

Afstudeerwerkstuk

Klantbedieningsconcept



Financieel adviseur

Naam student: Martin Meijering
Studentnummer: 3026536
Opleiding: Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness
Plaats: Dronten
Datum: 19 mei 2021
Naam afstudeerdocent: Fenny Frens-Mooiweer

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord:

Voor u ligt het vooronderzoek dat betrekking heeft op het afstudeerwerkstuk dat in opdracht van de Aeres Hogeschool te Dronten is opgesteld. Met dit afstudeerwerkstuk zal de opleiding Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness afgerond worden.

De titel van het afstudeerwerkstuk is 'Klantbedieningsconcept'. Tijdens de zomervakantie van 2020 was het mij al snel duidelijk dat ik mijn afstudeerwerkstuk over het klantbedieningsconcept in de zakelijke dienstverlening zou gaan doen. Reden hiervan is dat dit onderwerp erg speelt binnen de financiële dienstverlening.

Graag wil ik mijn collega's van de Rabobank bedanken voor alle vertrouwelijke informatie die ik heb mogen ontvangen en gebruiken voor de diverse onderzoeken. De klanten en pleitbezorgers wil ik graag bedanken voor de tijd en effort die ze hebben gestoken om dit afstudeerwerkstuk te kunnen maken.

Als laatste wil ik mijn afstudeerdocent Fenny Frens graag bedanken voor de adviezen en begeleiding die zij mij tijdens het opstellen van het afstudeerwerkstuk heeft gegeven.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Martin Meijering

Inhoud

Voorwoord:	2
Samenvatting.....	6
Summary	7
Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1 Onderwerp	8
1.2 Aanleiding en ontwikkeling	8
1.2.1 Oorzaken reorganisaties.....	9
Artificial intelligence	10
Big data.....	10
De Europese Centrale Bank	10
1.2.2 Klantbediening.....	11
1.2.3 Traditionele klantbediening	12
1.2.4 Nieuwe klantbediening.....	14
Consultancybedrijven	15
Franchiseformule.....	16
1.3 Afbakening.....	16
1.4 Relevantie van het onderzoek.....	17
1.5 Hoofdvraag en deelvragen	18
1.6 Doelstelling van het onderzoek.....	18
Hoofdstuk 2: Materiaal en methode	20
2.1 Onderzoeksmethode deelvragen 1 tot en met 3	20
2.2 Onderzoeksmethode deelvraag 4	21
2.3 Analyse van de uitkomsten	21
2.3.1 Survey	21
2.3.2 Half-gestructureerd Interview.....	22
2.4 Betrouwbaarheid.....	22
2.5 Validiteit	23
Hoofdstuk 3: Resultaten	24
3.1 Algemene informatie geënquêteerde bedrijven.....	24
3.2 Ervaringen van de online klantreis om de diensten af te kunnen nemen	25
3.3 Eisen van de zakelijke klant waar een financieel adviseur aan moet voldoen.....	26
Alledaagse bankzaken	26
Betaal- en spaarproducten	26
Verzekeren	27
Financieren	27

3.4	Verschuiving van de klantbediening van bancaire instellingen naar het intermediair door de ogen van de zakelijke klant	27
3.5	Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan	29
	Traditionele zakelijke dienstverlening.....	29
	Digitalisering van de zakelijke dienstverlening	29
	Robotisering/online klantbediening.....	30
	Kansen	30
	Bedreigingen.....	32
	Reacties van relaties.....	33
Hoofdstuk 4:	Discussie	34
4.1	Onderzoeksmethode enquête	34
4.2	Resultaten vanuit de enquêtes	35
4.2.1	Ervaringen van de online klantreis om de diensten af te kunnen nemen	35
4.2.2	Verschuiving van de klantbediening van bancaire instellingen naar het intermediair door de ogen van de zakelijke klant.....	35
4.3	Onderzoeksmethode interview.....	36
4.4	Resultaten vanuit de interviews.....	36
4.4.1	Digitalisering van de zakelijke dienstverlening.....	36
4.4.2	Robotisering/online klantbediening.....	36
4.4.3	Kansen	37
Hoofdstuk 5:	Conclusie en aanbeveling	38
5.1.	Antwoorden op de deelvragen.....	38
5.1.1	Hoe ervaart de zakelijke klant de onlineklantreis die gemaakt moet worden om zijn/haar diensten te kunnen afnemen?	38
5.1.2	Wat zijn de eisen van de zakelijke klant waar een financieel adviseur aan moet voldoen om hem/haar goed te kunnen bedienen op het gebied van cashmanagement, verzekeren en financieren?	39
5.1.3	Hoe ziet de zakelijke klant de verschuiving van de klantbediening door bancaire instellingen naar het intermediair?	39
5.1.4	Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?	39
5.2	Beantwoording van de hoofdvraag.....	40
5.3	Aanbevelingen.....	41
5.3.1	Grootbanken.....	41
5.3.2	Accountantskantoren/intermediairs.....	41
5.3.3	Financieel adviseurs	42
Bibliografie		43

Bijlage 1: Enquête klantbediening financiële dienstverlening	46
Bijlage 2: Analyse interviews	54

Samenvatting

De bedrijven die actief zijn binnen de financiële dienstverlening zijn de afgelopen jaren continue aan het reorganiseren. Deze reorganisaties worden voornamelijk veroorzaakt door het digitaliseren en robotiseren van de (werk)processen. De klantbediening wijzigt parallel mee, waardoor klanten telkens opnieuw moeten wennen aan een nieuw klantbedieningsconcept. Naast de impact op het klantbedieningsconcept heeft de digitalisering/robotisering ook invloed op de functie van de financieel adviseurs bij de grootbanken. De aantallen financieel adviseurs bij de grootbanken nemen in grote getalen af.

De zakelijke klanten binnen het MKB vormen een belangrijke bron om erachter te komen wat hun eisen zijn als het gaat om de klantbediening. In combinatie met de reductie van het aantal financieel adviseurs staat de vraag welke rol de financieel adviseur binnen de financiële dienstverlening kan hebben die aansluit bij de eisen van de zakelijke klanten centraal.

In totaal hebben 2.400 zakelijke klanten een enquête ingevuld en hebben 5 pleitbezorgers meegewerkt aan een interview. De grootbanken, pleitbezorgers en financieel adviseurs hebben belang bij dit onderzoek omdat de uitkomsten uitwijzen of de klantbediening aansluit en of er kansen liggen voor de pleitbezorgers en financieel adviseurs.

De resultaten vanuit de enquête tonen aan dat de zakelijke klanten tevreden zijn over de online klantreis die gemaakt moet worden en met name gericht zijn op de alledaagse zaken en betaal- en spaarproducten. Het persoonlijk dienstenkanaal geniet de voorkeur als het gaat om financieringsvraagstukken. De eisen/verwachtingen van de zakelijke klanten zijn per productcluster verschillend. Betrouwbaar, deskundig en bereikbaar zijn wordt in alle gevallen geëist. De pleitbezorgers geven unaniem aan dat de digitalisering heeft gezorgd voor gemak, afstand en dat niet alle diensten zijn te digitaliseren. Aangegeven is dat er kansen zijn voor de pleitbezorgers doordat de digitalisering zorgt voor de uitbreiding van het dienstenpakket. Deze uitbreiding zorgt volgens de pleitbezorgers ook voor kansen voor de financieel adviseurs.

De zakelijke klanten vinden het positief dat de standaard zaken zijn gedigitaliseerd. Dit wordt door de pleitbezorgers onderschreven. Met name is er behoefte om complexe vraagstukken middels persoonlijke advisering af te nemen. Het is voor de zakelijke klanten en pleitbezorgers een eis dat het persoonlijke advieskanaal hiervoor blijft bestaan.

De grootbanken wordt geadviseerd te kijken naar de persoonlijke advisering. De accountants en intermediairs kunnen de samenwerking meer opzoeken om gezamenlijk een vuist te maken en kansen te verzilveren. Voor de financieel adviseurs geldt het advies goed om zich heen te kijken, want er zijn kansen.

Summary

The companies that are active in the financial services sector have been continuously reorganizing in recent years. These reorganisations are mainly caused by digitizing and robotizing the (work) processes. The customer service changes in parallel, so that customers have to get used to a new customer service concept every time. In addition to the impact on the customer service concept, digitization/robotization also affects the position of financial advisers at the major banks. The numbers of financial advisers at the major banks are declining in large numbers.

The business customers within SMEs are an important source to find out what their requirements are when it comes to customer service. In combination with the reduction in the number of financial advisers, the central question is what role the financial adviser can play within the financial services sector that meets the requirements of business customers.

A total of 2,400 corporate clients completed a survey and 5 financial service providers participated in an interview. The major banks, financial service providers and financial advisers have an interest in this research because the results show whether the customer service is compatible and whether there are opportunities for advocates and financial advisers.

The results from the survey show that business customers are satisfied with the online customer journey that must be made and are particularly focused on everyday business and payment and savings products. The personal service channel is preferred when it comes to financing issues. The requirements/expectations of the business customers differ per product cluster. Reliability, expertise and accessibility are required in all cases. The financial service providers unanimously indicate that digitization has brought convenience, distance and that not all services can be digitized. It has been indicated that there are opportunities for the financial service providers because digitization ensures the expansion of the service package. This expansion also creates opportunities for financial advisers, according to the financial service providers.

Business customers think it is positive that the standard items have been digitized. This is endorsed by the financial service providers. In particular, there is a need to handle complex issues through personal advice. It is a requirement for business customers and financial service providers that the personal advice channel for this remains in place.

The large banks are advised to look at personal advice. The accountants and intermediaries can seek cooperation more in order to jointly make a fist and capitalize on opportunities. Financial advisers are advised to take a good look around, because there are opportunities.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Onderwerp

De klantbediening in de financiële dienstverlening is continue aan verandering onderhevig. Door deze veranderingen moeten klanten steeds opnieuw wennen aan een nieuw klantbedieningsconcept. De eisen vanuit de klanten rondom de klantbediening verandert echter ook continue. Klantbedieningsconcept is een dynamisch onderdeel binnen de dienstverlening en geeft aan op welke wijze de klanten van een bedrijf worden bediend. Het klantbedieningsconcept is als onderwerp voor dit afstudeerwerkstuk gekozen.

1.2 Aanleiding en ontwikkeling

In de afgelopen jaren zijn de bedrijven die actief zijn in de financiële dienstverlening continue aan het reorganiseren. Deze reorganisaties worden met name veroorzaakt door de digitalisering en automatisering van (werk)processen. Klanten kunnen door de automatisering steeds meer zelf en worden door de bedrijven die actief zijn binnen de financiële dienstverlening gestimuleerd conform het 'Straight Through Processing' te handelen. Te denken valt hierbij onder andere aan online-boekhouding en bankieren.

Binnen de financiële dienstverlening is de afgelopen jaren continue sprake van een wijzigende klantbediening. Accountants- en administratiekantoren zien door de digitalisering en automatisering administratieve en boekhoudkundige werkzaamheden verdwijnen, wat wordt vervangen door proactieve advisering op basis van onder andere big data (Rabobank, 2019).

Het is geen nieuws dat de grootbanken, ABN Amro, ING en Rabobank in de afgelopen decennia continue aan het reorganiseren zijn, wat nog steeds voortduurt zoals uit de volgende krantenartikelen blijkt: 'ABN Amro snijdt hard in zijn personeelsbestand; duizenden banen verdwijnen'. Er moet bespaard worden in de kosten. Om dat doel te realiseren zullen in de komende 4 jaar ca. 2.700 banen gaan verdwijnen en zullen bankfilialen in het land gesloten worden (Waterval, 2020).

Dezelfde maand publiceert dezelfde krant het artikel: 'ING schrapt duizenden banen en wil de lonen jarenlang bevroren'. Oorzaak van deze reorganisatie zijn de gevolgen van de coronacrisis. De winstgevendheid staat onder druk waardoor er gesneden moet gaan worden in de kosten. Een oplossing is het schrappen van duizenden banen en het bevroren van de lonen (Haegens, 2020).

Als laatste kopt het Financieel Dagblad op 12 november: 'Rabobank sluit helft filialen om winst op peil te houden'. Rode draad in het artikel is dat de lage rente, veranderend klantgedrag en corona de Rabobank bewegen tot een nieuwe reorganisatie. Bijkomend gevolg is dat het aantal kantoren verder zal gaan afnemen. Eind 2019 waren er nog zo'n 335 kantoren en ligt het in de lijn der verwachting dat het aantal kantoren afgebouwd zal worden tot 100 tot 150 filialen (Rooijers, 2020).

1.2.1 Oorzaken reorganisaties

In de artikelen op de vorige pagina staan een aantal oorzaken genoemd om welke redenen er wordt gereorganiseerd. In het volgende overzicht staat schematisch weergegeven wat de oorzaken van deze reorganisaties onder andere zijn:



Figuur 1: Bron Rabobank Nederland, oorzaken wijziging speelveld

Een aantal bullets in de figuur zullen nader toegelicht worden.

In de figuur is zichtbaar dat de toenemende regelgeving alsmaar strenger wordt. De toezichtkosten van De Nederlandsche Bank (DNB) blijven de komende jaren voor banken, verzekeraars en andere financiële instellingen stijgen. In de afgelopen 10 jaar zijn deze kosten met 52% gestegen (Jonker & Betlem, 2020).

De afname van het personeelsbestand wordt door de continue innovatie van technologische ontwikkelingen veroorzaakt. Hierbij valt te denken aan veranderingen als internetbankieren en het automatiseren van boekhoudkundige- en administratieve taken. De grootste daling in werknemers is te vinden onder de groep die werkzaam is binnen de boekhouding en administratie, waar tussen 2013 en 2017 zo'n 14.000 banen zijn verdwenen (Toor van, Smits, & Vries de, 2018).

Fintech, big data en artificial intelligence nemen een vlucht in de financiële dienstverlening. Fintech zijn bedrijven die financiële diensten combineren met innovatie technologie, zoals bijvoorbeeld een platform waarbij je online een kredietaanvraag kunt indienen en het geld soms dezelfde dag al tot je beschikking hebt. Het (financiële) proces is softwarematig ingericht waarbij big data zorgt voor een schat aan informatie en artificial intelligence berekent of de risico's voor nu en in de toekomst acceptabel zijn (Hays Recruiting experts worldwide, 2016).

Artificial intelligence

Artificial Intelligence (AI) staat ook wel bekend als kunstmatige intelligentie. Kunstmatig in de zin dat een computer, robot of softwareprogramma zodanig is geprogrammeerd en zelflerend is. In de financiële dienstverlening worden slimme softwareprogramma's gebruikt bij het analyseren van financiële rapportages. Doordat het programma dagelijks continue cijfers aan het analyseren is leert het programma risico's te herkennen en adviezen te geven over bijvoorbeeld de haalbaarheid van een aanvraag. De heer professor Max Welling, Nederlandse Computerwetenschapper aan de Universiteit van Amsterdam geeft in de podcast verschillende voorbeelden over machine learning en AI (Welling, 2019).

Big data

Het onderwerp big data wordt tegenwoordig veel besproken. Het omvat in feite oneindige toegang tot informatie die op vele wijze te verkrijgen is. Hierbij valt te denken aan online en offlinebronnen zoals tijdschriften, dagbladen, social mediaplatformen, internet enzovoort. In grote snelheid komen steeds meer bronnen beschikbaar waar informatie vandaan gehaald kan worden, die voor diverse doeleinden gebruikt kunnen worden (Janssen, sd).

Niet innoveren betekent stilstaan en stilstaan zorgt voor een achterstand die niet meer/lastig ingehaald kan worden. De innovatie in de technologische ontwikkelingen heeft zoals uit figuur 1 blijkt een grote impact op de kosten.

De Europese Centrale Bank

De Europese Centrale Bank (ECB) heeft het mandaat om de prijsstabiliteit te waarborgen. De middelen die ECB hiervoor heeft is het verhogen of verlagen van de rentetarieven. Wanneer de ECB een te hoge inflatie wenst tegen te gaan, wordt de rente over het algemeen verhoogd. Oorzaak van deze maatregel is dat het minder aantrekkelijk is om te lenen en aantrekkelijker is om te gaan sparen. Andersom geredeneerd zal de ECB de rente juist verlagen om een te lage inflatie tegen te gaan. Doel hiervan is dat er niet gespaard, maar gependend gaat worden. Banken kunnen overtollig kasgeld stallen bij de ECB of bewaren in een kluis (Europese Centrale Bank, 2014).

Het bewaren van contanten in een kluis is niet meer van deze tijd, waardoor de banken de overtollige kasgelden stallen bij de ECB. De vergoeding die banken moeten betalen om de overtollige kasgelden te stallen bedraagt 0,5% (Oirschot van, 2020).

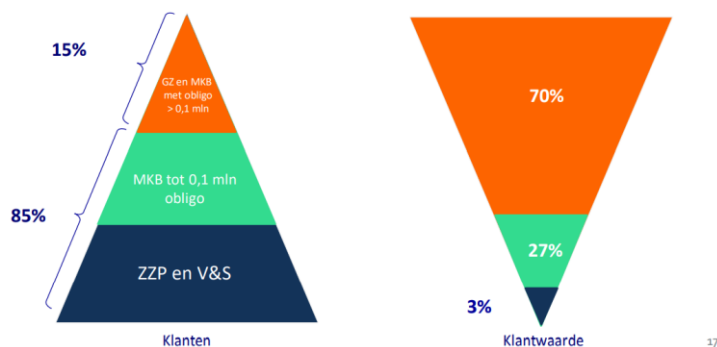
Voor de financiële instellingen zorgt de lage rente voor een daling in de omzet en met de als maar stijgende kosten komt de winstgevendheid onder druk te staan. In 2020 hebben financiële instellingen een negatieve rente op spaartegoeden geïntroduceerd. Eerst werd dit doorgevoerd voor relaties met een vermogen > EUR 1 miljoen, op dit moment geldt dat voor vermogens > EUR 250.000. Deze voor de markt onlogische en lastig uit te leggen maatregel is een van de maatregelen die ervoor moet zorgen dat de winstgevendheid van de financiële instellingen op orde blijft. Voor een overzicht van de negatieve rentes die doorberekend worden, staat op de website van de Consumentenbond een handig overzicht. Ook is er informatie te vinden wat men kan doen om een negatieve rente te voorkomen (Meijer R. , 2021).

1.2.2 Klantbediening

Het continue digitaliseren van de (werk)processen heeft naast de reorganisatie als logisch gevolg dat het klantbedieningsconcept in rap tempo verandert. De kosten moeten omlaag en dat betekent dat niet iedereen meer dezelfde aandacht kan krijgen omdat dat economisch niet meer verantwoord is. Er zal gekeken moeten worden aan welk segment, in welke mate en op welke wijze aandacht geschonken dient te worden.

De welbekende 80/20 regel gaat ook in deze situatie nagenoeg op en blijkt uit de volgende figuur:

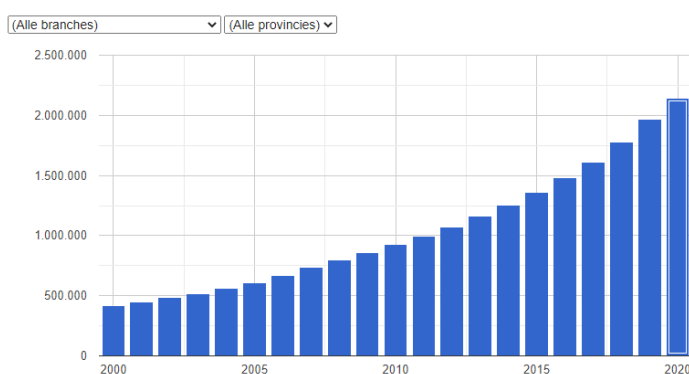
15% van de zakelijke klanten levert 70% van het rendement
Financieren is de belangrijkste pijler voor het rendement



Figuur 2: Bron Rabobank Nederland, verhouding klanten versus rendement

Uit de figuur blijkt dat 70% van het rendement in de zakelijke dienstverlening afkomt van slechts 15% van de zakelijke klanten, het is dan ook niet vreemd dat met name de klantbediening van 85% van het klantenbestand wijzigt (Rabobank, 2020).

Op de website van 'Bedrijvenmonitor' wordt landelijk bijgehouden hoeveel bedrijven er actief zijn. Onderstaand tabel maakt zichtbaar wat de ontwikkelingen zijn van het jaar 2000 t/m 2020 (Bedrijvenmonitor, 2021):



Tabel 1: Bron Bedrijvenmonitor, aantal bedrijven in Nederland

Het totaal aantal bedrijven in Nederland was in 2020 2.144.777 bedrijven. Gerelateerd aan de verhouding klant versus rendement, zijn 321.717 bedrijven goed voor 70% van het totale rendement en zijn 1.823.061 bedrijven verantwoordelijk voor slechts 15% van het rendement. Voor de laatste grote groep bedrijven zal het klantbedieningsconcept gaan wijzigen, of is gewijzigd.

1.2.3 Traditionele klantbediening

Binnen de zakelijke dienstverlening kunnen grofweg de volgende onderwerpen onderscheiden worden:

1. Financiering
2. (Internationaal) betalingsverkeer/ cashmanagement
3. Verzekeren

Voor al deze onderwerpen was het voor de relaties tot voor kort mogelijk een afspraak in te plannen. Een afspraak werd dan telefonisch, op kantoor of bij de klant gehouden. De klant werd aan de hand genomen en persoonlijk voorzien van advies en begeleiding en ervaart de zakelijke financiële dienstverlening als lokaal, betrokken en dichtbij.

Na afloop van het gesprek ontvangt de klant een enquête om de klanttevredenheid te toetsen. De uitkomsten van deze enquête worden uitgedrukt in de '9+ klantbeleving' en wordt getoetst door middel van de Net Promotor Score (NPS).

De heer Frederick F. Reichheld heeft in 2003 een artikel in het magazine "Harvard Business Review" geschreven met de titel 'The One Number You Need to Grow', vertaalt "Het enige nummer dat u nodig hebt om te groeien". De sleutel naar dit succes is te vinden in 2 simpele vragen:

1. Hoe heeft u de dienst ervaren?
2. Hoe waarschijnlijk is het dat u de dienst opnieuw bij ons afneemt en ons aanbeveelt bij uw vrienden, kennissen en zakenrelaties?

Het artikel toont aan dat het onderdeel 'aanbevelen' in belangrijke mate wat zegt over de klantloyaliteit. Enkel klanten die loyaal zijn aan hun leverancier zullen moeite steken in het aanbevelen van die leverancier. De mate van de hoogte van het cijfer bepaalt of de klant een promotor is, waarbij de NPS enkel uitgegaan wordt dat een klant enkel promoot bij een cijfer hoger dan een 8 (Reichheld, 2003).

De theorie verwoord in het boek met de titel 'Klanthelden' van de auteurs Berry Veldhoen & Stephan van Slooten toont aan dat de 'Momenten en Emoties van de Waarheid' ervoor zorgen dat de klanten een ultieme klantbeleving zullen ervaren. Door de klant te verrassen en te ontzorgen wordt klantwaarde, klantloyaliteit, klanttevredenheid en klantpromotie gerealiseerd (Slooten van, Veldhoen, Achthoven, Rensch van, & Ratingen van, 2016).

De definitie 'klantloyaliteit' laat zich het makkelijkste samen vatten met een voorbeeld. Er zijn mensen die stapelgek zijn op alle producten waar het merk Apple opstaat. Op het moment dat een type product in het assortiment van Apple aanwezig is, zullen ze niet overwegen een ander merk aan te kopen, maar altijd gaan voor het product met het merk Apple. In dit voorbeeld is duidelijk sprake van klantloyaliteit richting het merk. Klantloyaliteit kan zich op eenzelfde wijze uiten naar een bepaalde dienst.

Klantloyaliteit kan zich uiten op de volgende twee manieren:

1. In de vorm van gedrag: Om bij het voorbeeld van Apple te blijven is vaak te zien dat klanten die zweren bij de iPhone van Apple, voor de deur van de Applestore gaan liggen om als een van de eerste een nieuwe versie van de iPhone aan te kopen.
2. In de vorm van een attitude: een loyale klant ademt en praat honderduit over een bepaald merk of dienst dat hem/haar aanspreekt (Van Slooten et al., 2016).

Klanttevredenheid ontstaat op moment een klant te spreken en tevreden is over een afgenomen dienst of aangekocht product en het product of dienst voldoet aan de verwachting die hij/zij voorafgaand aan het afnemen van de dienst of aankoop van het product had (Van Slooten et al., 2016).

Er zijn verschillende manieren om de klanten te verrassen en op te zoeken. Elke financiële instelling doet dit op zijn eigen wijze. Lokale makelaars houden jaarlijks beurzen waar ze potentiële kopers proberen te enthousiasmeren voor een nieuwbouwproject in de buurt. Financiële instellingen organiseren Webinars met verschillende thema's en nodigen bekende Nederlanders uit om dit te presenteren. Tal van manieren om de klant te verrassen en uiteindelijk proberen te verbinden met de desbetreffende organisatie.

Rabobank heeft begin 2019 landelijk 250 marktteams opgericht (Rabobank, 2018). De marktteams bestonden uit lokale medewerkers, leden van de raad van commissarissen en leden van de ledenraad. Jaarlijks werden diverse bijeenkomsten georganiseerd om te laten zien dat de Rabobank midden in de samenleving staat en betrokken is bij de lokale ondernemers en inwoners. Doel hiervan was dat ondernemers en particulieren tijdens lifetime events aan de Rabobank dachten en een afspraak maakte. Een mooi voorbeeld gericht op de particuliere klanten was de samenwerking tussen makelaars, notarissen en Rabobank, waarbij middels een marketingcampagne woningzoekenden benadert en uitgenodigd werden de bijeenkomst bij te wonen. Tijdens een dag werd de (potentiële) klant dan door de verschillende stakeholders geadviseerd. Proactieve benadering, waarbij de klanten verrast werden en aan het eind van de sessie met een hoop kennis en eventuele mogelijkheden naar huis gingen.

Nadat deze potentiële klanten naar huis zijn gegaan hebben zij een klantbeleving opgedaan. Een klantbeleving is volgens de masterthesis die Paul Meijer in 2010 heeft geschreven lastig te definiëren en komt doordat voor elke situatie een klantbeleving feitelijk anders kan zijn. In voorgaande voorbeeld kunnen de potentiële kopers een blij gevoel hebben over wat de mogelijkheden allemaal zijn, maar ook teleurgesteld zijn omdat ze erachter gekomen zijn dat de aankoop niet haalbaar is. Geconcludeerd worden kan wel dat men een ervaring rijker is en dit kunnen vertalen naar een klantbeleving (Meijer P. , 2010).

Binnen de accountancy wordt traditioneel in opdracht van klanten de financiële administratie uitgevoerd. De werkzaamheden bestaan over het algemeen uit het controleren van de boekhouding, verwerken van de financiële administratie, het opstellen en controleren van de jaarrekening. Naast deze werkzaamheden worden adviezen gegeven over fiscale aangelegenheden en investeringsoplossingen. De accountancy heeft decennialang het imago gehad van een stoffig beroep waar kantoorpersoneel de hele dag met de neuzen in de cijfers zitten en met ordners rondlopen.

De automatisering/robotisering heeft in deze branche ook behoorlijk huisgehouden, waardoor bij de meeste accountantskantoren geen kasten met ordners en weinig papier meer te vinden is. De dienstverlening binnen de accountancy is geautomatiseerd en bieden accountantskantoren hun klanten online boekhoudpakketten aan, waarmee zij zelf de boekhouding kunnen bijhouden. Middels deze online tools die ook op de mobiele telefoon te gebruiken is, heeft de klant met een druk op de knop inzage in bijvoorbeeld zijn debiteuren en crediteuren. De standaarddiensten van de accountant kunnen op deze wijze sneller en tegen lagere kosten afgewikkeld worden. De klanten zijn door deze robotisering/automatisering positief verrast door de steeds modernere accountant (Accountancy Vanmorgen, 2017).

1.2.4 Nieuwe klantbediening

Voor de 1.823.061 bedrijven in Nederland is de klantbediening gewijzigd, of zal deze wijzigen met reorganisaties als gevolg. De ene financiële instelling past zijn concept wat later aan dan de ander, maar de trend is dat alle financiële instellingen overgaan tot een aanpassing van het klantbedieningsconcept.

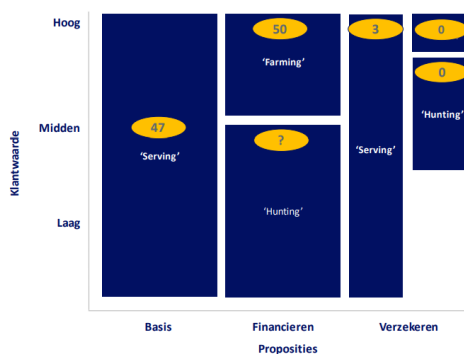
Het verschil zit hem voornamelijk in het digitaliseren en robotiseren van de processen. De klanten worden continue verleid om de gewenste oplossingen op internet op te zoeken, dan wel telefonisch contact op te nemen met een kantoor. Fysiek contact wordt tot een minimum beperkt, waarbij klanten die naar kantoor komen uitleg wordt gegeven op welke wijze ze dit de volgende keer zelf online of telefonisch kunnen regelen (Hays Recruiting experts worldwide, 2016).

In de bancaire sector dienen bedrijven financieringsbehoeften tot EUR 1.000.000 online aan te vragen. Ook hierbij geldt dat hulp voornamelijk online of telefonisch wordt geboden. Vanaf een bepaalde hoogte van het financieringsverzoek is het mogelijk om persoonlijk/fysiek advies te ontvangen van een adviseur bedrijven. Per financiële instelling verschilt de hoogte van het financieringsverzoek of een adviseur persoonlijk langs zal komen (ING, sd) (Rabobank, sd) (ABN-AMRO, sd).

De wijze van het traditionele klantbedieningsmodel staat nagenoeg haaks tegenover de wijze waarop de financiële dienstverlening haar klantbedieningsconcept aan het inrichten is, wat in de volgende afbeeldingen goed tot uiting komt:

Huidige tijdsbesteding AM MKB

Geplot op bedieningsmodel



Tijdsbesteding AM MKB toekomstig

Bedieningsstrategieën toegepast



Figuur 3 Bron: Excellente klantbediening 3.0, huidige en toekomstige tijdsbesteding AM MKB

Figuur 3 geeft een weergave van de tijd die de accountmanager MKB op dit moment besteed aan de verschillende bankzaken en in de toekomst zal gaan besteden aan de verschillende bankzaken. Het is duidelijk te zien dat de witte/grijs gemaakte vlakken niet meer tot de kerntaken van de accountmanager MKB horen. De functie van de accountmanager MKB zal enkel gericht zijn op het onderdeel financieren en verzekeren, waarbij het primaire doel is om verdieping qua financieren en verzekeren aan te brengen bij bestaande klanten en te jagen op nieuwe klanten. Dit betekent dat relatieonderhoud/bedienen uit het functieprofiel is weggestreept, wat ook de reden is dat de functie van de oorspronkelijke accountmanagers is komen te vervallen en hiervoor nieuwe functieprofielen zijn gecreëerd.

Vragen over de alledaagse bankzaken kunnen vanaf de zomer niet meer aan de accountmanager MKB gesteld worden, maar zullen worden doorverwezen naar de website of klantenservice van de Rabobank (Rabobank, 2020).

De bancaire sector zoekt de samenwerking steeds vaker op met pleitbezorgers om ervoor te zorgen dat deze stakeholders hen gaan promoten en leads genereren. Pleitbezorgers zijn onder andere:

1. Accountants- administratiekantoren
2. Consultancybedrijven:
 - a. Financieringsgilde
 - b. Claassen Molenbeek & Partners
 - c. Credion

Consultancybedrijven

De financiële sector kent sinds de bankencrisis in 2008 een forse krimp in de werkgelegenheid. Volgens het artikel op de website banken.nl bedroeg het verlies in augustus 2017 al ruim 60.000 banen (Banken.nl, 2017). Vanaf 2008 is het aantal consultancybedrijven op het gebied van de zakelijke dienstverlening behoorlijk toegenomen. De stijging van de aantallen consultancybedrijven is toe te rekenen aan medewerkers die voorheen werkzaam waren in de bancaire sector.

Het bedrijf Claassen Molenbeek & Partners kent een lange historie en is in de jaren 80 opgericht door de heren Claassen en Molenbeek die voorheen allebei werkzaam waren voor de ABN Amro. De gedachte achter de oprichting was destijds al, dat bedrijven door in dit geval ABN Amro niet goed geholpen werden. Claassen Molenbeek & Partners had als doel om deze bedrijven bij de hand te nemen en te helpen bij bedrijfsfinancieringen, financieringsplannen, herstructureringen en startersbegeleiding. Claassen Molenbeek & Partners is onafhankelijk en heeft ingangen bij nagenoeg alle geldverstrekkers en kan de ondernemer/onderneming van het begin tot het eind begeleiden bij de gevraagde zakelijke dienstverlening. Sinds de oprichting van Claassen Molenbeek & Partners is het bedrijf gegroeid tot 30 vestigingen die allemaal geleid worden door zelfstandig ondernemers die een franchiseovereenkomst hebben gesloten met de franchisegever 'Claassen Molenbeek & Partner' (Claassen Molenbeek & Partners, 2021).

Franchiseformule

Een franchiseformule is een ondernemingsconcept dat verzonnen is door de eigenaar van de franchiseformule. In de formule staat beschreven wat de formule inhoudt en wat de rechten en plichten zijn die franchisegevers en franchisenemers richting elkaar hebben. In diverse branches zijn franchiseformules aanwezig zoals bij supermarkten (bijvoorbeeld AH, Plus en Jumbo), elektronicazaken als Expert en bedrijven actief in de financiële dienstverlening als Claassen Molenbeek & Partners, Financieringsgilde en Credion. Door een overeenkomst aan te gaan met een franchiseformule mag de franchisenemer de naam en kennis van het concept gebruiken en geniet hierdoor van vele voordelen als naamsbekendheid en marketing. In ruil voor het gebruik mogen maken van de formule moet over het algemeen een eenmalige entree fee en periodiek een franchisevergoeding betaald te worden. De hoogte van deze fee en vergoeding zijn per franchiseformule verschillend (Kamer van koophandel, sd).

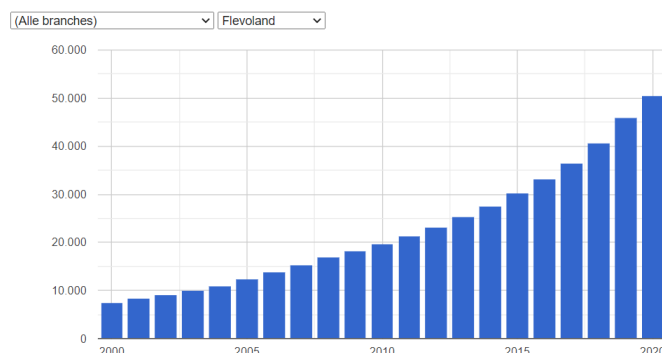
Naast Claassen Molenbeek & Partners zijn Financieringsgilde en Credion soortgelijke ondernemingen die middels een franchiseformule een imposante dekking in Nederland hebben bereikt. Al deze kantoren bedienen het MKB en hebben het doel de MKB-bedrijven te voorzien van onafhankelijk advies.

In de laatste alinea van paragraaf 1.2.3 op pagina 9 staat beschreven dat binnen de accountancy al lange tijd een standaard pakket van diensten wordt aangeboden. De veranderingen binnen de financiële dienstverlening zorgen naast bedreigingen als het verminderen van werk, ook voor kansen. Onderzoek heeft uitgewezen dat het MKB behoefte heeft aan financieel advies bij financieringsaanvragen en dat de klanten bereid zijn hier extra voor te betalen. Voor de accountancy is een nieuw verdienmodel ontstaan en hebben dit toegevoegd aan het dienstenpakket (Accountant, 2019).

1.3 Afbakening

Via de 'Bedrijvenmonitor' is informatie opgehaald dat in Nederland 2.144.777 bedrijven in Nederland zijn gevestigd. Het afstudeerwerkstuk zal gericht worden op het aantal bedrijven dat actief is in het werkgebied van Rabobank Flevoland en bevat de gemeente Dronten, Lelystad en Zeewolde.

In onderstaande tabel is zichtbaar hoe het aantal bedrijven dat zich in de jaren 2000 tot en met 2020 in de provincie Flevoland hebben gevestigd heeft ontwikkeld (Bedrijvenmonitor, 2021):



Tabel 2: Bron Bedrijvenmonitor, aantal bedrijven in de provincie Flevoland

De provincie Flevoland telde in 2020 zo'n 50.499 bedrijven. In de provincie Flevoland zorgen 7.575 bedrijven voor 70% van het rendement en zijn 42.924 bedrijven verantwoordelijk voor 15% van het rendement.

Zo'n 43.000 bedrijven ondervinden een wijziging in het klantbedieningsconcept dat aangeboden wordt door de zakelijke dienstverleners. Binnen het rayon van Rabobank Flevoland zijn 12.065 bedrijven actief. Per plaats ziet het aantal bedrijven er als volgt uit:

1. Gemeente Dronten:	3.920 bedrijven
2. Zeewolde:	2.580 bedrijven
3. Lelystad:	<u>6.565 bedrijven</u>
Totaal:	12.065 bedrijven

De informatie over de genoemde aantallen is afkomstig van de website allecijfers.nl (AlleCijfers.nl, 2021). Van de 12.065 bedrijven voldoen 9.049 bedrijven tot de doelgroep waarbij het klantbedieningsconcept zal wijzigen.

Rabobank Flevoland heeft binnen haar rayon ca. 6.000 zakelijke relaties, waarvan 75% (4.500 klanten) van dit aantal binnen de doelgroep vallen. Daarnaast zijn diverse pleitbezorgers in dit werkgebied actief. De zakelijke relaties en pleitbezorgers binnen het werkgebied van Rabobank Flevoland zullen gebruikt worden om tot beantwoording van de onderzoeksvragen te komen.

1.4 Relevantie van het onderzoek

Hierboven staat weergegeven om welke redenen de grote financiële instellingen het klantbedieningsconcept hebben aangepast en zijn op een point of no return gekomen. Dit houdt in dat op moment de klanten het niet wenselijk vinden dat de klantbediening wijzigt dit jammer is, maar de veranderingen niet teruggedraaid kunnen en zullen worden. Voor de zakelijke klanten (zo'n 1.823.061) betekent dit, dat voor de gewenste dienstverlening noodgedwongen nieuwe kanalen gezocht en bewandeld moeten worden.

Het is relevant om erachter te komen wat de wensen van klanten zijn als het gaat om klantbediening. Voor wat voor soort klantbediening kan volstaan worden met een bediening op afstand en wanneer heeft men de behoefte aan persoonlijk advies? Wat verwachten de klanten van een financieel adviseur? Aan welke kerncompetenties moet een financieel adviseur voldoen?

Voor de bancaire sector is het van belang te weten hoe de klanten deze veranderingen ervaren. Is de kwaliteit van het nieuwe klantbedieningsconcept van voldoende niveau? Zijn er wensen van de klanten waar de bancaire sector in tegemoet kan komen om te borgen dat klanten loyaal aan hun dienstverlener blijven en blijven fungeren als promotor?

De functies binnen de financiële sector wijzigen of verdwijnen. Het bedrijf Hays Recruiting experts worldwide heeft een onderzoek laten uitvoeren. Uit dit onderzoek blijkt dat 63% van de ondervraagden verwacht dat de werkgelegenheid exponentieel af zal nemen.

De toekomst van de financieel adviseurs is beperkt maar niet verdwenen. Het ligt in de lijn der verwachting dat de inhoud van de functie wijzigt van feitenkennis naar het beschikken over de juiste kerncompetenties als flexibiliteit, overtuigingskracht en aanpassingsvermogen. De toekomst van de financieel adviseurs is aanwezig op moment zij beschikken over de juiste kerncompetenties en zullen meer gaan fungeren als sparringpartner en regisseur (Hays Recruiting experts worldwide, 2016).

De berichten uit het bankwezen sluiten aan bij de uitkomsten van het onderzoek van Hays Recruiting experts worldwide. Het aantal accountmanagers van banken die de klanten fysiek bedienen neemt fors af. Er ontstaan echter ook kansen zoals in de accountancy waar ze op zoek zijn naar financieel adviseurs. Het intermediair breidt de laatste jaren ook flink uit. Franchiseformule 'Financieringsgilde' is vanuit het initiatief van voormalig bankmedewerker André Hendriksen opgezet en is in relatief korte tijd de samenwerking met zo'n 30 franchisenemers aangegaan (Hendriksen, sd). Het is relevant om te weten of het intermediair zoals Financieringsgilde kansen ziet in de veranderende klantbediening van de grootbanken en of hier mogelijkheden liggen voor accountmanagers die het bankbedrijf moeten verlaten.

1.5 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag die voor het onderwerp 'klantbedieningsconcept' geformuleerd kan worden is:

"Welke rol kan een financieel adviseur hebben binnen de financiële dienstverlening die aansluit bij de eisen van de zakelijke klant?"

Ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ervaart de zakelijke klant de onlineklantreis die gemaakt moet worden om zijn/haar diensten af te kunnen nemen?
2. Wat zijn de eisen van de zakelijke klant waar een financieel adviseur aan moet voldoen om hem/haar goed te kunnen bedienen op het gebied van cashmanagement, verzekeren en financieren?
3. Hoe ziet de zakelijke klant de verschuiving van de klantbediening door bancaire instellingen naar het intermediair?
4. Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?

1.6 Doelstelling van het onderzoek

Het uiteindelijke doel van dit afstudeerwerkstuk is antwoorden te krijgen op de deelvragen waarmee de hoofdvraag beantwoord zal worden.

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de wensen en verwachtingen die de zakelijke klanten hebben op het gebied van de klantbediening. Deze opgedane kennis is van belang voor de bancaire instellingen, intermediairs en accountantskantoren om vast te stellen of er een match is met het door hun aangeboden klantbedieningsconcept. Komt dit overeen met de verwachtingen van de klant, of moet er wat gewijzigd worden.

De financieel adviseurs krijgen inzicht in de behoefte van de zakelijke klant en kunnen met deze kennis onderzoeken welk type zakelijke dienstverlener hier de beste match mee heeft. Kan de financieel adviseur dit vinden bij zijn huidige werkgever, moet gezocht worden naar een nieuwe werkgever, of lonkt het zelfstandig ondernemerschap.

Hoofdstuk 2: Materiaal en methode

In paragraaf 1.5 op pagina 14 staan de hoofd- en deelvragen beschreven. In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de onderzoeksmethodes waarmee antwoorden op de deelvragen is verkregen.

2.1 Onderzoeksmethode deelvragen 1 tot en met 3

De volgende deelvragen zullen qua onderzoeksmethode worden beschreven:

1. Hoe ervaart de zakelijke klant de onlineklantreis die gemaakt moet worden om zijn/haar diensten af te kunnen nemen?
2. Wat zijn de eisen van de zakelijke klant waar een financieel adviseur aan moet voldoen om hem/haar goed te kunnen bedienen op het gebied van cashmanagement, verzekeren en financieren?
3. Hoe ziet de zakelijke klant de verschuiving van de klantbediening door bancaire instellingen naar het intermediair?

Het onderzoek is uitgevoerd voor de bedrijven die actief zijn in het werkgebied van Rabobank Flevoland en heeft betrekking op ca. 9.049 bedrijven. De uitgevoerde onderzoeksmethode survey paste het beste bij deze deelvragen.

Middels een survey is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd wat inhoudt dat het gaat om volume/aantallen respondenten. De vragenlijst bevat enkel gesloten vragen, die gemakkelijk in te vullen waren door de relaties. De enquête bestaat uit 23 vragen en heeft niet meer tijd in beslag genomen dan 5 minuten (Verhoeven, 2018). Een voorbeeld van de enquête is in dit document opgenomen en verwijst hiervoor naar bijlage 2.

Er zijn diverse methodes om een enquête te houden. Om een zo hoog mogelijke respons te realiseren zijn de volgende methodes toegepast:

Enquête afnemen door middel van een mailing:

De afdeling Marketing & Communicatie van Rabobank Flevoland heeft een selectie gemaakt van de relaties die openstaan een mailing van de Rabobank te ontvangen. De enquête is verspreid onder 2.400 bedrijven die tot de doelgroep van dit onderzoeksrapport horen. Deze doelgroep heeft de enquête een keer ter herinnering toegezonden gekregen. In totaal hebben 229 relaties de enquête ingevuld wat een respons van 9,5% is.

Persoonlijk aandacht voor in te vullen enquêtes door accountmanagers MKB:

De 3 accountmanagers van Rabobank Flevoland die binnen het segment MKB actief zijn is gevraagd om na een gevoerd klantgesprek de relaties te verzoeken de door de Rabobank verspreide enquête in te vullen. De accountmanagers hebben dit verzoek ingewilligd en het verzoek om de verspreide enquête in te vullen bij de relaties onder de aandacht gebracht.

2.2 Onderzoeksmethode deelvraag 4

Deelvraag is:

4. Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?

Onder de pleitbezorgers bevinden zich accountants- administratiekantoren en consultants. In totaal zijn er zo'n tien pleitbezorgers in het werkgebied van de auteur aanwezig waarmee regelmatig contact wordt onderhouden. Deze pleitbezorgers zijn benaderd met de vraag of zij mee willen werken aan het afstudeerwerkstuk.

Om antwoord op deelvraag 4 te krijgen is ervoor gekozen half-gestructureerde interviews af te nemen. Reden hiervan is dat het aantal pleitbezorgers te laag is om de onderzoeksmethode survey toe te passen. Met een half-gestructureerd interview was het mogelijk een verdiepingsslag te maken en op die wijze is aan interessante en bruikbare informatie gekomen.

Een half-gestructureerd interview kenmerkt zich doordat de onderwerpen van het interview vaststaan, maar de vragen en antwoorden niet. De leidraad van het interview staat niet vast, wat wil zeggen dat er geen vaste volgorde van de te behandelen onderwerpen is (Baarda & Hulst van der, 2017).

Ondanks dat de vragen en antwoorden bij een half-gestructureerd interview niet vaststaan is een leidraad met thema's en potentiële vragen opgesteld. De opgestelde leidraad is tijdens het interview als hulpmiddel gebruikt. Deze leidraad is te vinden in bijlage 1 van dit rapport.

2.3 Analyse van de uitkomsten

In paragraaf 2.3 staat de wijze van analyseren van de resultaten voortkomende uit de uitgevoerde onderzoeken beschreven.

2.3.1 Survey

Om voldoende waarde te kunnen hechten aan de onderzoeksmethode survey dienen minimaal 100 enquêtes te zijn ontvangen. Zoals uit de beschrijving van de onderzoeksmethodes is gebleken, is voor de survey medewerking van de marketing en communicatieafdeling gevraagd. Met deze werkwijze zijn 2.400 van de bedrijven die tot de doelgroep horen bereikt. Het aantal respondenten is door de uitgevoerde werkwijze hoger uitgevallen dan het minimale aantal van 100 enquêtes en uitgekomen op 229 ontvangen enquêtes.

De enquête is opgesteld door middel van het softwareprogramma 'Google Forms' (Google.nl, sd). Middels een mailing is de enquête verspreid onder de doelgroep en zijn de door de relaties ingevulde en geretourneerde enquêtes automatisch in het programma 'Google Forms' opgeslagen. Het totaal aan ingevulde enquêtes vormen samen een dataset en is gebruikt om de analyse op de ontvangen enquêtes uit te voeren.

2.3.2 Half-gestructureerd Interview

Bij de onderzoeksmethode die toegepast is op de doelgroep pleitbezorgers is gekozen voor een half-gestructureerd interview. Anders dan bij een survey is het bij een half-gestructureerd interview voldoende om vijf tot zes pleitbezorgers te interviewen. Dit aantal is ook voldoende om waarde aan de uitkomsten te kunnen hechten.

Het aantal te interviewen pleitbezorgers was tijdens het vooronderzoek bekend. De volgende pleitbezorgers zijn geïnterviewd:

1. De Jong & Laan
2. Flynth adviseurs en accountants
3. Forandre B.V.
4. Financieringsgilde
5. Praeludium Advies B.V.

De half-gestructureerde interviews zijn volgens het volgende stappenplan uitgevoerd en verwerkt:

1. Afnemen van de interviews
2. Het transcriberen van de interviews
3. Het coderen van de interviews
4. Het verwerken/analyseren van de interviews

De interviews zijn allemaal opgenomen. Voor het transcriberen is een abonnement gesloten met Amberscript. Amberscript is een jonge startup met vestigingen in Amsterdam en Berlijn. Het bedrijf heeft software ontwikkeld waarmee audiobestanden omgezet kunnen worden in tekst (Amberscript, sd). Het tekstbestand is omgezet naar een Word-bestand. In het bestand zijn per interviewvraag steekwoorden en zinnen in verschillende kleuren gearceerd. Het Word-bestand is uiteindelijk als leidraad gebruikt om in Excel een overzichtelijke tabel te maken waarin de gestelde vragen, steekwoorden en zinnen in zijn verwerkt. Per pleitbezorger is een apart tabblad gemaakt, waardoor het gemakkelijk was om per interviewvraag de data te analyseren.

Aan de hand van het uitgevoerde stappenplan zijn de resultaten geboekt en de conclusies getrokken (Graauw de, sd).

2.4 Betrouwbaarheid

Het is van belang dat de uitkomsten/resultaten voortkomende uit de onderzoeken betrouwbaar zijn. De betrouwbaarheid kan beïnvloed worden door fouten die er tijdens de onderzoeken toevallig zijn ingeslopen. Onder fouten kunnen ook verschillende omstandigheden verstaan worden waaronder de respondent het onderzoek heeft ondergaan. Des te groter het verschil is waaronder de respondenten het onderzoek ondergaan, des te lager de betrouwbaarheid van de resultaten zullen zijn.

Bij de enquête is er sprake van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Het lag in de lijn der verwachting dat vanuit de te verzenden enquêtes een hoge respons zou komen. Deze verwachting is ook uitgekomen. Dit kwam vanwege de hoeveelheid klanten die de enquête hebben ontvangen. Op het moment dat de steekproefomvang groot is, zorgt dat ervoor dat er een nauwkeurigere uitspraak gedaan kan worden. De format van de enquête is gelijk. De betrouwbaarheid van de uitkomsten van de enquêtes worden om deze redenen hoog ingeschat.

Bij het half-gestructureerde interview is sprake van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Nadat de interviews waren afgenomen is nauwkeurig geanalyseerd hoe de interviews waren verlopen. Wat ging er goed en wat ging er minder goed. Op deze wijze is van elk afgenomen interview geleerd en konden eerder gemaakte fouten vermeden worden. Het gevolg van deze strategie is dat de betrouwbaarheid verhoogd is.

De interviews zijn op verschillende momenten met verschillende pleitbezorgers afgenomen. Op deze wijze is data verzameld en vervolgens geanalyseerd. Door middel van deze methode is voldaan aan de voorwaarden van herhaalbaarheid. In totaal hebben vijf pleitbezorgers meegewerkt aan een half-gestructureerd interview. Na de analyse van de afgenomen interviews is gebleken dat er overeenkomsten/verbanden gelegd kunnen worden tussen de verschillende interviews en met deze overeenkomsten/verbanden de deelvraag beantwoord kon worden. Om deze reden was het niet nodig meer interviews te plannen (Verhoeven, 2018).

2.5 Validiteit

In paragraaf 2.4 is aangegeven dat de betrouwbaarheid beïnvloed kan worden door toevallige fouten, fouten die niet expres zijn gemaakt. Validiteit geeft aan in welke mate de onderzoeksresultaten geldig en zuiver zijn. Het is van groot belang dat de onderzoeksresultaten op een juiste en consistente wijze worden geanalyseerd. Op het moment dat dit op verschillende manieren gebeurt, zal de validiteit afnemen en daarom minder bruikbaar zijn (Verhoeven, 2018).

De pleitbezorgers zijn onderworpen aan een half-gestructureerd interview. Bij een dergelijke onderzoeksmethode kunnen de externe- en ecologische validiteit van toepassing zijn. De externe validiteit kan bevorderd worden door het aantal respondenten in aantallen te verhogen. De ecologische validiteit zegt wat over de omgeving waar de respondent geïnterviewd zal worden. Op het moment dat het interview in een voor hem/haar vertrouwde omgeving wordt afgenomen, zal de respondent zich op zijn gemak voelen en eerder geneigd zijn eerlijke antwoorden te geven (Dingemanse, 2019).

Tijdens het onderzoek zijn de vijf genoemde pleitbezorgers in hun eigen vertrouwde omgeving geïnterviewd. Het aantal respondenten is niet erg hoog waardoor de uitkomsten niet bruikbaar zijn voor heel Nederland. Binnen het werkgebied waar het onderzoek wordt uitgevoerd horen de pleitbezorgers tot de top van de lokale markt en zijn om die reden interessant voor alle pleitbezorgers in deze lokale markt en bruikbaar binnen dit onderzoek.

De externe validiteit van de af te nemen enquêtes is geborgd door de omvang van de steekproef. Des te meer bedrijven een enquête ontvangen, des te groter de reikwijdte van de resultaten zal zijn. In paragraaf 1.3 is aangegeven dat zo'n 4.500 zakelijke klanten van Rabobank Flevoland horen tot de doelgroep waarbij de klantbediening zal gaan wijzigen. Het is vastgelegd welke klanten wel of niet mee willen werken aan onderzoeken. Er is gebleken dat 2.400 van de 4.500 zakelijke relaties die tot de doelgroep behoren openstonden voor deelname aan het onderzoek en hebben de enquête via een mailing ontvangen. Op deze wijze is de maximale steekproefomvang bereikt en heeft dit in positieve zin bijgedragen aan de validiteit.

De interne validiteit wordt bereikt op het moment dat de juiste conclusies getrokken zijn uit de teruggekomen enquêtes. Voor de analyse van de data is gebruik gemaakt van de data die het softwareprogramma Google Forms heeft gegenereerd.

De hierboven beschreven onderzoeksmethodes en wijze van analyse hebben de geldigheid en zuiverheid bevorderd, waardoor de resultaten bruikbaar zijn voor het onderzoek.

Hoofdstuk 3: Resultaten

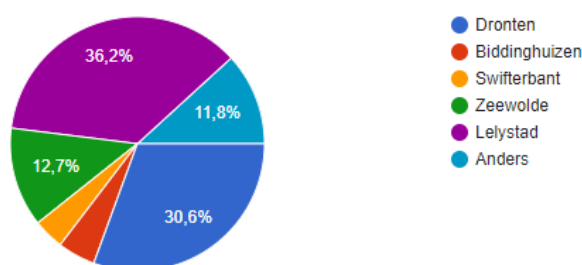
Om de deelvragen 1 tot en met 3 te kunnen beantwoorden is een enquête onder de zakelijke relaties van Rabobank Flevoland verspreid. Deze onderzoeksmethode heeft in totaal 229 ingevulde enquêtes opgeleverd. Voor deelvraag 4 zijn vijf pleitbezorgers geïnterviewd. Voor uitgebreide informatie over de uitgevoerde onderzoeksmethodes wordt verwezen naar de inhoud van hoofdstuk 2. Voor een volledig overzicht van de afgenomen enquête inclusief antwoorden en het Excel-bestand waarin de analyse op de antwoorden op de interviewvragen is verwerkt wordt verwezen naar bijlagen 2 en 3 van dit afstudeerwerkstuk.

Hieronder zullen in de volgorde van opvoer van de deelvragen de resultaten beschreven worden. De eerste drie deelvragen zijn beantwoord middels de afgenomen enquête. Alvorens dat de resultaten die betrekking hebben op de deelvragen beschreven worden, zal eerst algemene informatie over de bedrijven die de enquêtes hebben ingevuld worden weergegeven.

3.1 Algemene informatie geënquêteerde bedrijven

In figuur 4 is zichtbaar dat 202 van de 229 bedrijven die de enquête hebben ingevuld gevestigd zijn in het werkgebied van Rabobank Flevoland. 27 bedrijven zijn gevestigd buiten het werkgebied van Rabobank Flevoland.

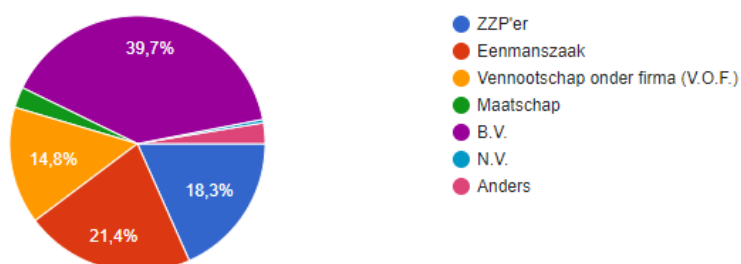
Vestigingsplaats bedrijven



Figuur 4: Vestigingsplaats geënquêteerde bedrijven

Er zijn verschillende ondernemingsvormen/rechtsvormen die deel hebben genomen aan de enquête. In figuur 5 is de verdeling in verschillende rechtsvormen weergegeven.

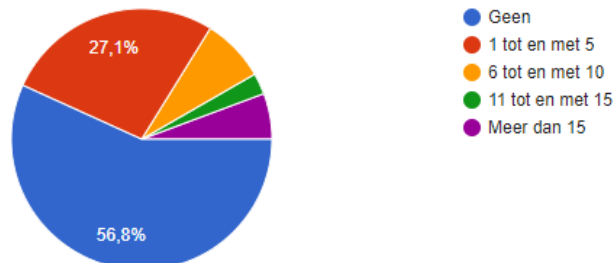
Rechtsvorm onderneming



Figuur 5: Rechtsvormen deelnemers enquête

Er zijn 130 bedrijven die geen personeel in dienst hebben. De overige 99 bedrijven hebben wel personeel in dienst, dit variërend van 1 tot en met meer dan 15, zie figuur 6.

Aantal personeelsleden in dienst

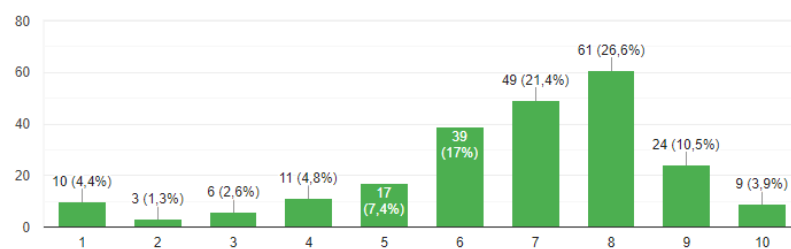


Figuur 6: Aantal personeelsleden in dienst

3.2 Ervaringen van de online klantreis om de diensten af te kunnen nemen

De deelnemers is gevraagd hoe tevreden zij zijn over de bereikbaarheid van hun bank. In figuur 7 staan de cijfers weergegeven en toont aan dat 182 respondenten een cijfer hoger dan een 6 hebben gegeven en 47 respondenten een cijfer lager dan een 6.

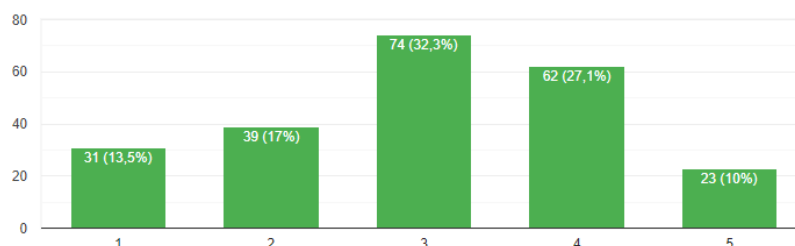
Tevredenheid bereikbaarheid bank



Figuur 7: Tevredenheid bereikbaarheid bank

De stelling 'Door de online dienstverlening heb ik makkelijker en sneller antwoord op mijn vragen' is door 85 ondernemers beantwoord met een 4 of een 5. Het cijfer 3 is door 74 respondenten genoteerd gevolgd door 70 die een 1 of een 2 hebben gegeven. Zie figuur 8 voor een schematische weergave.

Door de online dienstverlening heb ik makkelijker en sneller antwoord op mijn vragen



Figuur 8: Stelling: Door de online dienstverlening heb ik makkelijker en sneller antwoord op mijn vragen

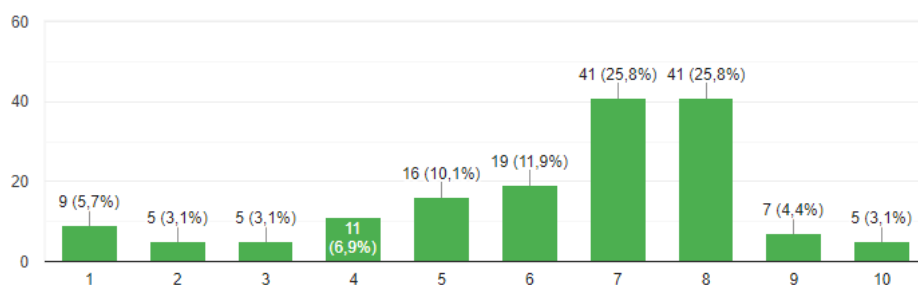
De deelnemers is gevraagd welk dienstenkanaal hun voorkeur geniet als het gaat om de behoeftes: alledaagse bankzaken, betaal- en spaarproducten, verzekeringen of financieringen. Tabel 2 geeft een helder overzicht hoeveel deelnemers voor welke voorkeur hebben gekozen

Tabel 2: Voorkeur dienstenkanaal

Voorkeur dienstenkanaal			
	Online	Telefonisch	Persoonlijk
Alledaagse bankzaken	179	38	12
Betaal- en spaarproducten	178	32	19
Verzekeringen	75	77	77
Financieringen	36	30	163

Van de 229 respondenten is 159 keer aangegeven dat er een dienst via het online dienstenkanaal is afgenomen. Figuur 10 geeft een weergave aan van wat de indruk is geweest van het op deze wijze afnemen van een product via het online dienstenkanaal. Op een schaal van 1 tot en met 10 hebben 113 ondernemers hun indruk beoordeeld met een cijfer tussen de 6 en een 10. De overige 46 ondernemers waarden deze opgedane indruk met een cijfer wat ligt tussen de 1 en 5.

Indruk over het online aanvraagtraject van een afgenomen product



Figuur 9: Indruk over het online aanvraagtraject van een afgenomen product

3.3 Eisen van de zakelijke klant waar een financieel adviseur aan moet voldoen

In figuur 11 staat weergegeven wat de eisen/verwachtingen zijn als het gaat om de vier genoemde behoefteclusters. Per behoeftecluster zullen de uitkomsten beschreven worden.

Alledaagse bankzaken

Van de financieel adviseur wordt door de ruime meerderheid van de respondenten geëist/verwacht dat hij/zij bereikbaar, snel, betrouwbaar en behulpzaam is. Ongeveer de helft van de deelnemers verlangt van de financieel adviseur dat hij/zij ook flexibiliteit en behulpzaamheid toont. De minderheid van 74 deelnemers ziet graag dat de financieel adviseur optreedt als sparringpartner.

Betaal- en spaarproducten

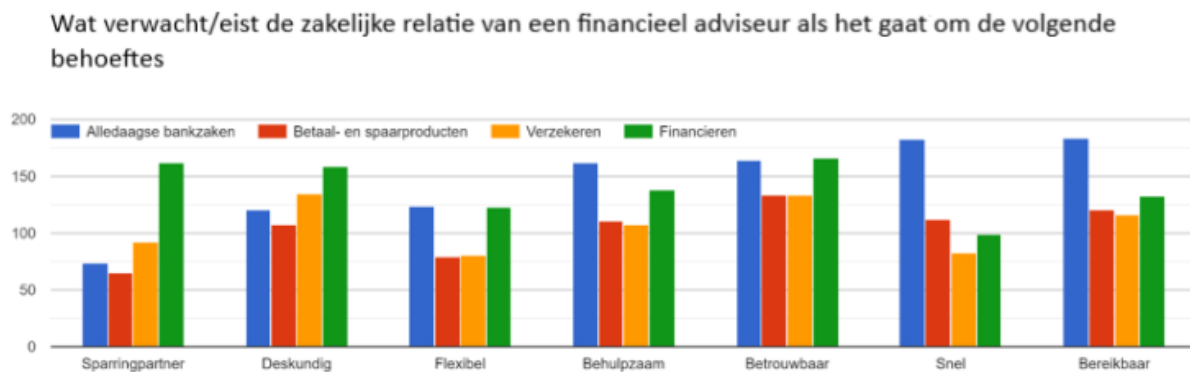
Bij het dit behoeftecluster zijn de eisen/verwachtingen van de deelnemers vrij gelijk. De hoogste scores zijn waar te nemen bij deskundigheid, behulpzaamheid, betrouwbaarheid en bereikbaarheid. Minder dan de helft van de deelnemers eist/verwacht van de financieel adviseur dat hij/zij flexibel en/of snel is en optreedt als sparringpartner.

Verzekeren

Net als bij de behoeftecluster betaal- en spaarproducten zijn de eisen/verwachtingen vrij gelijk aangekruist. De meerderheid van de deelnemers heeft aangegeven van de financieel adviseur te verwachten/eisen, dat hij/zij betrouwbaar, bereikbaar, behulpzaam en deskundig is.

Financieren

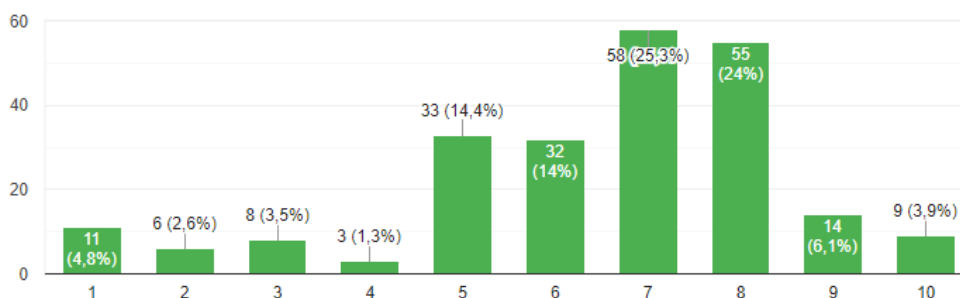
Vanuit figuur 11 is op te maken dat met uitzondering van de snelheid, de deelnemers van de financieel adviseur verwachten/eisen dat hij/zij aan alle genoemde verwachten/eisen voldoet.



Figuur 10: Wat verwacht/eist de zakelijke relatie van een financieel adviseur als het gaat om de volgende behoeftes

De financieel adviseurs scoren volgens 168 van de geënquêteerde ondernemers een cijfer hoger dan een 6. De resterende 61 relaties beoordelen deze vraag met een 5 of lager, zie figuur 12.

In hoeverre voldoen de financieel adviseurs aan de eisen/verwachtingen van de zakelijke relatie

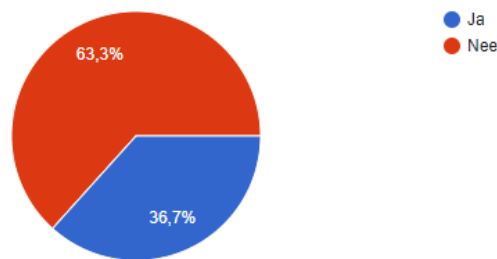


Figuur 11: In hoeverre voldoen de financieel adviseurs aan de verwachtingen/eisen van de zakelijke relatie

3.4 Verschuiving van de klantbediening van bancaire instellingen naar het intermediair door de ogen van de zakelijke klant

Voor het beantwoorden van deze deelvraag zijn diverse vragen in de enquête opgenomen. Van belang is het om te weten of de zakelijke klant van het bestaan weet van het intermediair. Het resultaat op deze vraag is zoals uit figuur 13 blijkt, dat 145 relaties niet bekend is met het intermediair.

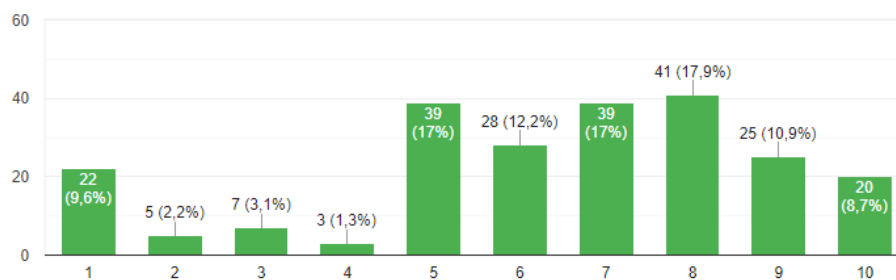
Bent u bekend met het zakelijk intermediair als dienstverlener voor financieringsvraagstukken



Figuur 12: Bent u bekend met het zakelijk intermediair als dienstverlener voor financieringsvraagstukken

Een belangrijke vraag is of de zakelijke relatie bereid is zich te laten begeleiden door het zakelijk intermediair. Ondanks het feit 63,3% niet af te weten van het bestaan van het zakelijk intermediair, zijn 153 zakelijke relaties bereid zich te laten begeleiden door het intermediair, zie figuur 14.

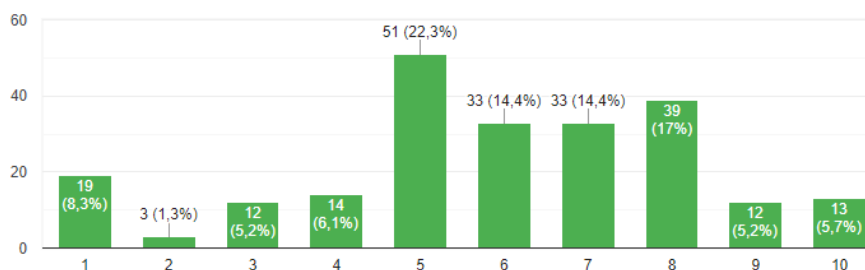
Bereidheid begeleiding door het zakelijk intermediair tijdens financieringsaanvragen



Figuur 13: Bereidheid begeleiding door het zakelijk intermediair tijdens financieringsaanvragen

Op het moment dat zakelijke relaties zich door het zakelijk intermediair laten begeleiden tijdens financieringsaanvragen, zullen extra kosten gemaakt worden. Het intermediair zal zijn verrichte werkzaamheden doorbelasten aan de klant. Ruim 54% van de relaties heeft aangegeven niet bereid te zijn hier extra voor te betalen. De resterende 46% heeft aangegeven hier wel extra voor te willen betalen. Voor de figuur wordt verwezen naar vraag 21 van de enquête, die als bijlage is toegevoegd.

De laatste vraag van de enquête is een stelling waarbij gevraagd wordt of het zakelijk intermediair de adviesrol/klantbediening van de grootbanken kan overnemen. De meerderheid van de zakelijke relaties geeft hiervoor een 6 of hoger. De minderheid van 99 ondernemers waardeert deze stelling met een score lager dan een 6, zie figuur 15.



Figuur 14: Het zakelijk intermediair kan de adviesrol/klantbediening van de grootbanken overnemen

3.5 Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan

In deze paragraaf zullen per thema de belangrijkste resultaten die voortgekomen zijn uit de interviews beschreven worden.

Traditionele zakelijke dienstverlening

Het interview is gestart met de vraag hoe de traditionele dienstverlening er tien jaar geleden ongeveer uitzag. De geïnterviewde pleitbezorgers waren het er unaniem over eens dat er destijds meer uitvoerende werkzaamheden waren en er meer persoonlijk contact was. Bij uitvoerende werkzaamheden kan gedacht worden aan verwerken van de administratie, fysieke werkdoSSIERS aanleggen en deze archiveren in ordners. Er was veel contact met de klanten. Als er aanleiding was voor een gesprek, werd een persoonlijk gesprek ingepland en gevoerd. De accountantskantoren geven verder aan dat de zakelijke klanten destijds opvolgend waren. De accountant verrichtte de werkzaamheden en instrueerde wat de klanten vervolgens moesten doen. De gegeven antwoorden op dit thema zijn terug te vinden in de uitgevoerde analyse en is toegevoegd aan de bijlage van dit afstudeerwerkstuk.

Digitalisering van de zakelijke dienstverlening

Tabel 3 op de volgende pagina toont de antwoorden op de vragen die gesteld zijn over dit thema. Een aantal pleitbezorgers hebben aangegeven dat de relaties door de digitalisering zijn verzelfstandigd in de uitvoering van de financiële (administratieve) processen. De handmatige (standaard) werkzaamheden zijn volgens de pleitbezorgers veelal gedigitaliseerd en heeft geleid tot gemak. Unaniem is geantwoord dat de digitalisering heeft geleid tot afstand tussen de grootbanken, zakelijke relaties en accountantskantoren/intermediairs. De accountants hebben aangegeven dat de digitalisering voor complexiteit in de uitvoering van de werkzaamheden heeft gezorgd omdat iedereen dit nu op zijn eigen manier doet. De belangrijkste resultaten met betrekking tot dit thema staan weergegeven in tabel 3. Voor alle antwoorden die tijdens de interviews op dit thema zijn gegeven wordt verwezen naar bijlage 2.

Tabel 3: Digitalisering zakelijke dienstverlening

Opmerkingen met betrekking tot het thema digitalisering zakelijke dienstverlening			
Verzelfstandigen klant	Gemak	Afstand	Complexiteit
Klanten kunnen veel meer zelf ook in de basis boekhouden.	Digitalisering bij banken zorgde voor digitalisering binnen accountancy. Inlezen bankafschriften.	Door digitalisering, minder bancair personeel bij lokale banken/minder contactpersonen. Dienstverlening/samenwerking is hierdoor teruggelopen.	Elke klant doet dit op eigen wijze, vroeger deed iedereen het op dezelfde wijze.
Klant verzorgd zijn eigen administratie volledig.	Klant scant alles en accountant leest het digitaal in.	Digitalisering heeft in kader van contact afstand tussen accountant en bank gezorgd.	Digitaliseren financieringen kwalijke zaak.
Klant moet administratie digitaal inleveren via scanpakket of zelf verwerken.	Markt tot 2.5 ton is gedigitaliseerd.	Banken zich daar teruggetrokken.	
Niet voor dit soort vragen naar de bank toe, is niet van deze tijd.		Zichtbaar dat grootbanken 'het gezicht' in de markt aan het outsourcen zijn	

Robotisering/online klantbediening

De accountants hebben geantwoord dat binnen de accountancy niet echt sprake is van robotisering en dit meer als hulpmiddel zien. De wettelijke eisen rondom de oordeelsvorming van accountants laat zich niet robotiseren.

Pleitbezorger 4 geeft aan dat op het moment dat de online financieringsplatformen geschaard worden onder robotisering, dit positief voor pleitbezorger 4 is en klanten zal opleveren.

Pleitbezorger 3 geeft aan dat de robotisering de onderkant van de markt van het intermediair overneemt, dit zal zorgen voor een verkleining van de markt, het verdienmodel wijzigt en er in de nabije toekomst een kaalslag onder de ZZP kantoren zal gaan plaatsvinden. De gegeven antwoorden op dit thema zijn terug te vinden in de uitgevoerde analyse en is terug te vinden in bijlage 2 van dit afstudeerwerkstuk.

Kansen

Als inleiding op dit thema is tijdens het interview aangegeven dat door de transformatie naar een online klantbediening, een reductie van het aantal financieel adviseurs die in het bankwezen werkzaam zijn is veroorzaakt. De grootbanken zijn door de reductie van de financieel adviseurs steeds minder zichtbaar. De vraag die hierop volgde was, 'Kun je mij vertellen of door deze beweging kansen/nieuwe verdienmodellen voor jouw bedrijf zijn ontstaan?'

Alle pleitbezorgers geven aan dat de verminderde zichtbaarheid van de grootbanken voor kansen zorgen. Pleitbezorger 2 antwoordt, 'als een speler uitstapt, stapt een ander weer in'. De toename van het intermediair is hier een mooi voorbeeld van. Over het algemeen wordt geantwoord dat de dienstverlening verbreedt en deze verbreding zorgt voor nieuwe klanten.

De pleitbezorgers 1, 2, 3 en 5 zien ook kansen ontstaan voor financieel adviseurs die de bancaire sector moeten verlaten. De verbreding van de dienstverlening zorgt voor ruimte binnen de accountancy. Pleitbezorger 1 geeft aan, 'dat een accountant nog steeds geen goede adviseur is'. Het is volgens de heren zeker niet zo dat de financieel adviseurs zonder problemen kunnen instromen. Dit wordt veroorzaakt door de cultuur en strikte werkwijze als urenverantwoording en maakt het vaak lastig voor zijinstromers om hun draai te kunnen vinden. Het succes van zijinstromers wordt door de accountants/intermediairs mede bepaald door het aanpassingsvermogen en de bereidheid tot (gedeeltelijke) omscholing.

Pleitbezorger 4 ziet naast de persoonlijke kansen ook kansen voor de franchiseformule waar pleitbezorger 4 bij aangesloten is. De kans zit volgens pleitbezorger 4 in de kracht van het collectief. Pleitbezorger 4 biedt een landelijke dekking met voornamelijk ex-bankiers, die allen een eigen onderneming runnen, maar elkaar wel helpen met kennisoverdracht. De toegevoegde waarde van het intermediair zit hem ook in het kunnen putten uit meerdere financieringsbronnen als aanbieders van vreemd vermogen. Op deze wijze wordt toegevoegde waarde geboden tijdens moeilijke trajecten.

Op de volgende pagina geeft tabel 4 overzicht in de belangrijkste antwoorden die door de pleitbezorgers zijn gegeven. Voor de uitgebreide analyse wordt verwezen naar het analysedocument in bijlage 2.

Tabel 4: Kansen door verminderde zichtbaarheid grootbanken

Kansen door verminderde zichtbaarheid banken			
Kansen in advisering	Verbreding dienstverlening	Gedeeltelijke omscholing	Samenwerking opzoeken
Onze business gaat zeker veranderen. De advisering en begeleiding voor ondernemers zal steeds een groter deel van ons werk zijn.	Een goede accountant is nog steeds geen goeie adviseur.	Vaktechnische kennis is nodig.	Verschuiving richting accountant/administratie kantoor.
Er zijn kansen.	Er worden mensen aangenomen om te adviseren	Zijinstromers kunnen prima beoordelen en analyseren, maar het ontbreekt nog vaak aan kennis m.b.t. risico's. Niet volwaardig.	Kansen liggen op het snijvlak tussen adviseren en analyseren van cijfers voor accountant en klant.
Klanten willen een klankbord, willen ontzorgd worden. Die klanten zijn interessant voor het intermediair	Niet alleen van de banken, maar ook van Atradius en instellingen die verregaand gedigitaliseerd zijn. Klant heeft behoefte om te sparren en ontzorgd worden	Onvoldoende werk om continue bezig te zijn met financieren.	Accountant moet een ex-bankier in dienst nemen, declarabel maken en aansluiten bij franchise.
Des te minder contact de klant krijgt van de bank, des te meer kansen dit voor het intermediair oplevert.	Eigen speciale afdeling voor bedrijfsovername en financiering		
	insteek moet breder zijn.		

Bedreigingen

Bij het thema bedreigingen is gevraagd of de transformatie naar een online klantbediening en de verminderde zichtbaarheid van de grootbanken/financieel adviseurs in de lokale markt een bedreiging vormen voor het bedrijf van de pleitbezorger.

Met uitzondering van pleitbezorger 3 is aangegeven dat het woord 'bedreiging' niet passend is bij de impact die deze transformatie veroorzaakt en/of zal veroorzaken. Wel zijn ze het erover eens dat dit zal zorgen voor een verminderde kennisoverdracht, minder contact met de grootbanken en minder leads/doorverwijzingen.

Pleitbezorger 3 ziet het anders en geeft aan dat de toegevoegde waarde van het intermediair verdwijnt op het moment dat de mogelijkheid tot het indienen van omvangrijkere financieringsaanvragen door de grootbanken geïmplementeerd worden. Het verdienmodel zal door deze ontwikkeling onderuitgaan. De verminderde zichtbaarheid zorgt volgens pleitbezorger 3 voor minder prospects/opdrachten en zijn daarnaast lastiger onder te brengen bij een financier, omdat de onderlinge contacten zijn verdwenen. Voor een overzichtelijke weergave verwijs ik naar tabel 5.

Tabel 5: Bedreigingen voortkomende uit de transformatie naar een online klantbediening

Bedreigingen voortkomende uit de transformatie naar een online klantbediening
Bedreigingen
Op het moment dat Fund-r, New Ten of ING portal financieringen tot EUR 750/k kunnen aanbieden, is de markt voor het intermediair verloren
Bedreiging intermediair. Waarom EUR 2.500 vooruit betalen + 1% afsluitprovisie als alles online opgeladen kan worden door zichzelf of met behulp van zijn accountant.
De terugtrekkende beweging van de kantoren is voor, is voor adviseurs zal zeggen een bedreiging, absoluut, want je raakt het persoonlijke contact kwijt.
Kost veel energie om contacten overeind te houden. Deze zijn nodig om aanvragen te laten verwerken. Vroeger kende je elkaar uit de markt, dat gaat helemaal weg.

Reacties van relaties

Hoe praten de relaties van de pleitbezorgers over de digitalisering van de financiële dienstverlening. Deze vraag stond centraal bij dit thema. De pleitbezorgers ontvangen diverse reacties van hun klanten. De belangrijkste reacties die van toepassing zijn voor dit onderzoek staan weergegeven in tabel 6. Voor een overzicht van alle reacties wordt verwezen naar bijlage 2.

Tabel 6: Reacties van relaties over de digitalisering van de financiële dienstverlening

Reacties van klanten over de digitalisering van de financiële dienstverlening		
Acceptatie klant	Ontzorgen	Behoeftte aan hulp
Er is een groep die het prima vindt.	Heel lang klant bij de bank, kennen mij en nu digitaal inleveren. Zo ver is nog niet iedereen.	Behoeftte dat er iemand beschikbaar is. Life of via camera en vertellen wat te doen.
Alles met app bij de bank dat is fijn.	Zien dat die klant zoveel ontzorgt wil worden.	Geen klachten vanuit de klant, maar wel blijdschap dat het intermediair er nu is om te helpen
Dat is wel geadopteerd door klanten	MKB ondernemer is goed in zijn vak en niet goed in cijfers.	Maar hebben hulp nodig.
		De meeste klanten, als het gaat om financiering.

Hoofdstuk 4: Discussie

In dit hoofdstuk zullen de gebruikte onderzoeksmethodes en resultaten worden bediscussieerd.

Alvorens over te gaan tot de inhoud van dit hoofdstuk zal het doel van dit afstudeerwerkstuk kort beschreven worden. Het doel van het uitgevoerde onderzoek is inzicht te krijgen in de wensen, verwachtingen en ervaringen die de zakelijke klanten hebben op het gebied van de ontvangen klantbediening van de zakelijke dienstverleners. De zakelijke dienstverleners kunnen met de uitkomsten van het onderzoek achterhalen of de geboden klantbediening overeenkomt, of dat dit op bepaalde punten aangepast zal moeten worden. De financieel adviseurs krijgen inzicht in waar voor hen mogelijke kansen liggen om hun carrière voort te zetten.

4.1 Onderzoeksmethode enquête

Voor het versturen van de enquêtes heeft de afdeling Marketing & Communicatie de helpende hand geboden. Van de 4.500 zakelijke klanten waren er 2.400 zakelijke klanten die aangegeven hebben open te staan voor deelname aan klantonderzoeken. Het aantal van 2.400 was in eerste instantie een tegenvallend aantal. Nadat de eerste mailing verzonden was, bleek de respons boven verwachting. Een aantal klanten hebben richting de afdeling Marketing & Communicatie gereageerd dat de Rabobank moet ophouden met het versturen van spam en dat dit soort onderzoeken rechtstreeks in de prullenbak verdwijnen. Naar aanleiding van deze feedback is besloten slechts een reminder te versturen, dit om de zakelijke klanten niet te veel te frustreren. Na de tweede mailing is het aantal ontvangen enquêtes nagenoeg verdubbeld en uitgekomen op 229 ontvangen enquêtes.

Over de enquête zijn inhoudelijk vragen binnengekomen die gingen over de antwoordopties. Naar aanleiding van deze feedback is kritisch naar de vraagstelling en antwoordopties gekeken. Een volgende keer zou de optie 'nooit' toegevoegd moeten worden bij de vraag hoe de klant jaarlijks contact met de bank heeft. De laatste 5 vragen van de enquête zijn gericht op het intermediair. Het woord 'intermediair' is niet nader toegelicht. Het zou kunnen zijn dat sommige deelnemers niet weten wat een intermediair is. Een verbeterpunt met betrekking tot deze vragen zou zijn als er meer toelichting gegeven was bij het woord 'intermediair'.

De doelgroep die bereikt moest worden is omvangrijk waardoor de verspreiding van de enquête de beste methode was. Achteraf gezien is de diversiteit van de doelgroep binnen het MKB-segment groot. Het financieringsobligo loopt van 0 euro tot en met 1 miljoen euro en de omzet die klanten behalen varieert van 0 euro tot en met 10 miljoen euro. Als het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden, zou het beter zijn de groep klanten binnen het MKB-segment te splitsen in bijvoorbeeld hoogte omzet en omvang obligo/hoogte financiering. Deze groepen ontvangen elk wel dezelfde enquête. De resultaten komen vervolgens af van bedrijven van vergelijkbare omvang, wat een nauwkeuriger beeld kan opleveren.

De data die door het programma Google Forms automatisch zijn getransformeerd naar overzichtelijk figuren is gebruikt om de data te analyseren en de resultaten te filteren. De inzichten die zijn verkregen uit deze data heeft ertoe geleid dat er onvoldoende meerwaarde was om de vooraf geplande Chi-kwadraat en ANOVA toetsen uit te gaan voeren. De effort die gestoken zou moeten worden in het uitvoeren van de Chi-kwadraat en ANOVA toetsen zou niet opwegen tegen het nut van de te verkrijgen antwoorden en is om die reden achterwege gelaten.

4.2 Resultaten vanuit de enquêtes

4.2.1 Ervaringen van de online klantreis om de diensten af te kunnen nemen

De deelnemers van de enquête is gevraagd hoe tevreden ze zijn over de bereikbaarheid van hun bank. Van de in totaal van 229 deelnemers heeft iedereen antwoord gegeven op deze vraag, waarbij op een schaal van 10 de meerderheid van 182 respondenten een cijfer hoger dan een voldoende heeft gegeven.

Het lag niet in de lijn der verwachting dat zo'n groot deel van de klanten positief is over de bereikbaarheid van de banken. Bij de Rabobank is een veelgehoorde klacht dat de bereikbaarheid te wensen overlaat. Het feit dat het overgrote deel van de geënquêteerde zakelijke klanten aangeeft tevreden te zijn is een verrassend antwoord en geeft een nieuw inzicht op de beleving voor wat betreft de bereikbaarheid.

159 zakelijke klanten hebben bij vraag 14 ingevuld wat hun indruk is geweest van het online aanvraagtraject dat is doorlopen voor het door hen afgenomen product. Het resultaat hierop is dat 113 van de 159 respondenten tevreden is over het online aanvraagtraject.

Het is mooi dat een groot deel van de zakelijke klanten heeft aangegeven tevreden te zijn over het online aanvraagtraject. Dit gaat over alle behoefteclusters bij elkaar en niet over de tevredenheid per behoeftecluster. Voor een volgend onderzoek is het aan te bevelen deze vraag per behoeftecluster te stellen, zodat inzicht gekregen wordt wat de tevredenheid per behoeftecluster is. Voor een specificaties van de behoefteclusters wordt verwezen naar figuur 9 op pagina 26.

4.2.2 Verschuiving van de klantbediening van bancaire instellingen naar het intermediair door de ogen van de zakelijke klant

Van alle deelnemers hebben 84 deelnemers aangegeven bekend te zijn met het intermediair. Op de vraag of het intermediair de zakelijke klant bij een financieringsaanvraag zou mogen begeleiden antwoordde 153 klanten met ja. Van de 153 deelnemers die de vorige vraag met ja beantwoord hebben, zijn 105 deelnemers bereid daar meer voor te betalen. Op de vraag of het zakelijk intermediair de adviesrol/klantbediening van de grootbanken kan overnemen stemt een kleine meerderheid in.

Het is een verrassend resultaat dat een meerderheid van de zakelijke klanten niet bekend is met het intermediair aangezien er vele bekende intermediairs met een landelijke dekking in Nederland zijn. In de theorie is hier op pagina 15 van dit afstudeerwerkstuk nader bij stilgestaan en zijn een aantal intermediairs genoemd. Het antwoord dat bijna het dubbel aantal klanten zich wel wil laten begeleiden door het intermediair is tegenstrijdig met het beperkt aantal klanten dat aangeeft bekend te zijn met het intermediair. Zoals bij paragraaf 4.1 staat beschreven had in de enquête meer uitleg over het intermediair gegeven moeten worden zodat het voorafgaand aan de vragen voor iedereen duidelijk was wat een intermediair is. Voor een volgend onderzoek is het van belang dat als gebruik gemaakt wordt van vaktermen dit helder uitgelegd wordt.

4.3 Onderzoeksmethode interview

De afgenomen interviews zijn allemaal naar verwachting verlopen. Een aantal dagen voor het interview zijn de thema's die tijdens het interview aan de orde zouden komen gedeeld, zodat de pleitbezorgers hier alvast over na konden denken. De opbouw van het interview gaat van het verleden, naar het heden naar de toekomst. Deze methode werkte goed, doordat er met deze opbouw een goed gesprek op gang kwam. Trapsgewijs zijn vervolgens alle thema's de revue gepasseerd. Het eerste interview verliep gelijk goed, waardoor er een duidelijke graadmeter voor wat betreft tijd en vraagstelling bekend was. Gedurende de interviews betrapte de onderzoeker zichzelf tijdens het laatste interview dat er een sturende vraag werd gesteld. Deze vraag ging over of er in het verleden meer uitvoerende werkzaamheden werden uitgevoerd. De onderzoeker was zich hier snel van bewust en heeft zich vervolgens weer gehouden aan de leidraad die voorafgaand aan het interview was toegezonden. De interviews zijn alle vijf in een tijdsbestek van 14 dagen op de locatie van de pleitbezorger afgenomen. Deze strategie heeft ervoor gezorgd dat er minder gevaar was dat van de ingezette interviewmethode kon worden afgeweken.

4.4 Resultaten vanuit de interviews

Het afgenomen interview draaide om de volgende deelvraag: 'Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?'

4.4.1 Digitalisering van de zakelijke dienstverlening

Er is door de pleitbezorgers aangegeven dat de digitalisering van de zakelijke dienstverlening heeft gezorgd voor het automatiseren van de handmatige werkzaamheden, het automatiseren van de standaard diensten, het verzelfstandigen van de zakelijke klant, gemak, maar ook afstand. Pleitbezorger 5 heeft aangegeven dat de digitalisering heeft geleid tot toegevoegde waarde. Er zijn softwareprogramma's ontwikkeld die niet alleen achteruitkijken, maar ook snel inzicht geven in actuele cijfers en vooruit kunnen kijken. Met dit antwoord is een vergelijking gevonden met het opgestelde rapport van Hay Recruiting Experts Worldwide met de titel 'Hoe ziet de financiële sector er in 2030 uit?' dat gebruikt is tijdens literatuuronderzoek van dit afstudeerwerkstuk. In het rapport staat opgenomen dat artificial intelligence steeds belangrijker wordt in de financiële wereld en software een belangrijke rol gaat spelen in de manier van werken. De focus van controllers richt zich steeds op de business, waarbij de blik vooruit belangrijker wordt dan achteromkijken (Hays Recruiting experts worldwide, 2016, p. 3).

4.4.2 Robotisering/online klantbediening

De pleitbezorgers geven op pleitbezorger 3 na aan dat er nog niet echt sprake is van robotisering binnen hun bedrijf, maar dit meer zien als. Pleitbezorger 3 interpreteert de robotisering met de financieringsplatformen die de grootbanken hebben opgezet. De zakelijke klant kan simpel en eenvoudig een aanvraag indienen. Op basis van artificial intelligence berekent de computer wat de kansen op default zijn en kan op basis daarvan haalbaarheidstoetsen uitvoeren. De robotisering zorgt er volgens pleitbezorger 3 op deze manier voor dat de 'onderkant' van de markt van het intermediair overgenomen wordt door het online platform en het verdienmodel van de intermediair drastisch zal wijzigen. Het antwoord en gedachte van pleitbezorger 3 toont net als bij de vorige vraag overeenkomsten met het opgestelde rapport van Hays Recruiting experts worldwide, waarin verwoord staat dat de concurrentie van onder andere online platformen ervoor zal gaan zorgen dat de uurtarieven omlaaggaan (Hays Recruiting experts worldwide, 2016, p. 14).

4.4.3 Kansen

De pleitbezorgers zijn het er allemaal over eens dat de verminderde zichtbaarheid van de banken leidt tot kansen in het verbreden van de dienstverlening, waarbij gedacht kan worden aan het ontzorgen van zakelijke klanten door hen persoonlijk te adviseren en te begeleiden. Er liggen ook kansen voor de financieel adviseurs die door de reorganisaties wellicht op zoek gaan naar een andere dienstbetrekking. De accountants geven aan dat er kansen liggen op het gebied van advisering van de zakelijke klanten. Een voorwaarde is wel dat de financieel adviseurs zich gedeeltelijk laten omscholen. Een valkuil van zijinstromers binnen de accountancy is de urenverantwoording die continue afgelegd moet worden. De antwoorden van de accountants kunnen vergeleken worden met het gepubliceerde artikel van Accountant NBA- platform voor accountants en financials met de titel 'Toekomstkansen accountant in financieel advies'. Het artikel beschrijft de kansen voor de accountancy dat gericht is op een grotere rol als financieel adviseur voor de accountancy richting hun zakelijke klanten binnen het MKB. Tevens staat in het artikel opgenomen dat de accountant nog niet over de juiste kennis beschikt om deze nieuwe taak te kunnen gaan uitvoeren (Accountant, 2019, p. 16).

Hoofdstuk 5: Conclusie en aanbeveling

Het doel dit afstudeerwerkstuk is inzicht te krijgen in de wensen en verwachtingen die de zakelijke klanten in het MKB-segment hebben voor wat betreft de continue aan verandering onderhevige klantbediening die ontvangen wordt van de financiële dienstverleners. Met de opgedane kennis kunnen de pleitbezorgers vaststellen of de aangeboden klantbediening hierop aansluit en krijgen financieel adviseurs inzicht waar eventuele kansen liggen voor wat betreft carrièreperspectieven.

De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:

“Welke rol kan een financieel adviseur hebben binnen de financiële dienstverlening die aansluit bij de eisen van de zakelijke klant?”

Ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe ervaart de zakelijke klant de onlineklantreis die gemaakt moet worden om zijn/haar diensten af te kunnen nemen?
2. Wat zijn de eisen van de zakelijke klant waar een financieel adviseur aan moet voldoen om hem/haar goed te kunnen bedienen op het gebied van cashmanagement, verzekeren en financieren?
3. Hoe ziet de zakelijke klant de verschuiving van de klantbediening door bancaire instellingen naar het intermediair?
4. Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?

5.1. Antwoorden op de deelvragen

5.1.1 Hoe ervaart de zakelijke klant de onlineklantreis die gemaakt moet worden om zijn/haar diensten te kunnen afnemen?

Vanuit de enquête is gebleken dat de zakelijke klanten de onlineklantreis per verschillende dienst anders beleven. Deze deelvraag kan dan ook het makkelijkste beantwoord worden op het moment dat de diensten opgesplitst worden in de vier verschillende behoefteclusters. Een belangrijk resultaat dat betrekking heeft op alle diensten is dat geconcludeerd kan worden dat de ruime meerderheid van de zakelijke klanten tevreden zijn over de bereikbaarheid van hun bank. Vanuit de resultaten is op te maken dat de voorkeur van het dienstenkanaal met betrekking tot de alledaagse bankzaken en betaal- en spaarproducten voornamelijk het online dienstenkanaal is. Voor wat betreft de verzekeringen is opvallend dat er niet echt een voorkeur is en alle drie de opties even hoog scoren. Met betrekking tot financieren denkt men er geheel anders over. De voorkeur is hierbij overduidelijk het persoonlijk advieskanaal. Er zijn 159 zakelijke klanten die ooit een product/dienst online hebben aangevraagd, waarvan 113 keer is aangegeven dat men tevreden was over het aanvraagtraject.

Naar aanleiding van het uitgevoerde onderzoek concludeer ik dat de zakelijke klanten een positieve ervaring hebben met betrekking tot de onlineklantreis als het gaat om het afnemen van alledaagse bankzaken en betaal- en spaarproducten. Daarnaast concludeer ik dat de zakelijke klanten de voorkeur hebben om financieringen via het persoonlijke dienstenkanaal af te nemen in plaats van via het online of telefonische dienstenkanaal.

5.1.2 Wat zijn de eisen van de zakelijke klant waar een financieel adviseur aan moet voldoen om hem/haar goed te kunnen bedienen op het gebied van cashmanagement, verzekeren en financieren?

Een fijne conclusie kan getrokken worden dat de meerderheid van de zakelijke klanten in de enquête hebben aangegeven dat de financieel adviseurs een voldoende scoren op de eisen/verwachtingen die van hen verlangd worden. Met betrekking tot de verschillende behoefteclusters kan vanuit de resultaten geconcludeerd worden dat de eisen per behoeftecluster verschillen. Voor de alledaagse bankzaken eist de zakelijke klant dat de financieel adviseur goed bereikbaar en behulpzaam is en zijn/haar vragen snel en deskundig beantwoord. Met betrekking tot de betaal- en spaarproducten en verzekeringen kan geconcludeerd worden dat de eisen over het geheel genomen vrij gelijk zijn. Verschil bij de betaal- en spaarproducten is dat men iets meer snelheid eist van de financieel adviseurs en wat minder optreden als sparringpartner en bij verzekeren wat meer optreden als sparringpartner dan snelheid. Voor de financieringen kan geconcludeerd worden dat van de financieel adviseur verlangd wordt dat hij/zij optreedt als een betrouwbare sparringpartner. Over het geheel genomen kan geconcludeerd worden dat de eisen/verwachtingen bereikbaarheid, betrouwbaarheid, behulpzaamheid en deskundigheid bij alle behoefteclusters van toepassing zijn. De aard van de behoefte bepaald vervolgens welke eisen/verwachtingen de zakelijke klant daaraan toegevoegd wil zien.

5.1.3 Hoe ziet de zakelijke klant de verschuiving van de klantbediening door bancaire instellingen naar het intermediair?

Vanuit de resultaten kan geconcludeerd worden dat een ruime minderheid bekend is met het intermediair. Daarentegen heeft een meerderheid aangegeven bereid te zijn zich door het intermediair te laten begeleiden. Een kleine meerderheid van de zakelijke klanten ziet dat er een grote rol voor het intermediair is weggelegd om de adviesrol/klantbediening van de grootbanken over te nemen. Op basis van de resultaten kom ik tot de conclusie dat er een gelijke verdeling is tussen zakelijke klanten die een verschuiving van de klantbediening van de bancaire instellingen naar het intermediair wel ziet zitten en een gelijk deel die het niet zien zitten en graag ziet dat de adviesrol/klantbediening verzorgd blijft worden door de bancaire instellingen.

5.1.4 Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat de pleitbezorgers het er unaniem over eens zijn dat de transformatie naar een online klantbediening vele voordelen biedt. Met name het digitaliseren van de standaard zaken is erg positief. De reacties van zakelijke klanten hieromtrent zijn eveneens positief. Ook is er unanimiteit over het feit dat op het moment er sprake is van complexere aanvragen zoals bedrijfsovernames het een must is dat de mogelijkheid tot persoonlijke begeleiding blijft. Transformatie naar een meer online klantbediening is prima, maar er zijn grenzen. Samengevat kan geconcludeerd worden dat de pleitbezorgers positief tegenover een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener staan, met de kanttekening dat de mogelijkheid tot het krijgen van persoonlijk advies blijft.

Volgens de accountants liggen er kansen voor de financieel adviseurs die door de reorganisaties bij de grootbanken worden getroffen en een andere baan moeten gaan zoeken. De digitalisering van de klantbediening zorgt voor een krimp in de werkgelegenheid bij de grootbanken, maar zorgt juist voor een groei in de werkgelegenheid bij accountantskantoren. De dienstverlening breidt uit, waarvoor nieuwe expertise nodig is. Geconcludeerd kan worden dat de accountancy kansen ziet om financieel adviseurs aan zich te binden, zodat zij gebruik kunnen maken van de skills waarover de accountants over het algemeen niet over beschikken. Volgens de accountants zijn er ook kanttekeningen. De cultuur binnen de accountancy is over het algemeen anders dan bij de grootbanken. Het beleid rondom urenverantwoording is strikt en dat blijkt in de praktijk voor zijinstromers vaak een uitdaging te zijn. Om aan te kunnen sluiten bij de accountants is een gedeeltelijke omscholing noodzakelijk. Samengevat kan geconcludeerd worden dat naast de kansen die er voor de financieel adviseurs liggen, er eisen zijn waar een financieel adviseur aan moet voldoen en dat de financieel adviseur zich moet kunnen aanpassen aan de cultuur die binnen de accountancy heerst.

Het intermediair ziet ook kansen voor financieel adviseurs van de grootbanken. Er zijn mogelijkheden om als zelfstandig ondernemer aan de slag te gaan. Volgens pleitbezorger 3 vormen de ontwikkelingen rondom het digitaliseren van de online klantbediening voor bedreigingen voor het intermediair. Op pagina 32 in tabel 5 staat weergegeven dat op het moment dat de grootbanken de mogelijkheden tot het online indienen van financieringsaanvragen verruimen, dit een absoluut gevaar is voor het intermediair en het huidige verdienmodel dan onderuit zal gaan. Door het intermediair wordt ook uitgesproken dat door de verminderde zichtbaarheid van de grootbanken meer klanten naar het intermediair zullen gaan en kansen opleveren. Geconcludeerd kan worden dat er kansen liggen om als financieel adviseur binnen het intermediair als ondernemer aan de slag te gaan, maar dat gezien de ontwikkelingen binnen de financiële dienstverlening er diverse risico's en bedreigingen op de loer liggen waar rekening mee gehouden dient te worden.

5.2 Beantwoording van de hoofdvraag

“Welke rol kan een financieel adviseur hebben binnen de financiële dienstverlening die aansluit bij de eisen van de zakelijke klant?”

Geconcludeerd kan worden dat de zakelijke klanten het positief vinden dat de standaard zaken gedigitaliseerd worden. De route die hiervoor bewandeld moet worden is door de meeste zakelijke klanten positief bevallen. De behoefte aan persoonlijk advies blijft ondanks de transformatie naar een online klantbediening overeind. Aan dit persoonlijke advies is met name behoefte op het moment dat er sprake is van complexere aanvragen. De eisen die de zakelijke klanten bij dergelijke aangelegenheden stellen is dat de financieel adviseurs bereikbaar, betrouwbaar en deskundig zijn en optreden als sparringpartner. Deze handschoen/rol kan opgepakt worden door de financieel adviseurs van de grootbanken, maar ook door financieel adviseurs van accountantskantoren en het intermediair. Geconcludeerd kan worden dat de reductie van financieel adviseurs bij de grootbanken zorgen voor een groei in de behoefte aan financieel adviseurs bij accountants en intermediairs, zodat de klantbehoefte aan persoonlijke advisering rondom complexe aanvragen ingevuld kunnen worden.

5.3 Aanbevelingen

De gebruikte onderzoeksmethodes hebben mij veel geleerd en hebben inzicht gegeven in de behoeftes en eisen van de zakelijke klanten die actief zijn binnen het MKB-segment. Daarnaast hebben de pleitbezorgers mij inzicht gegeven in hoe zij kijken naar de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener. Aan de hand van mijn getrokken conclusies zal ik hieronder aangegeven welke aanbevelingen ik voor de grootbanken, accountantskantoren/intermediairs en financieel adviseurs heb.

5.3.1 Grootbanken

Bij de relevantie van dit onderzoek staat op pagina 17 beschreven dat het voor de bancaire sector van belang is om te weten hoe de zakelijke klanten tegenover de digitalisering van de klantbediening staan en op welke wijze de grootbanken hier eventueel in tegemoet zouden kunnen komen. De resultaten hebben aangetoond dat zowel de zakelijke klanten, accountants en intermediairs het een goede ontwikkeling vinden dat de standaard zaken geautomatiseerd worden. De inzet naar volledig digitaal is nu echter een brug te ver. Vanuit de resultaten is op te maken dat de zakelijke klanten binnen het MKB-segment behoefte hebben om voor complexe vraagstukken in gesprek te kunnen gaan met een financieel adviseur. Er is geen volledige match met het klantbedieningsconcept dat de grootbanken (gaan) aanbieden. De transformatie naar een online klantbediening is zoals bij de relevantie staat beschreven onomkeerbaar, maar is nog niet geheel afgerond. Op korte termijn beveel ik de grootbanken aan om de MKB-klant tegemoet te komen in hun wens persoonlijke advisering bij complexe vraagstukken te ontvangen. Deze persoonlijke advisering kan ingericht worden door naar de wens van de klant op bezoek te gaan bij de klant op het bedrijf, of bij de adviseur op kantoor. De begeleiding van het complexe vraagstuk dient nauwkeurig te geschieden waarbij de zakelijke klant meegenomen wordt in de online klantbediening waar de grootbanken steeds meer op overstappen. Door de zakelijke klant bij de hand te nemen en samen de complexe aanvraag in te dienen zal de klant ervaren hoe het online aanvraagtraject eruit komt te zien. Deze begeleiding zal op de lange termijn leiden tot loyaliteit richting de grootbanken. Op de lange termijn is het aan te bevelen dat klanten die complexe vraagstukken hebben een mogelijkheid hebben om persoonlijk advies te ontvangen. Dit eventueel tegen een extra vergoeding, zodat de keuze geheel bij de klant blijft. Op het moment dat de grootbanken deze aanbeveling opvolgen ben ik van mening dat de kans dat de klant trouw aan zijn huisbankier blijft groot is. Op het moment dat de mogelijkheid er niet, of in beperkte mate is dat zakelijke klanten persoonlijk advies kunnen genieten, is de kans redelijk aanwezig dat het intermediair of accountant instapt en gaat kijken naar meerdere aanbieders met een mogelijk klantverlies tot gevolg.

5.3.2 Accountantskantoren/intermediairs

Vanuit de resultaten is gebleken dat de transformatie naar een online klantbediening kansen, maar ook bedreigingen voor de pleitbezorgers opleveren. Net als voor de grootbanken is het voor de pleitbezorgers relevant om te weten hoe de zakelijke klanten binnen het MKB tegen de online klantbediening aankijken en wat hun behoefte is. Vanuit de theorie en resultaten is op te maken dat de accountancy financieel adviseurs nodig heeft om de verbreding in de dienstverlening te kunnen invullen. De resultaten bij de bedreigingen tonen aan dat onder andere het verdienmodel van het intermediair gevaar loopt. De accountantskantoren en intermediairs wordt geadviseerd om op korte termijn met elkaar in gesprek te gaan om een eventuele samenwerking te onderzoeken. Gezien de expertises die de accountancy en intermediairs hebben, kan een samenwerking een sleutel tot succes zijn. Voor de lange termijn is het naast met elkaar in gesprek blijven, lastig een advies te geven. Voor de korte en lange termijn geldt het advies om de branche/markt goed in de gaten te

houden en continue in gesprek te blijven. Op deze wijze komt het nieuws over de ontwikkelingen in de branche/markt het snelste binnen en kan men het snelste schakelen.

5.3.3 Financieel adviseurs

Aan het begin van dit afstudeerwerkstuk is vastgesteld dat het voor de financieel adviseurs relevant is om erachter te komen of en waar er carrièreperspectieven zijn. Vanuit de resultaten is gebleken en kan geconcludeerd worden dat zowel binnen de accountancy als het intermediair kansen voor de financieel adviseurs liggen om hun loopbaan in loondienst voort te zetten, of als zelfstandig ondernemer aan de slag te gaan. Voor een switch naar de accountancy geldt wel dat de financieel adviseurs bereid moeten zijn zich om te scholen zodat vaktechnische kennis over de accountancybranche eigen wordt gemaakt. Ook zal het veel van het aanpassingsvermogen rondom de urenverantwoording eisen, aangezien de bancaire financieel adviseurs dit normaliter niet gewoon zijn. Op het moment dat het intermediair lonkt, betekent dit over het algemeen dat er gekozen moet worden voor het zelfstandig ondernemerschap. Vanuit de resultaten is gebleken dat er ook bedreigingen/risico's kleven aan het zelfstandig ondernemerschap binnen het intermediair. Op korte termijn adviseer ik de financieel adviseurs in gesprek te gaan met verschillende accountantskantoren. Tijdens deze gesprekken adviseer ik goed na te vragen hoe de cultuur binnen het bedrijf is en wat er van zijinstromers wordt verwacht. Ook adviseer ik de financieel adviseurs om op korte termijn in gesprek te gaan met het intermediair. Het is aan te bevelen om met meerdere intermediairs die bij verschillende franchiseformules zijn aangesloten te praten en hen te vragen wat de voor- en nadelen van de franchiseformules zijn en hoe zij de toekomst van het intermediair voor zich zien. Op basis van de gesprekken die gevoerd zijn zouden de financieel adviseurs in staat moeten zijn een weloverwogen besluit te nemen in welke hoek zij hun carrière voort wensen te zetten. De aanbeveling voor de lange termijn is gericht op de financieel adviseurs die de komende tijd bij de grootbanken blijven werken. Mijn advies aan deze groep financieel adviseurs is om zich nu al vast te gaan oriënteren op een baan buiten de bancaire sector. Op het moment dat er interesse in een ander vakgebied is, kan besloten worden om alvast studies te gaan volgen om ervoor te zorgen dat het instromen in een ander vakgebied soepel zal verlopen. Vanzelfsprekend geldt het advies om met diverse bedrijven en loopbaanadviseurs in gesprek te gaan.

Bibliografie

- ABN-AMRO. (sd). *Zakelijke financiering, bekijk alle mogelijkheden van zakelijk financieren*. Opgehaald van abnamro.nl: <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/producten/financieringen/index.html>
- Accountancy Vanmorgen. (2017, januari 6). *Kerntaken accountantskantoor: informatie, interpretatie, advisering*. Opgehaald van accountancyvanmorgen.nl: <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2017/01/06/kerntaken-accountantskantoor-informatie-interpretatie-advisering/>
- Accountant. (2019, november 11). *Toekomstkansen accountant in financieel advies*. Opgehaald van accountant.nl: <https://www.accountant.nl/nieuws/2019/11/toekomstkansen-accountant-in-financieel-advies/#>
- AlleCijfers.nl. (2021, februari 6). *Informatie woonplaats Zeewolde, Dronten en Lelystad*. Opgehaald van allecijfers.nl: <https://allecijfers.nl/woonplaats/zeewolde/#:~:text=Er%20wonen%209.668%20huishoudens%20en,ligt%20in%20de%20gemeente%20Zeewolde.>
- Amberscript. (sd). *Leer ons kennen*. Opgehaald van amberscript.com: <https://www.amberscript.com/nl/over-ons>
- Baarda, B., & Hulst van der, M. (2017). *Basisboek interviewen*. Noordhoff Uitgevers B.V.: Houten.
- Banken.nl. (2017, augustus 22). *Financiële sector verloor 60.000 banen sinds 2008*. Opgehaald van banken.nl: <https://www.banken.nl/nieuws/20416/financiele-sector-verloor-60000-banen-sinds-2008>
- Bedrijvenmonitor. (2021, januari 31). *Aantal bedrijven in Flevoland*. Opgehaald van bedrijvenmonitor.nl: <https://bedrijvenmonitor.info/feiten-en-cijfers/bedrijvenperjaar/provincie/flevoland/2>
- Claassen Molenbeek & Parnters. (2021). *Claassen Molenbeek & Parnters*. Opgehaald van cmenp.nl: <https://www.cmenp.nl/>
- Dingemanse, K. (2019, september 27). *Validiteit in interviews*. Opgehaald van scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/>
- Europese Centrale Bank. (2014, juni 12). *De negatieve rente van de ECB*. Opgehaald van ecb.europa.eu: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/why-negative-interest-rate.nl.html>
- Google.nl. (sd). *Prachtige formulieren maken*. Opgehaald van google.nl: <https://www.google.nl/intl/nl/forms/about/>
- Graauw de, C. (sd). *IN 4 STAPPEN JE INTERVIEW ANALYSEREN*. Opgehaald van claudiadegraauw.nl: <https://www.claudiadegraauw.nl/in-4-stappen-je-interview-analyseren/>
- Haegens, K. (2020, november 5). *ING schrapt duizend banen en wil de lonen jarenlang bevriezen*. Opgehaald van volkskrant.nl: <https://www.volkskrant.nl/economie/ing-schrapt-duizend-banen-en-wil-de-lonen-jarenlang-bevriezen~b60f0258/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Hays Recruiting experts worldwide. (2016). *Hoe ziet de financiële sector er in 2030 uit?* Amsterdam, Eindhoven, Tilburg: Hays Recruiting experts worldwide.

- Hendriksen, A. (sd). *Financieringsgilde*. Opgehaald van Financieringsgilde.nl:
<https://www.financieringsgilde.nl/over-ons/>
- ING. (sd). *Financieringswijzer*. Opgehaald van ing.nl:
<https://www.ing.nl/zakelijk/financieren/financieringswijzer/index.html#>
- Janssen, S. J. (sd). *Wat is big data en wat kunnen we er mee doen?* Opgehaald van wur.nl:
<https://www.wur.nl/nl/show-longread/big-data-longread.htm>
- Jonker, S., & Betlem, R. (2020, december 16). *Stijgende toezichtskosten DNB drijven financiële sector tot wanhoop*. Opgehaald van fd.nl: <https://fd.nl/ondernemen/1367686/stijgende-toezichtskosten-dnb-drijven-financiele-sector-tot-wanhoop>
- Kamer van koophandel. (sd). *Franchisenemer worden*. Opgehaald van ondernemersplein.kvk.nl:
<https://ondernemersplein.kvk.nl/franchisenemer-worden/>
- Meijer, P. (2010). *Klantbelevingsmanagement*. Twente: University of Twente.
- Meijer, R. (2021, januari 28). *Negatieve spaarrente: wat kun je doen?* Opgehaald van Consumentenbond.nl: <https://www.consumentenbond.nl/sparen/negatieve-spaarrente#no2>
- Oirschot van, R. (2020, april 9). *Spaarrente verwachting voor 2020*. Opgehaald van fx.nl:
<https://www.fx.nl/blog/spaarrente-verwachting-voor-2020>
- Rabobank. (2018). *Groeien met Marktteams*. Utrecht: Rabobank.
- Rabobank. (2019, december). *Accountants, administratiekantoren en belastingconsulenten*. Opgehaald van Rabobank.nl: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/accountants/>
- Rabobank. (2020). *Excellente klantbediening*. Utrecht: Rabobank.
- Rabobank. (sd). *Zakelijke financieren: geld nodig voor je bedrijf*. Opgehaald van rabobank.nl:
<https://www.rabobank.nl/bedrijven/zakelijk-financieren/>
- Reichheld, F. F. (2003, december). *The One Number You Need to Grow*. Opgehaald van hbr.org:
<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rooijers, E. (2020, november 12). *Rabobank sluit helpt filialen om winst op peil te houden*. Opgehaald van fd.nl: <https://fd.nl/ondernemen/1363140/rabobank-sluit-helpt-van-het-aantal-filialen-om-winst-op-peil-te-houden>
- Slooten van, S., Veldhoen, B., Achthoven, W., Rensch van, J., & Ratingen van, B. (2016). *Basisboek Customer Journey*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Toor van, L., Smits, W., & Vries de, R. (2018). *Mobiliteit van werknemers in en uit de financiële dienstverlening*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Van Slooten et al. (2016). *Basisboek Customer Journey*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Veldhoen, B., & Slooten van, S. (2014). *Klant Helden*. Schiedam: Balmedia.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Waterval, D. (2020, november 30). *ABN Amro snijdt hard in zijn personeelsbestand; duizenden banen verdwijnen*. Opgehaald van trouw.nl: <https://www.trouw.nl/economie/abn-amro-snijdt-hard-in-zijn-personeelsbestand-duizenden-banen-verdwijnen~bfe9d6f7/>

Welling, M. (2019, april). *Kunstmatige intelligentie & Machine Learning*. Met professor Max Welling. (P. Joosten, Interviewer)

Zee van der, F. (2017). *ANOVA (Variatieanalyse)*. Opgehaald van hulpbijonderzoek.nl: <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/begrippen/anova/>

Zee van der, F. (2017). *Chikwadraattoets voor kruistabellen en frequenties*. Opgehaald van hulpbijonderzoek.nl: <https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/begrippen/chikwadraattoets/>

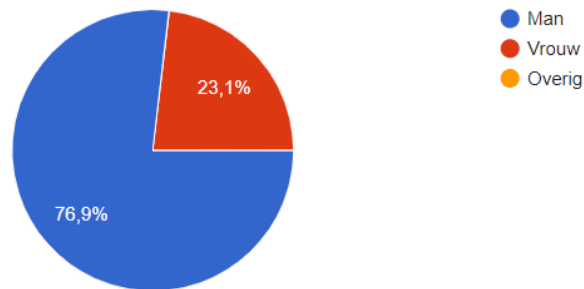
Figuur 1: Bron Rabobank Nederland, oorzaken wijziging speelveld	9
Figuur 2: Bron Rabobank Nederland, verhouding klanten versus rendement	11
Figuur 3 Bron: Excellente klantbediening 3.0, huidige en toekomstige tijdsbesteding AM MKB.....	14
Figuur 4: Vestigingsplaats geënquêteerde bedrijven.....	24
Figuur 5: Rechtsvormen deelnemers enquête	24
Figuur 6: Aantal personeelsleden in dienst.....	25
Figuur 7: Tevredenheid bereikbaarheid bank	25
Figuur 8: Stelling: Door de online dienstverlening heb ik makkelijker en sneller antwoord op mijn vragen.....	25
Figuur 9: Indruk over het online aanvraagtraject van een afgenomen product.....	26
Figuur 10: Wat verwacht/eist de zakelijke relatie van een financieel adviseur als het gaat om de volgende behoeftes	27
Figuur 11: In hoeverre voldoen de financieel adviseurs aan de verwachtingen/eisen van de zakelijke relatie	27
Figuur 12: Bent u bekend met het zakelijk intermediair als dienstverlener voor financieringsvraagstukken.....	28
Figuur 13: Bereidheid begeleiding door het zakelijk intermediair tijdens financieringsaanvragen.....	28
Figuur 14: Het zakelijk intermediair kan de adviesrol/klantbediening van de grootbanken overnemen	29
Tabel 1: Bron Bedrijvenmonitor, aantal bedrijven in Nederland	11
Tabel 2: Voorkeur dienstenkanaal	26
Tabel 3: Digitalisering zakelijke dienstverlening	30
Tabel 4: Kansen door verminderde zichtbaarheid grootbanken	31
Tabel 5: Bedreigingen voortkomende uit de transformatie naar een online klantbediening	32
Tabel 6: Reacties van relaties over de digitalisering van de financiële dienstverlening	33

Bijlage 1: Enquête klantbediening financiële dienstverlening

Algemene vragen

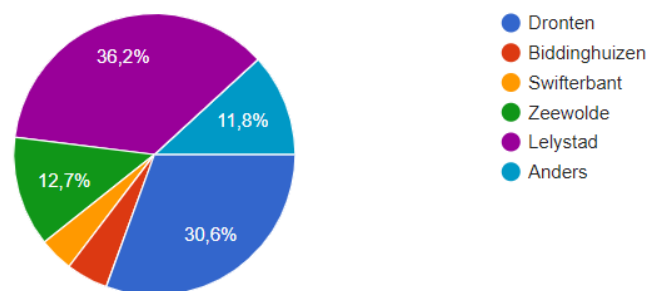
1. Wat is uw geslacht?

229 antwoorden



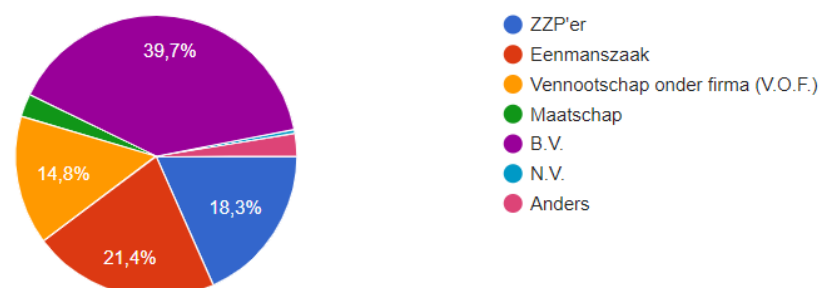
2. Waar bent u met uw bedrijf gevestigd?

229 antwoorden



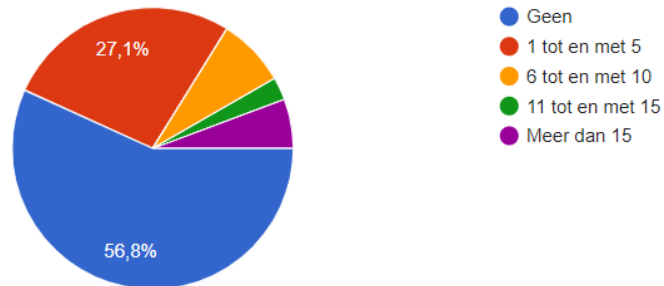
3. Wat is de rechtsvorm van uw onderneming?

229 antwoorden



4. Hoeveel personeel heeft u in dienst?

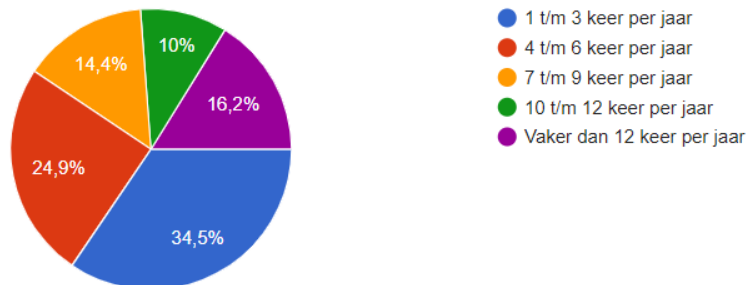
229 antwoorden



Financiële dienstverlening

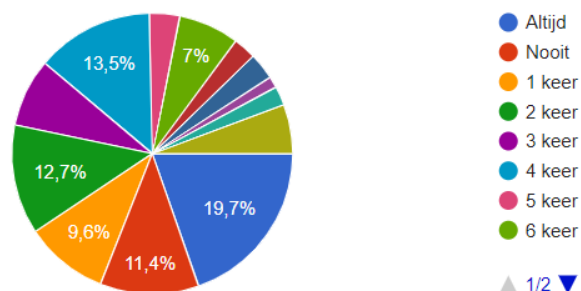
5. Hoe vaak heeft u jaarlijks ongeveer contact met uw accountant/boekhouder?

229 antwoorden



6. Kunt u aangeven hoe vaak het contact hiervan telefonisch is geweest?

229 antwoorden

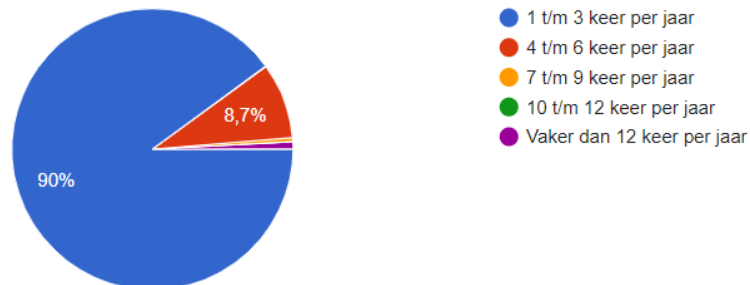


7. Hoe vaak heeft u jaarlijks ongeveer contact met uw bank?

229 antwoorden

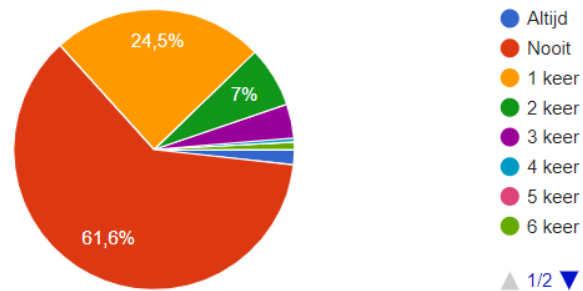


Diagram kopiëren



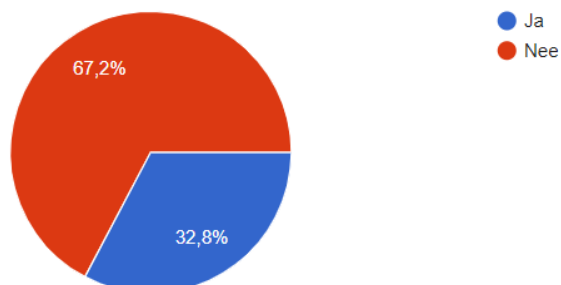
8. Kunt u aangeven hoe vaak de een fysiek afspraak heeft plaatsgevonden?

229 antwoorden



9. Heeft u een vast contactpersoon bij uw bank?

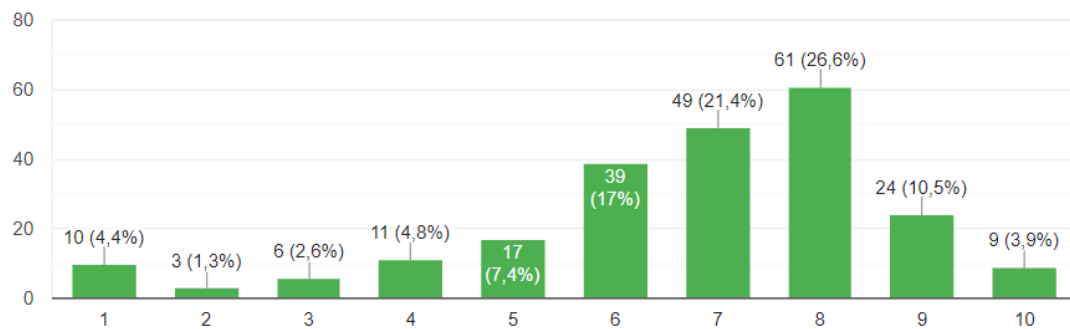
229 antwoorden



10. Hoe zou u de bereikbaarheid van uw bank inschalen?



229 antwoorden

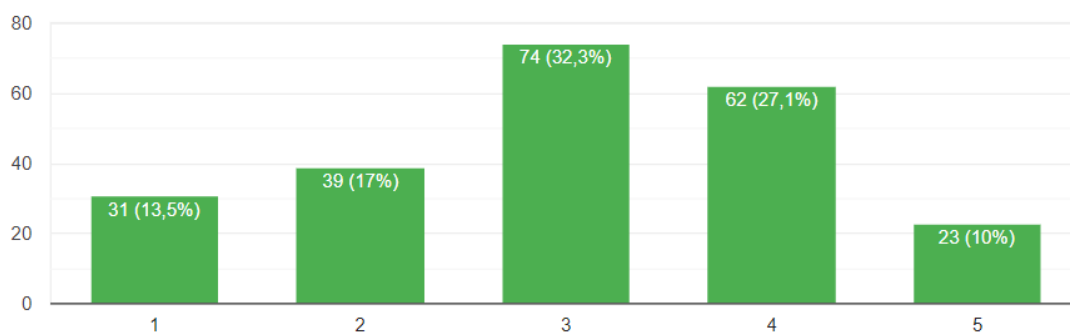


Online dienstverlening

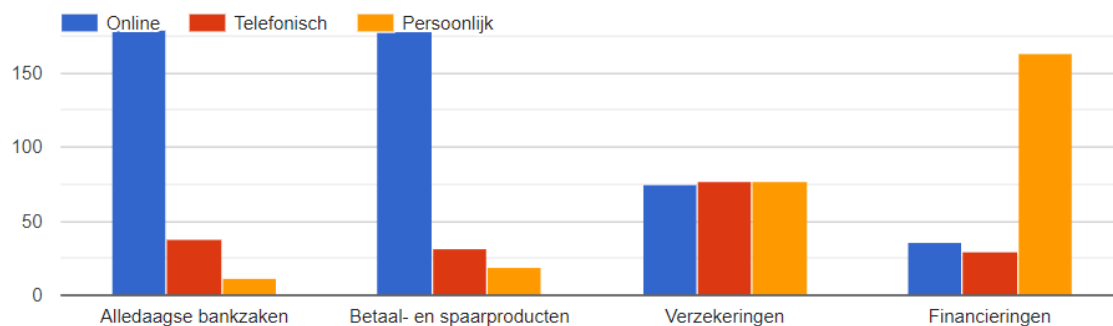
11. Door de online dienstverlening heb ik makkelijker en sneller antwoord op mijn vragen.



229 antwoorden



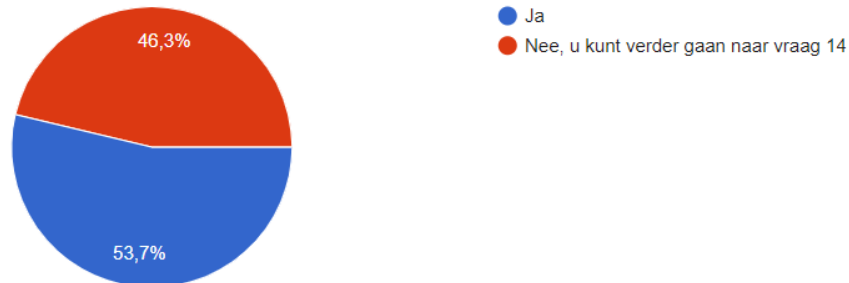
12. Welk dienstenkanaal geniet uw voorkeur bij het invullen van de volgende behoeftes?



13. Heeft u online al eens producten aangevraagd/afgesloten? Indien u deze vraag met nee beantwoord, kunt u de vraag 13 overslaan.



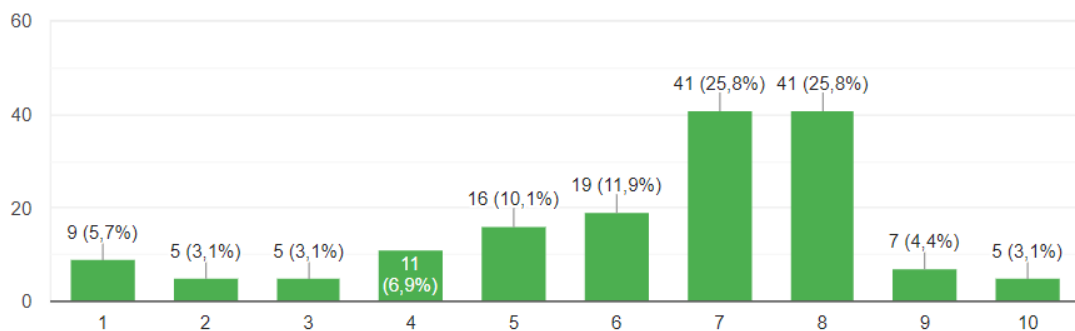
229 antwoorden



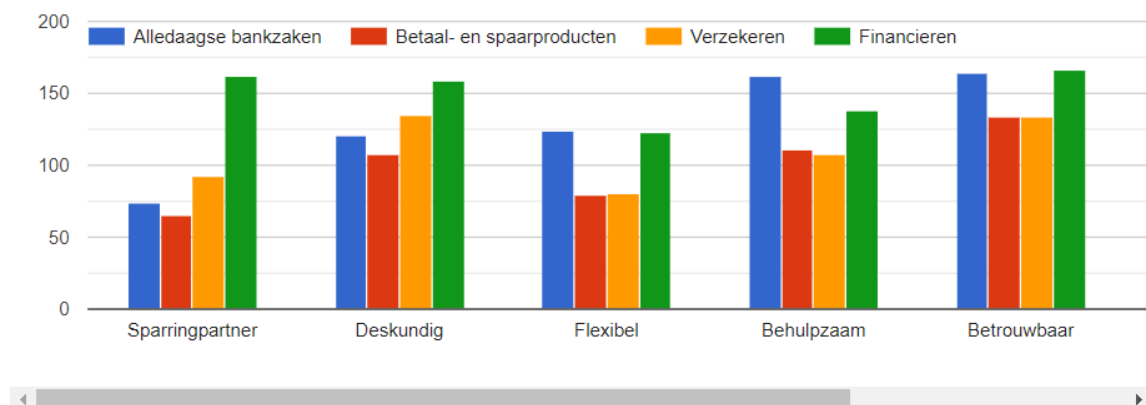
14. Wat is uw totale indruk over het online aanvraagtraject van het door u afgenomen product?



159 antwoorden



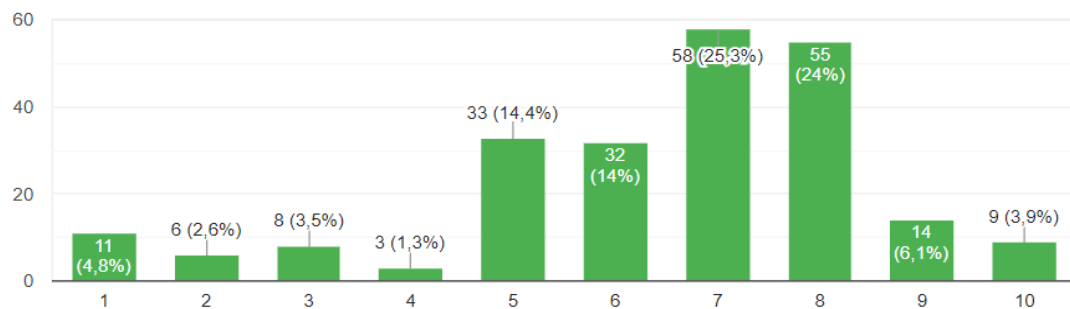
15. Wat verwacht/eist u van een financieel adviseur als het gaat om de volgende behoeftes? Het is mogelijk meerdere verwachtingen/eisen per behoefte aan te kruizen.



16. Kunt u aangeven in hoeverre de financieel adviseurs voldoen aan uw eisen/verwachtingen?



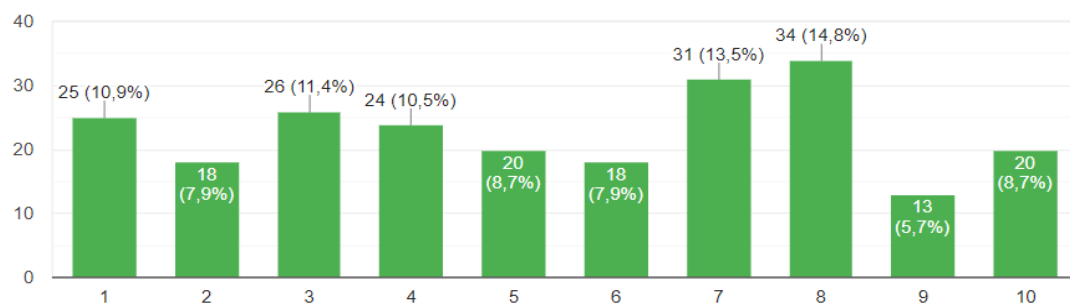
229 antwoorden



Zichtbaarheid grootbanken en intermediair

17. In hoeverre vindt u het een gemis dat de grootbanken in de afgelopen jaren steeds meer uit het straatbeeld verdwijnen?

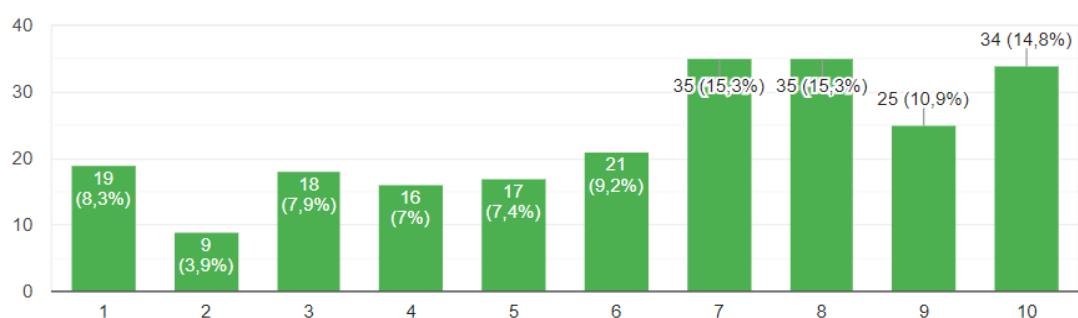
229 antwoorden



18. Kunt u aangeven wat u van de volgende stelling vindt? 'Het maakt mij niet uit van wie ik zakelijk advies krijg, als het advies maar goed is'.



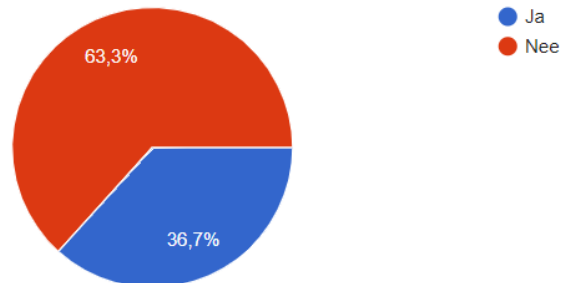
229 antwoorden



19. Bent u bekend met het zakelijk intermediair als dienstverlener voor financieringsvraagstukken?

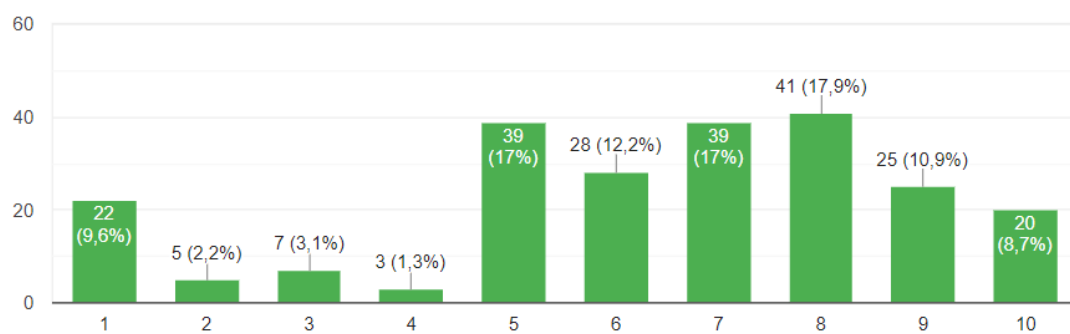


229 antwoorden



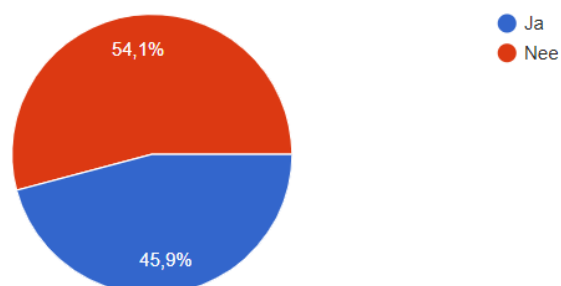
20. Vindt u het een optie om u tijdens een financieringsaanvraag te laten begeleiden door een zakelijk intermediair?

229 antwoorden



21. Bent u bereid om extra te betalen voor het advies van een zakelijk intermediair?

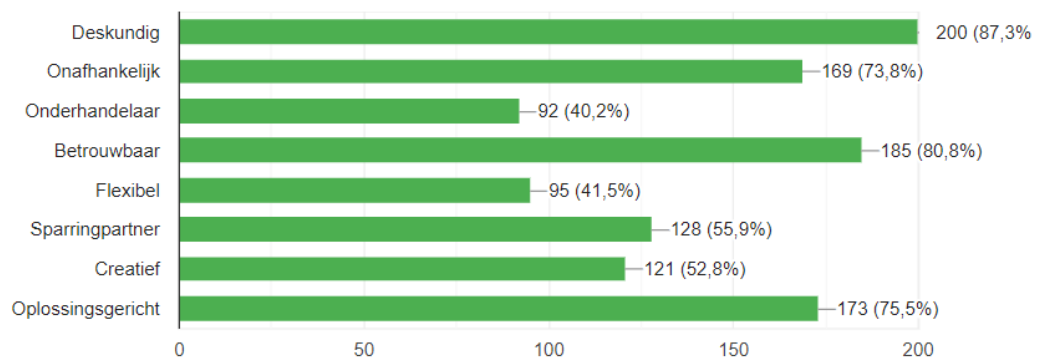
229 antwoorden



22. Over wat voor competenties moet een intermediair beschikken zodat u bereid bent daar extra voor te betalen? Het is mogelijk om meerdere opties aan te vinken.

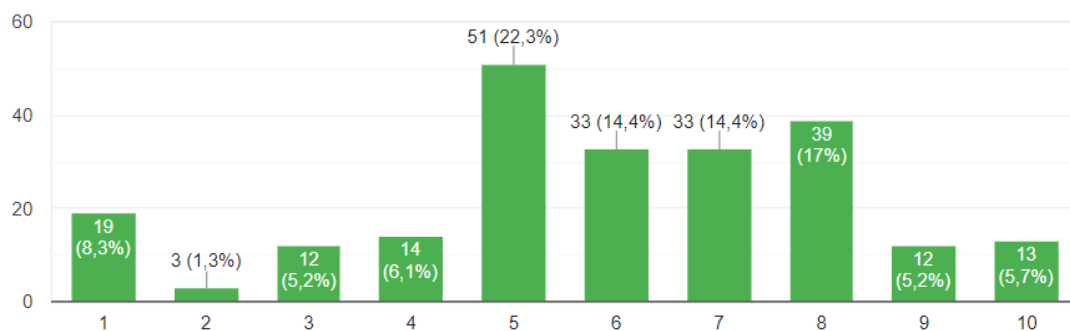


229 antwoorden



23. Kunt u antwoord geven op de volgende stelling? 'Het zakelijk intermediair is een belangrijke speler op de markt die de adviesrol/klantbediening van de grootbanken kunnen overnemen'.

229 antwoorden



Afronding

Bijlage 2: Analyse interviews

Analyse antwoorden op de interviewvragen aan de pleitbezorgers			
Thema's:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 1		
Thema 1:			
Traditionele zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je wat vertellen over hoe de klantbediening richting jullie klanten er 10 jaar geleden uitzag?		Meer uitvoerende werkzaamheden.	Uitvoerend
		Klanten waren minder kritisch en vertrouwen op accountant	Volgend
		Veel tijd kwijt door fysieke dossiers. Archiveren/uitvoerende werkzaamheden.	Administratieve werkzaamheden
Waren er destijds in jouw opinie veel verschillen in klantbediening tussen de verschillende zakelijke dienstverleners?		Administratiekantoren komen achteraan. MKB accountantskantoren veranderen gemiddeld. The big 5 als Deloitte veranderden snel.	Rangorde
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 1		
Thema 2:			
Digitalisering van de zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je mij wat vertellen over de digitalisering die heeft plaatsgevonden binnen jullie bedrijf/sector en wat dat voor de klantbediening heeft betekend voor jullie klanten?		Klanten kunnen veel meer zelf ook in de basis boekhouden.	Verzelfstandigen klant
		Veel kritischer geworden qua kennis.	Kritisch door kennis
		Kritischer op kosten omdat de digitalisering ervoor zorgt dat er minder werk uitgevoerd hoeft te worden.	
		Echte advisering MBI/MBO is niet te automatiseren.	Er zijn grenzen
De grootbanken hebben de klantbediening in de afgelopen jaren ook flink gedigitaliseerd. Wat merken jullie van deze digitalisering met betrekking tot de samenwerking?		Digitalisering bij banken zorgde voor digitalisering binnen accountancy. Inlezen bankafschriften.	Gemak
		Door digitalisering, minder bancair personeel bij lokale banken/minder contactpersonen. Dienstverlening/samenwerking is hierdoor teruggelopen.	Afstand

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 1		
Thema 3:			
Robotiseren/online klantbediening:			
Vraag:			
Digitalisering is een, maar op dit moment worden vele processen binnen de financiële dienstverlening gerobotiseerd en worden klanten verleid om hun financiële zaken zelf online te regelen. Hoe kijken jullie tegen deze transformatie aan?		Nee, dat hebben wij nog niet.	Geen robotisering
		Data gaat door analyseprogramma en genereert analyserapport.	Hulpmiddel
		Wat zijn de fouten?	
		Wel ontwikkelingen. Alleen achter de schermen is nog steeds een relatief handwerk.	
		Accountant moet altijd een oordeel vellen en is daar verantwoordelijk voor en dat is nog niet te robotiseren.	Wettelijke eis rondom oordeelsvorming
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 1		
Thema 4:			
Kansen:			
Vraag:			
De transformatie naar online klantbediening veroorzaakt een reductie van de financieel adviseurs die in het bankwezen werkzaam zijn. Grootbanken zijn hierdoor steeds minder zichtbaar. Kun je mij vertellen of door deze beweging kansen/nieuwe verdienmodellen voor jouw bedrijf ontstaan?		Onze business gaat zeker veranderen. De advisering en begeleiding voor ondernemers zal steeds een groter deel van ons werk zijn.	Kansen in advisering
		Een goede accountant is nog steeds geen goeie adviseur.	Verbreiding dienstverlening
		Wellicht wel kansen voor adviseur van banken.	
		Vaktechnische kennis is nodig.	Gedeeltelijke omscholing vereist

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 1		
Thema 5:			
Bedreigingen			
Vraag:			
Pleitbezorgers werken over het algemeen goed samen en hebben elkaar nodig om aan business te komen. In hoeverre is de transformatie naar een meer online klantbediening een bedreiging voor jouw bedrijf?		Bedreiging klinkt zwaar.	Geen echte bedreiging
Kun je mij vertellen of de verminderde zichtbaarheid van grootbanken/financieel adviseurs in de lokale markt een bedreiging vormen voor jouw bedrijf?		Minder tips.	Kennisoverdracht
		Klant/accountant mist de kans op een goede doorverwijzing.	Minder prospects
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 1		
Thema 6:			
Reacties van klanten			
Vraag:			
Kun je mij wat meer vertellen hoe jullie klanten aankijken tegen de digitalisering van de financiële dienstverlening?		Er is een groep die het prima vindt.	Prettig
		Alles met app bij de bank dat is fijn.	Makkelijk
		Niet alles, geld storten is grote ergernis.	Technische ongemakken
		Inloggen 2 stap verificatie levert ergernis op.	Ontbreken kennis
		Heel lang klant bij de bank, kennen mij en nu digitaal inleveren. Zo ver is nog niet iedereen.	Onbegrip
		Behoeft dat er iemand beschikbaar is. Life of via camera en vertellen wat te doen.	Behoeft aan persoonlijk advies

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 1		
Slotvraag			
Vraag:			
Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?		Makkelijke standaardzaken automatiseren.	Positief m.b.t. standaardzaken
		Standaard dingen moeten gewoon top geregeld zijn, bijvoorbeeld via app. Veel mensen vinden dat hartstikke prettig.	Goede/makkelijke hulpmiddelen
		Alle banken trekken zich terug, Het is gewoon.	Verandering is onomkeerbaar
		Ook negatievere klank. Verdwijnen bank, geen aanspreekpunt meer	Gemis fysiek kantoor

Analyse antwoorden op de interviewvragen aan de pleitbezorgers

Thema's:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 2		
Thema 1:			
Traditionele zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je wat vertellen over hoe de klantbediening richting jullie klanten er 10 jaar geleden uitzag?		Overzichtelijker.	Overzichtelijker
		Veel persoonlijk en telefonisch contact.	Persoonlijk contact
		Administratie werd op kantoor gebracht en verwerkt.	Uitvoerend
		Alle informatie werd op dezelfde manier aangeleverd.	Eenvoud
		Destijds werden veel uitvoerende werkzaamheden uitgevoerd.	Uitvoerend
		Flynth stelde in het verleden op, diende in en gaf aan de klant door wat te doen.	Volgend

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 2		
Thema 2:			
Digitalisering van de zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je mij wat vertellen over de digitalisering die heeft plaatsgevonden binnen jullie bedrijf/sector en wat dat voor de klantbediening heeft betekend voor jullie klanten?		Klant verzorgd zijn eigen administratie volledig.	Verzelfstandigen klant
		Klant scant alles en Flynth lezen het digitaal in.	Gemak
		Klant moet administratie digitaal inleveren via scanpakket of zelf verwerken.	Verplicht verzelfstandigen klant
		Elke klant doet dit op eigen wijze, vroeger deed iedereen het op dezelfde wijze.	Complexiteit
		Veel op internet te vinden, maar de meeste klanten zoeken naar bevestiging omdat ze het niet goed begrijpen.	Behoeft van klant om advies accountant blijft
		Oordeelvorming door accountant is niet veranderd.	Wettelijke oordeelvorming blijft
		Verschil is de wijze van benadering, bellen, mailen, appen en niet tussen 8 en 17 uur en maakt het minder gestructureerd.	24-jul
De grootbanken hebben de klantbediening in de afgelopen jaren ook flink gedigitaliseerd. Wat merken jullie van deze digitalisering met betrekking tot de samenwerking?		Er is minder contact. In het verleden was er vaak vooraf contact en was er sprake van een tweetje.	Minder contact
		Wisseling van de wacht binnen de banken zorgt voor onbekendheid met contactpersonen.	Onbekend met contactpersonen
		Digitalisering heeft in kader van contact afstand tussen accountant en bank gezorgd.	Afstand

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 2		
Thema 3:			
Robotiseren/online klantbediening:			
Vraag:			
Digitalisering is een, maar op dit moment worden vele processen binnen de financiële dienstverlening gerobotiseerd en worden klanten verleidt om hun financiële zaken zelf online te regelen. Hoe kijken jullie tegen deze transformatie aan?		De verwerking van facturen gaat geautomatiseerd/gerobotiseerd.	Hulpmiddel
		De samenstellingspraktijk wordt op inlezen van documentatie zelf gedaan.	Kernactiviteit niet gerobotiseerd
		Wij zijn een accountantskantoor en geen automatiseringspartij. Zijn afhankelijk van externe partijen.	Kernactiviteit niet gerobotiseerd
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 2		
Thema 4:			
Kansen:			
Vraag:			
De transformatie naar online klantbediening veroorzaakt een reductie van de financieel adviseurs die in het bankwezen werkzaam zijn. Grootbanken zijn hierdoor steeds minder zichtbaar. Kun je mij vertellen of door deze beweging kansen/nieuwe verdienmodellen voor jouw bedrijf ontstaan?		Ja er zijn kansen. Waar iemand uitstapt, stapt een ander weer in, kijk maar naar het intermediair	Verbreiding dienstverlening
		Er worden mensen aangenomen om te adviseren	Verbreiding dienstverlening
		Niet alleen van de banken, maar ook van Atradius en instellingen die verregaand gedigitaliseerd zijn. Klant heeft behoefte om te sparren en ontzorgd worden	Verbreiding dienstverlening
		Eigen speciale afdeling voor bedrijfsovername en financiering	Verbreiding dienstverlening
		Insteek moet breder zijn.	Verbreiding dienstverlening
		Onvoldoende werk om continue bezig te zijn met financieren.	Gedeeltelijke omscholing
		Urenfabriek is probleem voor zijinstromers. In de praktijk is zichtbaar dat externen zich moeilijk kunnen aanpassen in het continue uren verantwoorden.	Grote faalkans

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 2		
Thema 5:			
Bedreigingen			
Vraag:			
Pleitbezorgers werken over het algemeen goed samen en hebben elkaar nodig om aan business te komen. In hoeverre is de transformatie naar een meer online klantbediening een bedreiging voor jouw bedrijf?		Contact met bank is absoluut minder	Geen bedreiging
Kun je mij vertellen of de verminderde zichtbaarheid van grootbanken/financieel adviseurs in de lokale markt een bedreiging vormen voor jouw bedrijf?		Zie ik niet als een bedreiging.	Geen bedreiging
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 2		
Thema 6:			
Reacties van klanten			
Vraag:			
Kun je mij wat meer vertellen hoe jullie klanten aankijken tegen de digitalisering van de financiële dienstverlening?		De meeste klanten, als het gaat om financiering.	Behoeft aan hulp
		Zich het zelf over het algemeen nog niet toevertrouwen hetzelfde doen.	Ontbreken kennis
		Zien dat die klant zoveel ontzorgt wil worden.	Ontzorgen
		MKB ondernemer is goed in zijn vak en niet goed in cijfers.	Ontzorgen
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 2		
Slotvraag			
Vraag:			
Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?		Simpele dingen digitaliseren is prima.	Positief/standaard zaken
		Op het moment dat er meer complexiteit is, dan moet je gewoon persoonlijk doen.	Persoonlijk bij complex
		Niet zo heel veel mensen, die tenminste heel veel ondernemers, die heel veel gevoel, cijfers. Dat valt tegen.	Financiële kennis bij MKB ondernemers valt tegen

Analyse antwoorden op de interviewvragen aan de pleitbezorgers			
Thema's:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 3		
Thema 1:			
Traditionele zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je wat vertellen over hoe de klantbediening richting jullie klanten er 10 jaar geleden uitzag?		Klantbediening was erg persoonlijk gericht.	Persoonlijk contact
		Elke AM had zijn eigen portefeuille en was daar van A t/z verantwoordelijk voor.	Uitvoerend
		De klantbediening was veel persoonlijker dan nu.	Persoonlijk contact
Waren er destijds in jouw opinie veel verschillen in klantbediening tussen de verschillende zakelijke dienstverleners?		Veel gelijk. Grootbanken als ABN, ING en Rabobank waren de enige partijen die actief op de markt waren en de enige financiers waar je als bedrijf bij terecht kon.	Geen verschil
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 3		
Thema 2:			
Digitalisering van de zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je mij wat vertellen over de digitalisering die heeft plaatsgevonden binnen jullie bedrijf/sector en wat dat voor de klantbediening heeft betekend voor jullie klanten?		Veel online aanbieders	Meer keuze
		Markt tot 2.5 ton is gedigitaliseerd.	Gemak
De grootbanken hebben de klantbediening in de afgelopen jaren ook flink gedigitaliseerd. Wat merken jullie van deze digitalisering met betrekking tot de samenwerking?		Banken zich daar teruggetrokken.	Afstand
		Markt tussen 250 & 1.000/k hebben geen eigen adviseur in dienst	Kansen voor intermediair

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 3		
Thema 3:			
Robotiseren/online klantbediening:			
Vraag:			
Digitalisering is een, maar op dit moment worden vele processen binnen de financiële dienstverlening gerobotiseerd en worden klanten verleid om hun financiële zaken zelf online te regelen. Hoe kijken jullie tegen deze transformatie aan?		Tot 2,5 ton is er fysiek geen verdienmodel omdat je je uren er niet in kwijt kunt tegen een normaal tarief	Markt is kleiner geworden
		Robotisering, zorgt ervoor dat die markt verdwijnt. Een kaalslag in de ZZP kantoren gaat komen	Robotisering neemt onderkant markt over van intermediair
		Dus die gaan tussen die die die klant, die eigenlijk nu tussen wal en schip, waar je wel tussen de 2500, 5000 euro aan een traject kan verdienen.	Wijziging verdienmodel intermediair
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen
	Pleitbezorger 3		
Thema 4:			
Kansen:			
Vraag:			
De transformatie naar online klantbediening veroorzaakt een reductie van de financieel adviseurs die in het bankwezen werkzaam zijn. Grootbanken zijn hierdoor steeds minder zichtbaar. Kun je mij vertellen of door deze beweging kansen/nieuwe verdienmodellen voor jouw bedrijf ontstaan?		Behoeft bij MKB blijft MKB heeft behoefte aan hulp	Markt blijft
		Om te overleven zullen de ZZP kantoren zich moeten verbreden door Cash management, verzekeringen en administratie te gaan aanbieden.	Uitbreiden dienstverlening
		Verschuiving richting accountant/administratiekantoor.	Samenwerking opzoeken
		Corporate Finance clubs zoeken ex bankiers voor overname financieringen. Deze tak van sport kan niet online of middels AI.	Kansen voor ex-bankiers bij corporate finance clubs.

		Kansen liggen op het snijvlak tussen adviseren en analyseren van cijfers voor accountant en klant.	Samenwerking opzoeken
		Accountant moet een ex-bankier in dienst nemen, declarabel maken en aansluiten bij franchise.	Samenwerking opzoeken
		MKB klanten zoeken intermediair op, wanneer het niet lukt.	Blijft
<u>Thema's en vragen:</u>	<u>Naam pleitbezorgers:</u>	<u>Open coderen:</u>	<u>Axiaal coderen</u>
	Pleitbezorger 3		
Thema 5:			
Bedreigingen			
Vraag:			
Pleitbezorgers werken over het algemeen goed samen en hebben elkaar nodig om aan business te komen. In hoeverre is de transformatie naar een meer online klantbediening een bedreiging voor jouw bedrijf?		Op moment Fund-r, New Ten of ING portal financieringen tot EUR 750/k kunnen aanbieden, is de markt voor het intermediair verloren	Geen toegevoegde waarde
		Bedreiging intermediair. Waarom EUR 2.500 vooruit betalen + 1% afsluitprovisie als alles online opgeladen kan worden door zichzelf of met behulp van zijn accountant.	Geen toegevoegde waarde
Kun je mij vertellen of de verminderde zichtbaarheid van grootbanken/financieel adviseurs in de lokale markt een bedreiging vormen voor jouw bedrijf?		De terugtrekkende beweging van de kantoren is voor, is voor adviseurs zal zeggen een bedreiging, absoluut, want je raakt het persoonlijke contact kwijt.	Minder prospects/opdrachten
		Kost veel energie om contacten overeind te houden. Deze zijn nodig om aanvragen te laten verwerken. Vroeger kende je elkaar uit de markt, dat gaat helemaal weg.	Lastiger onderbrengen bij financier

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 3		
Thema 6:			
Reacties van klanten			
Vraag:			
Kun je mij wat meer vertellen hoe jullie klanten aankijken tegen de digitalisering van de financiële dienstverlening?		Tien jaar geleden vonden de klanten het vreselijk en nu hoort hij er niemand meer over.	Acceptatie klanten
		Geen klachten vanuit de klant, maar wel blijdschap dat het intermediair er nu is om te helpen	Behoeftte aan hulp
		Begeleiding zorgt voor dat de klant ziet hoe makkelijk het gaat en begrip krijgt dat de bank niet meer komt	Begrip van klanten
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 3		
Slotvraag			
Vraag:			
Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?		Voor de dagelijkse dingen is dat heel positief.	Positief standaard zaken
		Online aanvragen tot 250/k is top. Het is snel, makkelijk, simpel en allemaal digitaal.	Positief kleine aanvragen
		Aanvragen vanaf 500/k tot 2.5 miljoen gaan qua haalbaarheid problemen veroorzaken omdat de computer dingen niet kan begrijpen. Hier gaan klanten last van krijgen en dat is een negatieve ontwikkeling.	Bij complexe aanvragen is persoonlijk advies een must

Analyse antwoorden op de interviewvragen aan de pleitbezorgers			
Thema's:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 4		
Thema 1:			
Traditionele zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je wat vertellen over hoe de klantbediening richting jullie klanten er 10 jaar geleden uitzag?		Klanten stonden centraal.	Persoonlijk contact
		Klanten bij de hand nemen.	Persoonlijk contact
		Altijd persoonlijk contact indien nodig.	Persoonlijk contact
		Voor alles was een gesprek mogelijk.	Uitvoerend
Waren er destijds in jouw opinie veel verschillen in klantbediening tussen de verschillende zakelijke dienstverleners?		Geen grote verschillen in klantbediening tussen banken.	Geen
		Verschil in mandaat tussen banken.	Snelheid goedkeuring
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 4		
Thema 2:			
Digitalisering van de zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je mij wat vertellen over de digitalisering die heeft plaatsgevonden binnen jullie bedrijf/sector en wat dat voor de klantbediening heeft betekend voor jullie klanten?		Alledaagse bankzaken zijn gedigitaliseerd, dat is positief.	Automatiseren standaard dienstverlening
		Niet voor dit soort vragen naar de bank toe, is niet van deze tijd.	Verzelfstandigen klant
De grootbanken hebben de klantbediening in de afgelopen jaren ook flink gedigitaliseerd. Wat merken jullie van deze digitalisering met betrekking tot de samenwerking?		Digitaliseren financieringen kwalijke zaak.	Complexiteit

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 4		
Thema 3:			
Robotiseren/online klantbediening:			
Vraag:			
Digitalisering is een, maar op dit moment worden vele processen binnen de financiële dienstverlening gerobotiseerd en worden klanten verleid om hun financiële zaken zelf online te regelen. Hoe kijken jullie tegen deze transformatie aan?		Verplicht online traject financieren door banken, zorgt voor een toestroom van klanten.	Positief, levert klanten op.
		Advies financiering moet fysiek. Klanten hebben de behoefte aan persoonlijk advies, of dit nu om 50/k of 500/k gaat	

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 4		
Thema 4:			
Kansen:			
Vraag:			
De transformatie naar online klantbediening veroorzaakt een reductie van de financieel adviseurs die in het bankwezen werkzaam zijn. Grootbanken zijn hierdoor steeds minder zichtbaar. Kun je mij vertellen of door deze beweging kansen/nieuwe verdienmodellen voor jouw bedrijf ontstaan?		Advies financiering moet fysiek. Klanten hebben de behoefte aan persoonlijk advies, of dit nu om 50/k of 500/k gaat	Nieuwe klanten
		Klanten willen een klankbord, willen ontzorgd worden. Die klanten zijn interessant voor het intermediair	Kansen in advisering
		Verdieping bij online invoeren zorgt voor complexiteit bij de klanten en willen dat iemand met financieringskennis dit invoert.	Ontzorgen klanten
		Van een nee een ja maken is een kans. Intermediair kan putten uit meerdere financieringsbronnen als aanbieders van risicodragend kapitaal	Toegevoegde waarde/moeilijke trajecten
		Des te minder contact de klant krijgt van de bank, des te meer kansen dit voor het intermediair oplevert.	Kansen in advisering
		Kracht van de franchiseformule zorgt voor collectiviteit, borgt de kwaliteit en biedt inkoopvoordelen. Door beperkte plekken is dit geen bedreiging.	Kracht van de collectiviteit maakt onderscheid

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 4		
Thema 5:			
Bedreigingen			
Vraag:			
Pleitbezorgers werken over het algemeen goed samen en hebben elkaar nodig om aan business te komen. In hoeverre is de transformatie naar een meer online klantbediening een bedreiging voor jouw bedrijf?		Geen bedreiging.	Geen bedreiging
Kun je mij vertellen of de verminderde zichtbaarheid van grootbanken/financieel adviseurs in de lokale markt een bedreiging vormen voor jouw bedrijf?		Zie het juist alleen nog maar meer als kans.	Rol van banken worden overgenomen

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 4		
Thema 6:			
Reacties van klanten			
Vraag:			
Kun je mij wat meer vertellen hoe jullie klanten aankijken tegen de digitalisering van de financiële dienstverlening?		Veel slechte praat over banken. Worst voorhouden en plotseling om verschillende en onduidelijke redenen.	Afstand
		Klanten vinden dat banken moeilijk doen. Bank zijn strak/star geworden. Klanten hebben het beeld van vroeger nog in het geheugen. Onwetendheid voor klanten door snelle veranderingen.	Onbereikbaar/ complex

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 4		
Slotvraag			
Vraag:			
Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?		Standaard bankzaken en kredieten online regelen is een goede ontwikkeling.	Positief standaard zaken
		Het intermediair moet tools krijgen om het werk goed te kunnen doen.	Persoonlijk advies/bereikbaarheid moet blijven
		Van belang dat het intermediair een contactpersoon/afdeling heeft om te sparren/overleggen.	Persoonlijk advies/bereikbaarheid moet blijven

Analyse antwoord+B92+A3:D17+A3:D18+A3:D17+A3:D16+B92+A3:D17+A3:D15+A3:D1+A3:D17			
Thema's:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 5		
Thema 1:			
Traditionele zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je wat vertellen over hoe de klantbediening richting jullie klanten er 10 jaar geleden uitzag?		Het accorderen van stukken en vastlegging hiervan werd op papier gedaan. Werkdossier voor 1 jaar in een ordner. Het volgende jaar begint in een nieuwe ordner.	Uitvoerend
		Akkoordverklaringen handmatig opgesteld. Secretaresse verzond deze en hield bij wie wel of niet geaccordeerd had.	Administratieve taken
		De communicatie met de klant	Veel contact
Waren er destijds in jouw opinie veel verschillen in klantbediening tussen de verschillende zakelijke dienstverleners?		Accountantskantoren hadden het beter voor elkaar.	Professional/rangorde
		Administratiekantoren liepen soms wel voorop omdat ze vaak kleiner, wendbaarder zijn en aan minder regelgeving hoeven te voldoen.	Administratiekantoren voor door minder wet- en regelgeving
		Kwaliteit van de medewerkers bepaalt of ze enkel druk zijn met dossiers of ook advisering doen	Personeel bepaalt het verschil

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 5		
Thema 2:			
Digitalisering van de zakelijke dienstverlening:			
Vraag:			
Kun je mij wat vertellen over de digitalisering die heeft plaatsgevonden binnen jullie bedrijf/sector en wat dat voor de klantbediening heeft betekend voor jullie klanten?		Digitalisering zorgt voor automatisering van de werkzaamheden die traditioneel met de hand werden uitgevoerd.	Automatisering van handmatige werkzaamheden
		Inzicht en overzicht. Achter- en vooruitkijken.	Toegevoegde waarde
		Wordt zeer gewaardeerd door klanten.	Tevreden klanten
De grootbanken hebben de klantbediening in de afgelopen jaren ook flink gedigitaliseerd. Wat merken jullie van deze digitalisering met betrekking tot de samenwerking?		Ziet/hoort wel steeds meer dat de banken een straat aan het bouwen zijn. Geïnterviewd ABN bouwen straat.	Opkomst digitalisering m.b.t. financieringsaanvragen
		Ervaart nu nog steeds de mogelijkheid om aanvraag op papier/per mail in te dienen bij grootbanken en dat dit verwerkt wordt	Traditionele bediening nog mogelijk
		Zichtbaar dat grootbanken 'het gezicht' in de markt aan het outsourcen zijn	Afstand
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 5		
Thema 3:			
Robotiseren/online klantbediening:			
Vraag:			
Digitalisering is een, maar op dit moment worden vele processen binnen de financiële dienstverlening gerobotiseerd en worden klanten verleid om hun financiële zaken zelf online te regelen. Hoe kijken jullie tegen deze transformatie aan?		Online indienen is prima, maar wel de wens naar persoonlijke terugkoppeling.	Voorwaardelijk positief (met terugkoppeling)
		Persoonlijk contact blijft belangrijk, maar is niet altijd noodzakelijk.	Wens persoonlijk contact
		ABN AMRO biedt de mogelijkheid om online te laten zien waar een aanvraag in het proces zit. Online prima, maar je moet wel de verwachtingen managen.	Gemak/inzicht in proces
		Robotisering van de administratie en verwerking hiervan gaat er aankomen. Voorbereidingstijd van een jaar, daarna neemt robot het steeds meer over.	Robotisering accountancy in kinderschoenen

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen
	Pleitbezorger 5		
Thema 4:			
Kansen:			
Vraag:			
De transformatie naar online klantbediening veroorzaakt een reductie van de financieel adviseurs die in het bankwezen werkzaam zijn. Grootbanken zijn hierdoor steeds minder zichtbaar. Kun je mij vertellen of door deze beweging kansen/nieuwe verdienmodellen voor jouw bedrijf ontstaan?		Er zijn kansen.	Kansen
		In de praktijk werkt dit vaak niet. Zijinstromers zijn niet gewend met uren verantwoorden en productief zijn.	Grote faalkans
		Wijze hoe ze in de accountancy moeten bewegen.	Aanpassen
		Er zijn succesverhalen waarbij accountancy het uurtje factuurtje loslaten, maar dan moet een organisatie geheel veranderen. Het kan wel, maar gebeurt niet veel.	Nieuw accountancymodel
		Goede intermediairdesks opgezet worden bij grootbank.	Toegang tot intermediairdesk van grootbanken
		Die niet alleen toegankelijk zijn voor intermediairs als Financieringsgilde & Credion.	Geen exclusiviteit
		Zijinstromers kunnen prima beoordelen en analyseren, maar het ontbreekt nog vaak aan de tot stand komen van en risico's. Niet volwaardig.	Gedeeltelijke omscholing

Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen
	Pleitbezorger 5		
Thema 5:			
Bedreigingen			
Vraag:			
Pleitbezorgers werken over het algemeen goed samen en hebben elkaar nodig om aan business te komen. In hoeverre is de transformatie naar een meer online klantbediening een bedreiging voor jouw bedrijf?		Minder contact met de banken zorgt voor een teruggang in de ontvangst van kennis.	Minder kennisoverdracht
Kun je mij vertellen of de verminderde zichtbaarheid van grootbanken/financieel adviseurs in de lokale markt een bedreiging vormen voor jouw bedrijf?		Nee, van klanten komen klanten.	Juist kansen
		Bedreiging is to much.	Geen echte bedreiging
		Het is wel zo dat hierdoor soms een opdracht aan je voorbij gaat.	Minder prospects/opdrachten
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 5		
Thema 6:			
Reacties van klanten			
Vraag:			
Kun je mij wat meer vertellen hoe jullie klanten aankijken tegen de digitalisering van de financiële dienstverlening?		Dat is wel geadopteerd door klanten	Acceptatie door klanten
		Maar hebben hulp nodig.	Hulpbehoevend/persoonlijk advies
Thema's en vragen:	Naam pleitbezorgers:	Open coderen:	Axiaal coderen:
	Pleitbezorger 5		
Slotvraag			
Vraag:			
Hoe kijken de pleitbezorgers tegen de transformatie naar een meer online klantbediening van de zakelijke dienstverlener aan?		Niet negatief.	Positief
		Wel een eis dat er een mogelijkheid voor sparren blijft.	Persoonlijk advies/begeleiding moet blijven
		Afstand is daarbij geen probleem.	Fysiek of afstand maakt niet uit