking. Voorbeelden zijn het ter ziele gegane Boober, Prosper en Smava. Social networking heeft alles te maken met het creëren van (online) communities: groepen gelijkgestemde consumenten. Samen komt dat bijeen in Community Banking 2.0.

Een succesvol voorbeeld van Community Banking 2.0 is de Spaanse bank Caja Navarra, oftewel CAN. Zelf spreken zij over ‘civic banking’. Het merk is gebouwd op transparantie, verantwoordingsplicht en sociale verantwoordelijkheid. CAN hanteert vijf rechten: 1) als klant weet je wat de bank aan je verdient, 2) als klant weet je waar de bank in investeert, 3) als klant beslis je mee in welke sociale projecten de bank een deel van zijn winst investeert, 4) als klant wordt je op de hoogte gehouden van de resultaten van deze sociale investeringen en 5) kun je als klant zelf vrijwilligerswerk verrichten bij de sociale projecten.

CAN betreft zijn klanten bij wat er met hun spaargeld gebeurt. Zo wordt 30% van de winst besteed aan maatschappelijke doelen die de klant zelf mag uitkiezen. Daarbij kunnen klanten participeren als vrijwilliger in deze projecten. De bank vertelt klanten maandelijks hoeveel er verdiend is. De bank die in Nederland enigszins in de voetsporen treedt van CAN is de Triodos Bank, op de voet gevolgd door de ASN bank en Rabobank. Voor deze banken liggen er als eerste kansen om zich te transformeren tot een echte Community Bank 2.0. Een bank waar klanten en maatschappij blij van worden²⁴.

Investeren in de customer experience loont

Het bieden van unieke belevingen en excellente ervaringen wordt de norm. Dit heeft alles te maken met de ‘experience economy’ waarin we leven. Dat biedt kansen voor slimme ondernemers want uit het ‘Customer Experience Rapport’ van Right Now Technologies blijkt dat 85% van de consumenten bereid is meer te betalen voor een uitstekende service. Dat betekent voor bedrijven het bieden van een prettige en consistente klantervaring over alle contactkanalen heen. We hebben het dan over het optimaliseren van de ‘klantreis’, ook wel ‘customer journey’ genoemd.

Investeren in een betere ‘customer experience’ loont ook. Het levert meer klantretentie, meer klanttevredenheid en meer loyale klanten op. Dat blijkt uit onderzoek van de Aberdeen Group²⁵. Uit hun onderzoek blijkt dat bedrijven die excelleren in ‘Customer Experience Management (CEM)’ betere resultaten behalen. De bedrijven die CEM het best doen hebben een klantretentie van 91%, tegenover 59% van de andere bedrijven (+32%). De klanttevredenheid is ook hoger met 88% tegenover 69% (+19%) en klanten zijn loyaler met 75% tegenover 52% (+23%).

²⁴ Finno.wordpress.com, Emerce en www.cajanavarra.es, 2011.

²⁵ Customer Experience Management: Engaging Loyal Customers to Evangelize Your Brand, Aberdeen Group, 2009.

Loyaliteitsprogramma's voor binden en behouden van klanten

Een veel gebruikt instrument om meer loyale klanten te krijgen zijn loyaliteitsprogramma's. Onder een loyaliteitsprogramma verstaan we een vooraf aan de klant, gecommuniceerde verzameling activiteiten en bijbehorende regels die er op zijn gericht de loyaliteit van klanten te verhogen. Er zijn veel verschillende soorten loyaliteitsprogramma's in omloop. Zo zijn er enerzijds retentieprogramma's die puur gericht zijn op het stimuleren van herhaalaankopen en anderzijds de echte loyaliteitsprogramma's gericht op het stimuleren van klantentrouw. Veel loyaliteitsprogramma's richten zich echter zowel op retentie als op loyaliteit. Verder kunnen loyaliteitsprogramma's op tal van punten van elkaar verschillen zoals de mate waarin een tegenprestatie van de klant wordt verwacht, het tijdstip van beloning, degene die het initiatief neemt tot deelname van de klant aan het programma, de toegankelijkheid van het programma voor verschillende groepen klanten, het incidentele, integrale, exclusieve en gezamenlijke karakter van het programma en de mate waarin deelnemers verschillend beloond worden.

Loyaliteitsprogramma's komen in verschillende gedaantes voor, van spaarprogramma's zoals ING's rentepunten tot speciale relatiedagen. Loyaliteitsprogramma's komen zowel in de fysieke wereld (offline) als op internet (online) en in de mobiele wereld voor. Zo komen relatiemagazines terug via elektronische nieuwsbrieven en relatiebijeenkomsten in de vorm van speciale chatsessies. Uit onderzoek van de RijksUniversiteit Groningen (RUG) en Vodw blijkt dat de meeste loyaliteitsprogramma's in algemene zin een positief effect hebben op de loyaliteit, maar dan vooral in termen van herhaalaankopen (retentie) en/of klantbehoud (relatieduur verlenging). In algemene zin zijn loyaliteitsprogramma's waarbij klanten direct beloond worden voor hun aankoop, het meest effectief. Dit zijn de zogeheten direct voordeel- en spaarprogramma's. Programma's waarbij geen directe relatie met de aankoop bestaat, zoals wedstrijd- en evenementprogramma's, blijken een stuk minder effectief. Klanten willen het liefst boter bij de vis.

Bedrijven kunnen hiervoor traditionele middelen inzetten zoals de bekende klantenkaart, maar ook social media. Zo kunnen gebruikers met Foursquare locatietips met elkaar delen zoals 'in dit restaurant hebben ze lekker eten' of 'in dit café is er live muziek'. Gebruikers van Foursquare krijgen punten voor deze tips en voor het digitaal inchecken op een locatie. Bij boekhandel Selexyz kregen klanten na tien bezoeken een gratis bestseller. Bij café de Dwaze Zaken in Amsterdam krijgen bezoekers die veel inchecken een gratis kop koffie voor henzelf en vrienden. Winkels gebruiken Foursquare niet alleen om klanten 'in te laten checken', maar ook om ze te laten kopen. Een voorbeeld uit de praktijk van American Eagle: 'check-in bij een van onze winkels, en ontvang 15% korting bij jouw volgende aankoop. Geldig tot 9/30/10. Beperkt tot één per klant'.

De Rentepunten van ING

"Wanneer u spaart bij de ING krijgt u naast rente, ook zogenaamde Rentepunten. Deze Rentepunten ontvangt u gratis, automatisch en geheel vrijblijvend. Met Rentepunten kunt u zeer voordelig aankopen doen in de ING Rentepuntenwinkel. In deze webwinkel staan vele uiteenlopende producten, waarvoor u maximaal de helft van de adviesprijs in euro's betaalt en de andere helft met uw gratis Rentepunten. Het Rentepuntenprogramma is bedoeld om u als klant leuke extra aanbiedingen te doen. U ontvangt gratis, automatisch en geheel vrijblijvend Rentepunten op diverse ING spaarrekeningen. Voor elke euro spaarrente krijgt u gratis 100 Rentepunten. Hoe meer en hoe langer u spaart, des te hoger het bedrag is dat u aan rente ontvangt en des te meer Rentepunten u krijgt. Behalve bij ontvangen spaarrente krijgt u ook Rentepunten als u meedoet aan bepaalde spaaracties van de ING. Zo'n tijdelijke actie was bijvoorbeeld: 'stort € 500,- op uw spaarrekening en ontvang 2.500 Rentepunten.' zo is te lezen op de website van de ING in 2011. De Rentepunten zijn gratis. Klanten ontvangen de punten naast hun rente op spaartegoeden. Hoe hoger het gespaarde bedrag des te meer Rentepunten men per maand krijgt bijgeschreven. Achterliggende gedachte is toch dat de rente dan minder hoog hoeft te zijn. De ING is naar

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

eigen zeggen de enige bank in Nederland met een loyaliteitsprogramma. Rentepunten is zelfs het grootste online loyaliteitsprogramma van de Benelux, meldt ING. Van de ruim 700 producten in de Rentepuntenwinkel zijn de meest populaire producten de cadeaubonnen. Hoewel er veel kritiek van spaarders is op het productaanbod en het (geringe) financiële voordeel, zegt de ING er scherp op toe te zien dat het productaanbod in de Rentepuntenwinkel aantrekkelijk blijft. Momenteel bezoeken op drukke dagen zo'n 80.000 spaarders per dag de Rentepuntenwinkel, aldus de woordvoerder van ING in een artikel in Tijdschrift voor Marketing in 2010.

Ook uit ander onderzoek²⁶ blijkt dat loyaliteitsprogramma's tot een hogere loyaliteit leiden, zowel houdingsloyaliteit als gedragsloyaliteit. Dit gebeurt direct, maar ook via relationele overstapkosten. Niet zozeer de 'harde' voordelen (zoals punten die je kunt sparen voor gratis cadeaus), maar vooral de 'zachte' aspecten (de band die je opbouwt met het bedrijf of merk) van dit soort programma's lijken de overstapkosten op te werpen, die vervolgens resulteren in meer binding en dus meer loyaliteit. De directe effecten van deelname aan een loyaliteitsprogramma op loyaliteit suggereren daarnaast ook dat het simpelweg belonen van gedrag een directe stimulans is om het gedrag te blijven vertonen en de houdingsloyaliteit te verhogen.

Toch zijn loyaliteitsprogramma's niet altijd succesvol omdat ze uiteindelijk vaak meer kosten dan opbrengen en omdat bedrijven er niet gemakkelijk mee kunnen stoppen. Daarnaast kan er sprake zijn van kannibalisatie: loyaliteitprogramma's leiden voor veel trouwe klanten niet tot extra aankopen, omdat deze klanten hun aankopen toch al bij de betreffende leverancier gedaan zouden hebben. Het is dus van belang vooraf kritisch na te denken over de opzet van de loyaliteitsprogramma's.

Veel gehoorde opmerkingen van bedrijven over loyaliteitsprogramma's zijn:

- Dragen niet bij aan een sterkere emotionele binding met de klant.
- Leveren niet altijd de beoogde omzet- of winststijging op.
- Vergen grote investeringen terwijl het rendement vaak ongewis is.
- Dragen niet bij aan de binding met het merk.
- Privacy wetgeving legt beperkingen op.
- Trekken vooral vaste klanten aan, die toch al zouden kopen.
- Trekken alleen koopjesjagers aan.
- Stoppen met het programma wordt moeilijk als klanten er tevreden over zijn.
- Onderscheidend vermogen verdwijnt omdat iedereen zo'n programma heeft.
- Analyseren van alle geregistreerde klantgegevens is moeilijk en levert onvoldoende op.

If you want loyalty, buy a dog.

Adriaan Payne

Klantloyaliteit is een mythe

Volgens Byron Sharp, marketingprofessor en directeur van het Australische Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, is klantloyaliteit een van de mythes van het marketingvak. Byron Sharp baseert zich op wetenschappelijk onderzoek waaruit blijkt dat klanten niet loyaal (zouden) zijn. Volgens Sharp worden grote merken vooral gebouwd op mentale en fysieke aanwezigheid. Investeren in loyaliteitsprogramma's heeft volgens Sharp maar weinig effect. Hij voert hiervoor in Tijdschrift voor Marketing in mei 2011 de volgende redenen aan:

²⁶ Hoe beïnvloeden loyaliteitsprogramma's klantloyaliteit?, D. Hofenk, B. Hillebrand, M. van Birgelen, J. Bloemen, Jaarboek Marktonderzoek 2011.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

- Loyaleitsprogramma's overtuigen vooral trouwe klanten die toch al kopen. Door deelname aan het programma krijgen ze voordelen die ze eerder niet kregen, waardoor ze minder dan voorheen opleveren.
- Loyaleitsprogramma's lukt het vaak niet om nieuwe en 'lichte' klanten binnen te halen. Deze laatste groep zal niet snel in een loyaleitsprogramma stappen omdat ze toch niet veel punten gaan sparen.
- Voor de detailhandel geldt dat de meeste consumenten lid worden van een loyaleitsprogramma als ze in een winkel komen. Maar als ze daar zelden komen, dan verkleint dat ook weer de kansen dat men meedoet.
- Mensen zijn niet loyaal aan een merk/product, maar aan een productcategorie. De meeste consumenten kopen maar een beperkt aantal merken en keren daar steeds naar terug. Dat sluit aan op het gedrag dat mensen van nature vertonen. Merkentrouw is niet op grote schaal te veranderen. Het is wel zo dat alle klanten loyale overstappers zijn. Ze zijn trouw maar aan meerdere merken en stappen gemakkelijk over. Concurrerende merken verkopen vrijwel altijd aan dezelfde klantenbestanden.
- Trouwe fans zijn geen trouwe kopers: uit onderzoek blijkt dat zogeheten merkfans vaak andere producten kopen. Zo blijken echte Harley-fans slechts eenderde van de tijd ook een Harley kopen. Veel bankiers hebben een creditcard van de concurrent en verwachten dat hun eigen klanten wel trouw zijn aan hun bank. De impact van merkambassadeurs via positieve mond-tot-mondreclame wordt schromelijk overschat.
- Door allerlei factoren is het bereik en de Return On Investment (ROI) van loyaleitsprogramma's vaak (veel) kleiner dan oorspronkelijk gedacht wordt.

Werken aan klantloyaliteit: 10% inspiratie en 90% transpiratie!

Dit E-book heeft een tipje van de sluier opgelicht over wat klantloyaliteit in de financiële dienstverlening inhoudt, welke factoren een rol spelen en wat de beste aanpak is in het krijgen van meer trouwe, loyale klanten. Bedenk echter wel dat echte loyaliteit niet van vandaag op morgen ontstaat, maar wordt opgebouwd gedurende een langere periode. Investeren in klantloyaliteit, betekent investeren op de lange termijn.

In het kort nog eens de 5 belangrijkste regels voor het realiseren van meer klantloyaliteit:

Regel 1: Zorg voor (zeer) tevreden klanten!

Als klanten maar mondjesmaat tevreden zijn of zelfs ontevreden, dan wordt het krijgen van meer loyale klanten een moeilijke zaak. Dat betekent dat de basisdienstverlening op orde is, dat er een goede klachtenprocedure is en dat u structureel inzicht heeft in de mate van klanttevredenheid en hoe deze zich ontwikkelt. Bied een goede, prettige en consistente klantervaring over alle contactkanalen heen (customer experience). Behandel klanten zoals u zelf behandeld wilt worden! Los problemen snel op, geeft klanten het 'voordeel van de twijfel' en doe gerust een stapje extra. Goed is niet goed genoeg voor meer klantloyaliteit.

Regel 2: Zorg dat klanten de organisatie vertrouwen.

Dat vertrouwen krijgt u niet, maar dat moet u verdienen. Om het vertrouwen van klanten te winnen, is het belangrijk dat afspraken worden nagekomen, dat er goed en proactief met klanten gecommuniceerd wordt (in goede en in slechte tijden), dat u te allen tijde handelt in het belang van de klant en dat de organisatie aantoonbaar bekwaam is in dat wat ze doet. Kortom, wees geen eendagsvlieg, maar een betrouwbare, stabiele en solide partner. Maak daar geen goed bewaard geheim van, dus 'be good and tell it!'.

Klantloyaliteit in de financiële dienstverlening

Regel 3: Bind klanten aan de organisatie.

Dat kan allereerst door het bieden van voordeel, voorrang of exclusiviteit via bijvoorbeeld een loyaliteitsprogramma of fanprogramma. Dat kan ten tweede door klanten te betrekken bij dat wat u doet. Denk aan marktonderzoek en productontwikkeling via crowdsourcing of co-creatie. Hiermee wordt de betrokkenheid en emotionele binding van klanten versterkt. Probeer ten derde te voorkomen dat klanten gemakkelijk overstappen. Bied bijvoorbeeld unieke services of maatwerk aan, dat andere leveranciers niet hebben. Het inbouwen van klantvriendelijke overstapdrempels is uit den boze!

Regel 4: Stimuleer mond-tot-mondreclame.

Zeer tevreden klanten zorgen automatisch voor positieve mond-tot-mondreclame waardoor nieuwe klanten zich vanzelf melden. Versterk dat effect door het klanten gemakkelijk te maken om aan 'word of mouth' te doen. Bijvoorbeeld via het plaatsen van reviews op websites en in social media, door het gebruik van 'tell a friend' opties, 'like' buttons en 'status updates' of door het maken en verspreiden van spraakmakende 'virals'. Volgens onderzoeksbureau Nielsen heeft 90% van de consumenten, van alle advertentievormen, verreweg het meeste vertrouwen in mond-tot-mondreclame. Tel uit je winst.

Regel 5: Verlies de klant niet uit het oog.

De meeste bedrijven verliezen de klant na de eerste aankoop weer uit het oog. Maar u kent het gezegde: 'uit het oog, uit het hart'. Ontwikkel daarom een relatiestrategie waardoor er met voldoende regelmaat en op relevante momenten, contact is met klanten. Besteed aan het begin van de relatie extra aandacht aan de klant, want het afbreukrisico is dan het grootst. Stel ze op hun gemak en geef klanten het gevoel dat ze de juiste keuze gemaakt hebben. Signaleer wanneer goede klanten dreigen te vertrekken en speel daar tijdig op in met terugwinacties. Klanten zijn net mensen, dus toon oprechte aandacht, interesse en begrip voor klanten. En niet onbelangrijk: verras klanten zo nu en dan! Dat geeft ze niet alleen een goed gevoel (waardering, dus emotionele binding), maar het geeft ze ook iets om rond te vertellen (mond-tot-mondreclame).

'Een app is geen vernieuwing die voorkomt uit diepere klantwensen'

Dat stellen Rene Tissen (Hooglereaar Nyenrode Business Universiteit) en Ronald Pont (voormalig directeur marketing & communicatie bij Fortis) in Tijdschrift voor Marketing in december 2011. Eerder werd in dit E-book al afgevraagd of financiële dienstverleners wel met de juiste dingen bezig zijn. De basis voor meer klantloyaliteit ligt bij het realiseren van meer klantvertrouwen en dat lukt niet met alleen nieuwe gadgets en social media acties.

Beide auteurs stellen dat er drie fundamentele stappen zijn voor herstel van vertrouwen en betere marketing voor financials:

Stap 1: Versterk de merkidentiteit: wie ben je en waar sta je voor?

Stap 2: Vervul de échte wensen van de klant: wees eerlijk, geloofwaardig en relevant.

Stap 3: Word zichtbaar in maatschappelijke thema's: wat vind je echt belangrijk?

Volgens wereldwijd onderzoek van Mc Kinsey ('Beyond Performance', 2011) draait het om stabiliteit, deskundigheid, klantgerichtheid en eerlijkheid. Er is enige vooruitgang op het gebied van stabiliteit en deskundigheid, maar op het gebied van klantgerichtheid en eerlijkheid maakt de financiële sector maar weinig vooruitgang, aldus de onderzoekers. Op het gebied van klantloyaliteit is er voor de meeste financiële dienstverleners dus nog een lange weg te gaan.

