

Op weg naar succes met online media in de bankensector

Iris van Oirschot

Bex 
communicatie

'Het zijn niet de sterksten van een soort die overleven, noch de meest intelligenten, maar diegenen die zich het beste weten aan te passen aan veranderingen.'

Charles Darwin, bioloog (1809-1882)

Auteur

Iris van Oirschot

Studie

Fontys Hogeschool Communicatie

Begeleider vanuit studie

Majel Ruyters

Opdrachtgever

Bex*communicatie

Begeleider vanuit opdrachtgever

Marieke Karssen

Publicatiedatum

4 juni 2013, Eindhoven

Voorwoord

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van het afstudeeronderzoek voor Bex*communicatie. Dat is uitgevoerd ter afronding van mijn opleiding Communicatie Management aan de Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven.

Doordat ik in 2012 tijdelijk heb samengewerkt met Bex*communicatie waren de lijntjes voor een afstudeeronderzoek begin november al snel gelegd. Via LinkedIn reageerde Marieke Karssen op mijn oproep voor een interessant onderzoek en na een kort telefoontje was ik helemaal enthousiast. De inzet van online media was namelijk het onderwerp en daar wilde ik graag op afstuderen.

Zo kwam ik dus in februari bij Bex*communicatie terecht. Wat volgde was een korte maar intensieve periode, met een doel voor ogen: een afstudeeronderzoek waar ik trots op kan zijn. Doordat ik in mijn opleiding weinig les heb gehad over online communicatie, heb ik bij Bex* veel over de inzet van online media geleerd. Ik heb zelfs een nieuwe passie gevonden, waar ik later in het beroepenveld graag mee aan de slag ga. Onderzoek doen naar de bankensector was daarnaast ook nieuw voor mij. Als 20-jarige student had ik namelijk geen duidelijk beeld hoe deze sector eruit zag en wat er allemaal gaande was.

Na 4 maanden is dat wel anders, online media en de bankensector waren maanden in mijn hoofd onafscheidelijk aan elkaar verbonden. Van lange dagen in de trein voor interviews in de Randstad, tot de vele hersenspinsels voor het schrijven van mijn advies. Als ik het dan even niet meer zag zitten, stonden mijn collega's voor mij klaar. Ik wil daarom alle Bex-ers bedanken voor deze ondersteuning en natuurlijk ook voor de gezelligheid op kantoor. Marieke Karssen wil ik als begeleider speciaal bedanken, ondanks de drukte was zij altijd bereid om met mij mee te denken en met verrassende oplossingen te komen. Een samenwerking waar ik met een fijn gevoel op terug kijk.

Dit onderzoek had ik niet kunnen uitvoeren zonder de hulp van vele externen. Enerzijds wil ik de 15 deelnemers van de interviews nogmaals bedanken voor hun tijd en aandacht. Deze gesprekken hebben mij veel waardevolle inzichten gegeven. Anderzijds wil ik een aantal experts uit de bancaire en/of digitale wereld bedanken voor hun visie en feedback op mijn onderzoeksresultaten. Jasper van de Kerkhof, Lonieke de Ruijter, Pascal Spelier, Rembrandt Smids en Rens Diets hebben mij veel eye-openers geboden waardoor ik mijn onderzoek telkens beter kon maken.

Ten slotte wil ik Majel Ruyters bedanken voor zijn begeleiding vanuit de opleiding. Hij heeft mij goed geholpen om het onderzoek concreet te maken en de rode draad in het rapport te versterken. Naast de inhoudelijke feedback, dacht hij proactief mee en hier heb ik veel steun aan gehad.

Vol trots mag ik zeggen dat het resultaat van mijn onderzoek er zeker mag zijn. De afgelopen maanden hebben zijn vruchten afgeworpen en ik ben blij dat ik dit adviesrapport nu aan je mag presenteren.

Ik wens je veel leesplezier!

Iris van Oirschot

Management summary

De vraag die centraal staat in dit adviesrapport is: *'Hoe zetten consumentenbanken online media in voor welke doelstellingen en waar kunnen de banken zich online in verbeteren?'*

Organisatie

Het onderzoek is uitgevoerd voor Bex*, dat bestaat uit Bex*communicatie en Bex*training en coaching. Een communicatiebureau dat zich richt op de versterking van de communicatiekracht van organisaties, merken en mensen.

Aanleiding

In december 2011 is het onderzoek van Ruud Kessels, ex-medewerker van Bex*communicatie, naar de inzet van social media bij ziekenhuizen in Nederland gepubliceerd. De resultaten van dit onderzoek hebben erg goed uitgepakt en zijn veel in de publiciteit gekomen. Naar aanleiding van dit onderzoek wil Bex*communicatie graag een soortgelijk onderzoek uitvoeren, zodat men de daaruit voortgekomen kennis met anderen kan delen en hiermee een grote markt kan benaderen.

Opdracht

Kort geformuleerd luidt de opdracht als volgt:

*'Onderzoek hoe banken in Nederland online media inzetten en welke doelen zij hiermee willen en kunnen bereiken. Om aan de hand daarvan een advies op te stellen hoe banken online media beter in kunnen zetten, zodat Bex*communicatie met deze kennis de bankensector kan benaderen en zichzelf daar kan neerzetten als kenniscentrum omtrent online media.'*

Onderzoek

Het onderzoek is opgebouwd rondom de centrale vraag, 8 deelvragen en een aantal subvragen. Om deze vragen te beantwoorden, is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes. Aan de hand van het vooronderzoek is ervoor gekozen om in het onderzoek dieper in te gaan op de sector consumentenbanken. Met name middels een monitoring van de online kanalen van banken, interviews met professionals en een enquête onder klanten zijn de onderzoeksresultaten verkregen.

Conclusies

Uit de resultaten van het onderzoek zijn belangrijke conclusies getrokken. Deze zijn opgedeeld in 2 onderdelen, namelijk conclusies die gaan over de consumentenbanken zelf (resultaten monitoring, interviews & deskresearch) en conclusies die gaan over klanten van bank (resultaten enquête).

Consumentenbanken

- De online activiteiten sluiten niet goed aan op de organisatie- en communicatiestrategie
- De online strategie is voornamelijk gericht op het realiseren van sales en online branding en minder op het verlenen van service en het genereren van engagement
- Op social media gaan banken nog weinig proactief de dialoog aan
- Webcare ligt bij de meeste banken bij klantenservice en/of marketing waarbij moeilijke vragen worden doorspeeld naar specialistische afdelingen
- Klantenreviews spelen een steeds belangrijkere rol bij keuze van een bank(product of dienst)
- Bedrijven buiten de bankensector zetten online media effectiever in door de integratie van webcare, co-creaties en crowdfunding en persoonlijke aandacht voor klanten
- Banken vinden het moeilijk om online transparant te zijn, ze willen zelf de controle houden en dat is lastig op zo'n openbare kanalen.

Klanten

- Er is een laag klantvertrouwen, klanten voelen zich niet bij hun bank betrokken
- Het contact vanuit de klant is probleemgedreven
- Klanten willen steeds vaker online zelfstandig financiële producten afsluiten
- De bank wordt gezien als een nutsbedrijf dat in dienst staat van de samenleving en moet doen wat het behoort te doen
- Klanten maken nog weinig gebruik van de social media kanalen van hun bank
- Er is behoefte aan persoonlijke aandacht, advies, informatie en transparantie
- Klanten wantrouwen social media voor bankzaken en weten vaak niet hoe webcare werkt

Advies

Het advies bestaat uit 2 delen, gericht op consumentenbanken en Bex*communicatie.

Consumentenbanken

Algemene advieslijnen voor online media

Het grootste probleem bij consumentenbanken is dat klanten hun bank niet vertrouwen.

Communicatie kan een bijdrage leveren aan het vergroten van het vertrouwen, maar vervult hierbij een ondersteunende functie. De prestaties van de bank bepalen namelijk in grote mate of klanten de bank vertrouwen of niet. Maar goede communicatie kan wel invloed uitoefenen op het vertrouwen.

Aangezien consumenten steeds meer online actief zijn, kan de inzet van online media bijdragen aan het vergroten van het klantvertrouwen. Uit onderzoek blijkt dat consumentenbanken online media niet optimaal inzetten. Voor de verbetering van online media zijn de volgende advieslijnen opgesteld.

Online strategie

- Online strategie beter aansluiten op de organisatie- en communicatiestrategie
- Online strategie meer focussen op service, mededelingen en conversaties

Webcare

- Webcare breder (in de organisatie) inzetten
- Wederzijds toegevoegde waarde creëren via co-creaties
- Van massacommunicatie naar persoonlijke communicatie

Wantrouwen social media

- Wantrouwen in social media wegnemen en inzichten geven
- Voor persoonlijke of ingewikkelde vragen een online community opzetten

Website

- Mogelijkheid bieden om online zelfstandig producten af te sluiten
- Klantenreviews faciliteren zodat consumenten inzicht krijgen in ervaringen

Specifiek advies voor social media

Per volwassenheidsfase van social media volgens het Social Media Maturity model wordt geadviseerd hoe banken de inzet van social media kunnen verbeteren. Namelijk:

- *Ad hoc*: deze banken zijn nog niet actief op social media. Zij dienen daarom te analyseren of de inzet van social media geschikt is voor de bank.
- *Experimenteel*: deze banken zijn al op social media actief en krijgen op een gegeven moment behoefte aan structuur. Daarom dienen ze een social media strategie op te zetten.
- *Functioneel*: deze banken zijn actief op social media. Zij dienen hun social media strategie door te ontwikkelen door enerzijds de strategie in de organisatie te integreren. Anderzijds door online proactief de dialoog aan te gaan en co-creaties te organiseren.
- *Transformatie*: 4 banken voldoen bijna aan de transformatiefase. Daarvoor dienen ze social media in de organisatie te integreren en online ambassadeurs te ontwikkelen.

Bex*communicatie

Het advies aan Bex*communicatie bestaat uit 2 onderdelen. Het belangrijkste is het advies over de externe communicatiestrategie. Daarnaast is er nog een aanvullend advies over het Bex*thema.

De externe communicatiestrategie

Het belangrijkste doel van de huidige strategie is om in het hoofd van de potentiële opdrachtgever te zitten als de vraag naar een opdracht manifest wordt. Aangezien uit ervaring blijkt dat deze strategie goed werkt, is het advies in lijn van de huidige externe communicatiestrategie gelegd.

1. Bekend maken van het onderzoek: bij de online publicatie in half juni adviseer ik om vanuit Bex* via online media veel aandacht te generen rondom het onderzoek. Om de aandacht na de publicatie langer vast te houden, kunnen via Twitter teasers over het onderzoek worden verspreid.
2. Inzichten geven: bij de online publicatie adviseer ik om te verwijzen naar een downloadpagina waar een verkorte versie van het rapport gedownload kan worden. Door het bezoek aan de website krijgen potentiële opdrachtgevers inzicht in wat Bex*communicatie is (en wellicht ook wat Bex* doet). Daarnaast kan men in ruil voor de download de geïnteresseerden om gegevens vragen, zodat Bex* deze personen later gemakkelijk kan benaderen.
3. Bekend houden van het onderzoek: 1 á 2 maanden na de publicatie adviseer ik om contact op te nemen met bedrijven die het onderzoek hebben gedownload. Aan de hand van een zelf gemaakte checklist adviseer ik om de social media kanalen van deze bedrijven vooraf te analyseren en in de juiste fase van het Social Media Maturity model te plaatsen. Zo krijgt Bex* inzicht in de social media strategie van het bedrijf en welke kansen hier voor Bex* liggen. Vervolgens adviseer ik om per fase bedrijven uit te nodigen voor een Bex*to school bijeenkomst, die past bij de social media strategie van het bedrijf.
4. Erkenning/waardering/vertrouwen creëren: bij de specifieke Bex*to school bijeenkomst wordt een training gegeven over de stappen in social media die de bedrijven in dezelfde fase dienen te nemen. Door de training krijgen deelnemers erkenning en waardering voor Bex*communicatie en hun kennis. Daarnaast wordt er vertrouwen gecreëerd doordat de bijeenkomst niet commercieel van aard is en het kwalitatief goede content bevat.
5. De samenwerking aangaan: de deelnemers van de training hebben nu een goed beeld gekregen van wat Bex* is, doet en dat erkennen, waarderen en vertrouwen ze. Als er bij deze bedrijven een vraag manifest wordt, die bij de werkzaamheden van Bex*communicatie past, zal men zelf met Bex* contact zoeken. Hiervoor is het periodiek warm houden van de contacten vereist, dit kan via persoonlijke communicatie en/of communicatiemiddelen.

Maar om samenwerking met opdrachtgevers te realiseren, ligt er ook een taak voor Bex*. Ze dienen namelijk online het goede voorbeeld te geven. Na een snelle blik op de social media kanalen van Bex*, zie ik dat hier zeker nog verbeteringen liggen. Nu heb ik geen onderzoek gedaan naar de online kanalen van Bex*, maar wellicht kan dit in een vervolgonderzoek dieper onderzocht worden.

Bex*thema voor het najaar

Op basis van het onderzoek adviseer ik Bex*communicatie voor het najaar het thema transparantie in te zetten. Dit sluit aan op het huidige thema (vertrouwen) en is op dit moment bij banken (en waarschijnlijk ook bij andere bedrijven) een terugkomend struikelblok. Het is niet alleen online een aandachtspunt, maar ook toepasselijk op andere trainingen en werkzaamheden van Bex*.

Via haar communicatie (in beelden, verhalen en gedrag) kan Bex*communicatie transparantie bij potentiële opdrachtgevers op de kaart zetten zodat het onderwerp bij hen gaat leven. Aangezien de transparantie van de meeste bedrijven nog niet optimaal is, kan de aandacht voor het onderwerp weer leiden tot deelname aan een toepasselijke Bex*training/opdracht. Het is dus een breed thema dat op veel vlakken aansluit maar ook een hot item is op dit moment.

Begrippenlijst

Applicatie (app)	De software waarmee een gebruiker bepaalde taken kan uitvoeren op een computer, smartphone of tablet.
Co-creatie	Een middel om publiekgroepen actief te betrekken bij de ontwikkeling van producten en diensten.
Community	Een (online) platform waar mensen met dezelfde interesses of belangen samenkomen om met elkaar te communiceren.
Content	Informatie binnen een bepaalde context.
Conversie	Het realiseren van gewenst gedrag, dat een organisatie als doelstelling heeft. Dit kan verkoop zijn, maar ook bijvoorbeeld het lid worden van een nieuwsbrief.
Crowdsourcing	Het via internet bereiken en inzetten van grote groepen mensen om een vraagstuk op te lossen.
Online engagement	Via online kanalen mensen ergens bij betrekken.
Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI)	Variabelen om prestaties van een organisatie te analyseren.
Influencer	Online opinieleider, schakel tussen massamedia en het menselijke sociale netwerk.
Massamedia	Media waarbij de communicatie één kant op gaat, richting een grote massa mensen. Voor de ontvangers is het niet mogelijk om via het medium te reageren.
Online monitoring	Het analyseren van online kanalen via een vooraf vastgestelde werkwijze.
Online media	Ieder medium dat via een internetverbinding een boodschap kan overdragen.
Offline media	Alle media die niet via een internetverbinding zichtbaar zijn.
Prosument	Een consument is tegelijkertijd een consument als een producent van informatie.
Real time	Directe uitwisseling van informatie.
Social media	Internettoepassingen die het mogelijk maken om eigen content te creëren, publiceren, beheren en delen.
Webcare	Proactief en reactief online antwoord geven op vragen, informatie verstrekken en klachten oplossen.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	9
1.1 Opdrachtgever	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Opdrachtformulering	10
1.4 Leeswijzer	10
2 Situatietanalyse	11
2.1 Probleembeschrijving	11
2.2 Afbakening onderzoek	12
2.3 Relevantie van het onderzoek	12
2.4 Probleemstelling	12
2.4.1 Centrale vraag	13
2.4.2 Deelvragen	13
3 Onderzoeksopzet	14
3.1 Chronologie van de onderzoeksopzet	14
3.2 Vooronderzoek	14
3.3 Monitoring online kanalen van consumentenbanken	15
3.4 Professional interviews	15
3.5 Digitale enquête	16
3.6 Expert reviews	16
3.7 Onderzoeksdoelgroep	16
4 Achtergronden	17
4.1 Bex* externe communicatiestrategie	17
4.2 Marktomschrijving	18
4.3 Omgevingsanalyse	20
4.4 Theoretisch kader	22
5 Conclusies	28
6 Advies	37
6.1 Consumentenbanken	37
6.2 Bex*communicatie	49
7 Bronnenlijst	53
8 Bijlagen	56

1 Inleiding

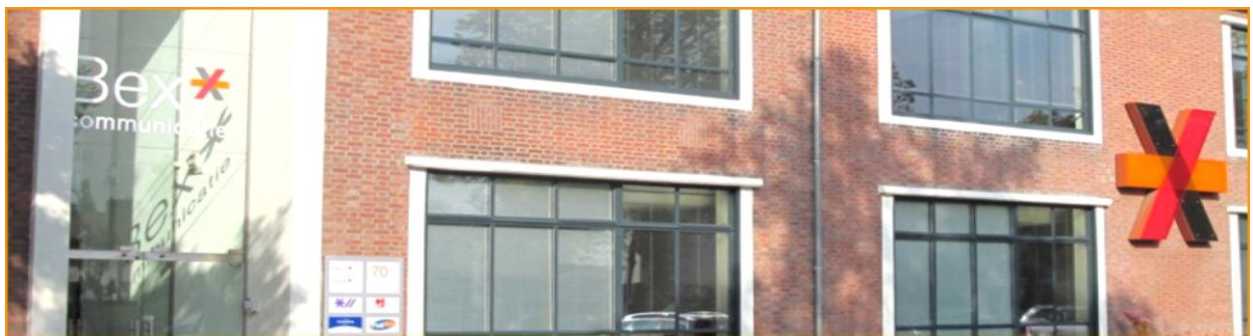
Dit hoofdstuk dient als inleiding van het adviesrapport. Hier wordt de opdrachtgever van het onderzoek toegelicht, de aanleiding van het onderzoek beschreven en de opdracht geformuleerd. Om inzicht te geven in de structuur van het rapport worden ten slotte de hoofdstukken in de leeswijzer beschreven.

1.1 Opdrachtgever

Bex* is een communicatiebureau dat bestaat uit Bex*communicatie en Bex*training en coaching. Bex* richt zich op het aantoonbaar verbeteren van de communicatiekracht van organisaties, merken en mensen.

Bex*communicatie richt zich met communicatieonderzoek, -advies, -uitvoering en -detachering/interim management op het versterken van de communicatiekracht van bedrijven, overheden en non-profit organisaties.

Bex*training en coaching richt zich met persoonlijke communicatietrainingen en coachingstrajecten op de versterking van de persoonlijke communicatiekracht van Raden van Bestuur, directies, woordvoerders en communicatieprofessionals.



Markten

Bex* richt zich op de volgende markten:

- Bouwen, wonen en infrastructuur
- Dienstverlening
- Food en consumer lifestyle
- Zorg
- Industrie en technologie
- Onderwijs
- Overheid (Intranet Bex*communicatie, n.d.)

1.2 Aanleiding

In december 2011 is het onderzoek van Ruud Kessels, ex-medewerker van Bex*communicatie, naar de inzet van social media bij ziekenhuizen in Nederland gepubliceerd. In dit onderzoek zijn 92 ziekenhuizen online onderzocht met als doel om erachter te komen in hoeverre zij via social media met hun klanten communiceren (Kessels, 2011). De resultaten van dit onderzoek hebben erg goed uitgepakt en zijn veel in de publiciteit gekomen. Met als gevolg dat veel ziekenhuizen aan de slag zijn gegaan met het verbeteren van hun social media kanalen.

Bex*communicatie wil ook een soortgelijk onderzoek doen, zodat men de daaruit voortgekomen kennis met anderen kan delen en hiermee een grote markt kan benaderen.

1.3 Opdrachtformulering

Kort geformuleerd luidt de opdracht als volgt:

*'Onderzoek hoe banken in Nederland online media inzetten en welke doelen zij hiermee willen en kunnen bereiken. Om aan de hand daarvan banken te adviseren hoe zij online media beter in kunnen zetten, zodat Bex*communicatie uiteindelijk met deze kennis de bankensector kan benaderen en zichzelf daar kan neerzetten als kenniscentrum omtrent online media.'*

1.4 Leeswijzer

De volgende hoofdstukken van het rapport zijn als volgt opgebouwd:

2 Situatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de situatie van online media in de bankensector geanalyseerd. Zo wordt het probleem beschreven, het onderzoek afgebakend en aangegeven voor welke doelgroepen het onderzoek relevant is. Daarnaast wordt het onderzoek concreet geformuleerd door middel van verschillende doelstellingen en onderzoeksvragen.

3 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. Ten eerste wordt het onderzoek samengevat door de chronologie van de onderzoeksopzet weer te geven. Vervolgens worden de gebruikte onderzoeksmethodes per stuk toegelicht en de onderzochte doelgroepen gedefinieerd.

4 Achtergronden

In dit hoofdstuk worden relevante achtergronden van het onderzoek behandeld. Zo wordt de huidige externe communicatiestrategie van Bex* beschreven. Om de bancaire markt in kaart te brengen is daarnaast de markt en bijbehorende actoren en factoren beschreven. Ten slotte wordt door middel van het theoretisch kader beschreven welke modellen, theorieën en definities in het adviesrapport zijn gebruikt.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten van het onderzoek vertaald naar conclusies. De conclusies zijn beschreven door de vooraf gedefinieerde deelvragen te beantwoorden. Per vraag is aangegeven op welk onderzoek de conclusie is gebaseerd. De deelvragen zijn opgedeeld in topics, die passen bij de 3 onderdelen: bancaire sector, online media en klanten van banken.

6 Advies

In dit hoofdstuk zijn aan de hand van alle onderzoeksresultaten en conclusies adviezen gevormd. Er zijn 2 soorten adviezen. De adviezen van de eerste paragraaf gelden als aanbeveling voor consumentenbanken en de adviezen van de tweede paragraaf als aanbeveling voor Bex*communicatie. Daarnaast wordt door middel van het advies voor consumentenbanken de centrale vraag van het onderzoek beantwoord.

8 Bronvermelding

Overzicht van de gebruikte bronnen voor dit onderzoek.

9 Bijlagen

Verzameling van alle bijlagen die van waarde zijn voor dit adviesrapport, maar niet zijn opgenomen in voorgaande hoofdstukken.

2 Situatieanalyse

Nu de opdrachtgever, aanleiding en opdracht bekend zijn, wordt in dit hoofdstuk de situatie van online media in de bankensector geanalyseerd. Ten eerste wordt het probleem beschreven en het onderzoek afgebakend. Na de afbakening wordt aangegeven voor wie het onderzoek relevant is. Ten slotte wordt het onderzoek concreet gemaakt door verschillende doelstellingen en onderzoeksvragen te formuleren.

2.1 Probleembeschrijving

Door de komst van online en social media verschuift in de bankensector de communicatie met klanten van offline media steeds verder richting online media. Veel banken geloven in de kracht van online media om direct met de klant te communiceren, maar zijn vaak nog onwetend over de juiste aanpak. Desondanks willen banken graag online actief zijn en dat aan (potentiële) klanten laten zien. Maar doordat online communicatie degelijk anders is als communicatie via offline middelen slaat eenzelfde boodschap online niet aan. Offline media richt zich namelijk vooral op het zenden van informatie richting de grote massa. Dit terwijl via online media een organisatie een-op-een de dialoog met consumenten aan kan gaan en ook anderen zich in het gesprek kunnen mengen. Als een bank online media gaat inzetten, hoort hier een online strategie bij die aansluit op haar organisatie- en communicatiestrategie. Hierbij kan het probleem zich voordoen dat online media niet past bij de huidige strategieën. De interactieve en directe manier van communiceren past dan simpelweg niet bij de organisatie van de bank. Het wijzigen van de organisatie- en communicatiestrategie is dan noodzakelijk om tot een goede aansluiting te komen. De inzet van online media kan dus zorgen voor een hele verandering van de organisatie, maar dat realiseren niet alle banken zich.



Banken hebben al vaak kunnen zien hoeveel effect online media op de reputatie van een organisatie kan uitoefenen. Online gaat de mond-tot-mond reclame razendsnel en kan het een merk een enorme boost of domper bezorgen. Dit heeft niet alleen effect op de reputatie van de organisatie, maar ook op de markt en de positie ten opzichte van concurrenten. Doordat er op de markt veel

nieuwe spelers zijn, met name online banken, is er een nieuw speelveld ontstaan. Een slechte reputatie kan ervoor zorgen dat het vertrouwen van de klant wordt geschaad. Veel banken zijn hierdoor bang voor de razendsnelle interactie, omdat ze het niet zelf in de hand hebben en niet weten wat het effect op de organisatie is, als het mis gaat.

Het vertrouwen van de klant in financiële instellingen, zoals banken, is momenteel erg laag. Maar 30% van de Nederlandse consument gelooft dat hun bank de belangen van de klant voorop stelt. De meeste bankklanten zijn ontevreden en raden hun bank af bij vrienden en familie. Maar aangezien klanten afhankelijk zijn van hun bank en overstappen veel tijd en moeite kost, stappen ze niet snel over (Indora, n.d.).

Er wordt wel eens gesuggereerd dat offline media in de toekomst verdwijnen en worden vervangen door online media. Maar ondanks de grote populariteit van online media houden consumenten altijd behoefte aan offline media. In plaats van het vervangen van offline media, verandert de rol van deze media. Bepaalde communicatieboodschappen zijn immers beter over te brengen via offline kanalen dan online. Wat precies de rol van offline media wordt, is nog onduidelijk. Hierdoor weten banken soms niet goed waar ze op moeten focussen of hoe ze online en offline media kunnen combineren.

2.2 Afbakening onderzoek

In het vooronderzoek is naar voren gekomen dat in de bankensector met name consumentenbanken online actief zijn. Tussen de consumentenbanken zitten een aantal banken die online erg vooruitstrevend zijn zoals ING, Rabobank, Knab en ABN AMRO. Maar er zijn ook een aantal banken die achter lopen, zij hebben twee of meerdere online kanalen ingericht maar zijn nog niet (erg) actief.

Omdat er veel onderscheid is tussen consumentenbanken, is het interessant om deze sector verder te onderzoeken. In de rest van het onderzoek zal daarom dieper in gegaan worden op de consumentenbanken in Nederland. Daarnaast richt het onderzoek zich op de online communicatie vanuit de bank richting consumenten, interne online ambassadeurs worden dus niet meegenomen.

2.3 Relevantie van het onderzoek

Het onderzoek is voor verschillende doelgroepen relevant. In deze paragraaf wordt per doelgroep toegelicht waarom het onderzoek voor hen interessant is.

Bex*communicatie

Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven, is Bex* de opdrachtgever van het onderzoek. Dit onderzoek is voor hen relevant want door de publicatie van het onderzoek kan men zichzelf in de bankensector neerzetten als kenniscentrum omtrent online media. Indirect zorgt dit voor naamsbekendheid in de sector.

Daarnaast is het onderzoek voor Bex*communicatie interessant omdat aan de hand van het onderzoek Bex* geadviseerd wordt hoe men haar externe communicatiestrategie dient aan te passen om effectief de markt (van consumentenbanken) te benaderen.

Consumentenbanken

Aangezien de inzet van online media door consumentenbanken wordt onderzocht, is het onderzoek ook zeker relevant voor hen. Door de publicatie van het onderzoek komen consumentenbanken er namelijk achter hoe zij en andere banken presteren op gebied van online media. Daarnaast zijn de adviezen voor hen nuttig om de inzet van online media te verbeteren.

Bedrijven in de financiële dienstverlening

Zoals bij het vorige kopje beschreven, is het onderzoek relevant voor consumentenbanken omdat zij advies krijgen over de inzet van hun online kanalen. Aangezien de onderzoeksresultaten (deels) te generaliseren zijn tot de hele markt (financiële dienstverlening) is het onderzoek ook interessant voor andere bedrijven die in deze markt opereren. Onder de financiële dienstverlening vallen onder andere banken, verzekeraars, beleggingsmaatschappijen en pensioenfondsen.

Marketing/communicatie professionals

Los gezien van de sector waarin het onderzoek plaatsvindt, valt het onderwerp online media in het vakgebied van marketing/communicatie. Aangezien online media momenteel erg populair zijn, zijn er personen uit dit vakgebied die onderzoeken over online media erg interessant vinden. Vandaar dat de resultaten van het onderzoek ook relevant zijn voor marketing/communicatie professionals.

2.4 Probleemstelling

De probleemstelling bestaat uit 2 soorten doelstellingen, de centrale vraag en bijbehorende deelvragen. Om het doel van het onderzoek te definiëren, worden 2 soorten doelstellingen gebruikt. De praktijkdoelstelling geeft aan wat het doel is op lange termijn voor de opdrachtgever. De onderzoeksdoelstelling geeft aan wat het doel is van het onderzoek en wat dus opgeleverd wordt.

Praktijkdoelstelling

Deze doelstelling is als volgt geformuleerd: *'Bex*communicatie in de bankensector neerzetten als kenniscentrum omtrent online media zodat men de sector kan benaderen om opdrachten te werven.'*

Onderzoeksdoelstelling

Deze doelstelling is als volgt geformuleerd: *'Achterhalen hoe consumentenbanken online media inzetten voor welke doelstellingen. Om aan de hand daarvan de banken te adviseren hoe zij online media beter in kunnen zetten. Vervolgens op basis van die kennis Bex*communicatie geadviseerd hoe zij met de kennis van het onderzoek de bankensector kan benaderen als kenniscentrum omtrent online media.'*

2.4.1 Centrale vraag

De vraag die centraal staat in het gehele onderzoek, luidt:

'Hoe zetten consumentenbanken online media in voor welke doelstellingen en waar kunnen de banken zich online in verbeteren?'

2.4.2 Deelvragen

De deelvragen zijn onderverdeeld in drie categorieën die aangeven hoe de betreffende deelvragen (met name) onderzocht zijn. Bij een deelvraag hoort soms een of meerdere subvragen.

Deskresearch

1. Wat zijn online en offline media?
 - Wat zijn de verschillen tussen online en offline media?
 - Hoe gaan bedrijven buiten de bankensector om met online en social media?
2. Wat is webcare?
 - Waarom maken bedrijven gebruik van webcare?
3. Hoe ziet de bancaire markt eruit en wat speelt er binnen deze sector?

Fieldresearch: (interviews en monitoring online kanalen)

4. Hoe ziet de online strategie van consumentenbanken eruit?
 - Welke online kanalen zetten consumentenbanken in voor welke doelgroep(en)?
 - Wat zijn voor consumentenbanken de organisatie- en communicatiedoelstellingen van de inzet van online media?
 - Hoe sluit de online strategie van consumentenbanken aan op de organisatie- en communicatiestrategie?
 - Hoe worden effecten van online media voor consumentenbanken gemeten?
 - Hoe ziet de organisatie van online media en specifiek webcare er in de praktijk uit?
 - Wat is het verschil tussen de inzet van online media bij grote en kleine(re) banken?
5. Welke trends en ontwikkelingen op gebied van online media zijn van toepassing op consumentenbanken?
 - Hoe ziet de mediamix voor consumentenbanken in de toekomst eruit?
 - Hoe ziet de sector in de toekomst eruit?

Fieldresearch (digitale enquête)

6. Hoe dienen consumentenbanken bereikbaar te zijn?
7. Waar hebben klanten van consumentenbanken behoefte aan?
 - Op welke online media zijn klanten van consumentenbanken actief?
 - Op welke manier heeft de inzet van online media invloed op de klanttevredenheid?
8. Hoe ervaren klanten het om klant te zijn van een bank en converseren zij hierover?

3 Onderzoeksopzet

Nu de onderzoeksopdracht duidelijk in kaart is gebracht, wordt in dit hoofdstuk de opzet van het onderzoek beschreven. Ten eerste wordt het onderzoek samengevat door de chronologie van de onderzoeksopzet weer te geven. Vervolgens worden alle gebruikte onderzoeksmethodes per stuk toegelicht. Om de doelgroepen van de onderzoeksmethodes in kaart te brengen, worden deze ten slotte ook beschreven.

3.1 Chronologie van de onderzoeksopzet

Om de onderzoeksopzet duidelijk in kaart te brengen, is de chronologische volgorde van alle gebruikte onderzoeksmethodes beschreven. In de volgende paragrafen wordt iedere onderzoeksmethode nader toegelicht.

1. Vooronderzoek: door middel van het vooronderzoek is kennis vergaard over het onderwerp en de sector. Hieruit zijn onder andere het onderzoek afgebakend, de deelvragen aangescherpt en achtergronden als het theoretisch kader, omgevingsanalyse en marktomschrijving gevormd.
2. Monitoring 15 banken: op basis van vooraf gedefinieerde KPI's zijn de online kanalen van 15 verschillende Nederlandse banken gemonitord. Met als doel om een interessante sector te vinden, waar verder onderzoek naar gedaan kan worden.
3. Monitoring consumentenbanken: de online kanalen van de gekozen sector consumentenbanken zijn gemonitord. De resultaten van de monitoring vormen de basis voor de interviews.
4. Reviewronde 1: experts op gebied van de digitale en/of de bancaire markt hebben vanuit hun visie feedback gegeven op het monitoringsrapport over de online kanalen van consumentenbanken.
5. Interviews: Er zijn 13 interviews afgenomen met online/social media professionals van consumentenbanken om de strategie achter de online kanalen in kaart te brengen.
6. Digitale enquête: Naast de interviews is tegelijkertijd een digitale enquête ingezet. Waar klanten van banken werden gevraagd hoe zij online en offline media gebruiken en hoe zij denken over de inzet van online media door banken.
7. Reviewronde 2: experts op gebied van de digitale en/of de bancaire markt hebben vanuit hun visie feedback gegeven op voorlopige conclusies van de interviews en digitale enquête.

3.2 Vooronderzoek

Om grip te krijgen op online media en de bankensector, heeft er vooronderzoek plaatsgevonden. Bestaande uit deskresearch en een monitoringsonderzoek. Hieronder wordt iedere onderzoeksmethode toegelicht. Zoals in de afbakening van het onderzoek op pagina 12 beschreven, is aan de hand van het vooronderzoek ervoor gekozen om in het hoofdonderzoek dieper in te gaan op de sector consumentenbanken.

3.2.1 Deskresearch

Door middel van deskresearch is veel informatie verzameld die betrekking heeft op online media, de bancaire sector en de online behoeftes van klanten. Aangezien literatuur de bouwstenen voor een onderzoek vormt, is ook veel literatuur doorgespit. In het literatuuronderzoek is gefocust op online/offline media, conversatiemanagement, social media en online/social media strategie. De belangrijkste resultaten van het deskresearch zijn te lezen in de achtergronden vanaf pagina 17.

3.2.2 Monitoring online kanalen van 15 banken

Om een beeld te krijgen van de online activiteiten van diverse banken, zijn de online kanalen van 15 verschillende Nederlandse banken gemonitord. Voor de monitoring zijn kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) opgesteld. Per KPI kon een bank maximaal 8 en minimaal 0 punten scoren. Om de scores duidelijk weer te geven zijn ze omgevormd in rapportcijfers van 0 tot 10.

Bij de uitvoering is gekeken naar de online activiteiten van een periode van 8 dagen. Er is bewust voor een momentopname gekozen omdat het monitoren via gratis tools voor een langere periode niet mogelijk was. Aan de hand van deze monitoring is ervoor gekozen om in het hoofdonderzoek dieper in te gaan op de sector consumentenbanken. Voor de complete opzet en resultaten van de monitoring kan paragraaf 8.1 op pagina 57 worden geraadpleegd.

3.3 Monitoring online kanalen van consumentenbanken

Zoals hierboven beschreven, heeft in het vooronderzoek een monitoring van de online media kanalen van 15 banken plaatsgevonden. Aangezien dit voor veel nuttige informatie heeft gezorgd, zijn de online kanalen van de consumentenbanken in het hoofdonderzoek ook gemonitord. Voor de monitoring van de website, apps, social media kanalen en conversaties over de bank zijn de KPI's van de eerste monitoring aangescherpt. Het doel van het monitoringsonderzoek was om erachter te komen hoe de consumentenbanken online media inzetten en waar sterktes, zwaktes en kansen liggen. Daarnaast diende het monitoringsrapport als basis voor de interviews met de banken.

Om aan te tonen wat voor effect een crisissituatie heeft, is de ING naast de 'gewone' monitoring nogmaals gemonitord in de week van zaterdag 30 maart tot zaterdag 6 april. In deze periode waren er bij ING problemen door een storing en een cyberaanval. Hiermee wordt aangetoond hoe de monitoringsresultaten in een crisissituatie en in een 'gewone' situatie met elkaar verschillen. Voor de complete opzet en resultaten van de monitoring kan paragraaf 8.2 op pagina 68 worden geraadpleegd.

3.4 Professional interviews

Om specifieke informatie te krijgen over de strategie achter de inzet van online media zijn er 13 interviews met professionals van consumentenbanken afgenomen. In het gesprek werden eerst de opvallende monitoringsresultaten van de bank besproken en vervolgens werden er vragen over de inzet van online/social media gesteld. De interviewvragen en de respondenten van het interview kunnen worden geraadpleegd in paragraaf 8.3 op pagina 86.

Volgens Reulink en Lindeman (2005) betreft een professional interview respondenten die deskundig zijn op gebieden die raakvlakken hebben met het onderzoek en interessante informatie kunnen geven over de organisatie (sleutelinformanten). Ze zijn goed op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie en kunnen de interviewer een duidelijk beeld schetsen. In dit onderzoek bestonden de respondenten meestal uit Social Media Managers, Community Managers of (Online) Marketeers.

Doelgroepsegmentatie

De sector consumentenbanken is als doelgroep opgesplitst in 2 segmenten, namelijk banken die online actief zijn en banken die online passief aanwezig zijn. Uiteindelijk zijn 10 banken geïnterviewd die online actief zijn en 3 banken die online passief aanwezig zijn. In ruil voor het interview krijgen de respondenten in juni een samenvatting van het adviesrapport toegestuurd.

3.5 Digitale enquête

Door middel van een digitale enquête is de mening van klanten van banken gepeild. Het doel van de enquête was om erachter te komen hoe klanten offline en online media gebruiken en hoe zij denken over de inzet van online media door consumentenbanken. Om de enquête onder de aandacht te brengen, is het online verspreid via de website en het netwerk van Bex*communicatie (via e-mail en social media). In ruil voor het invullen van de enquête is geïnteresseerden een samenvatting van het adviesrapport aangeboden. De vragen en resultaten van de enquête kunnen worden geraadpleegd in paragraaf 8.5 op pagina 102.

3.6 Expert reviews

Om verschillende visies over het onderzoek bij elkaar te brengen, is een beroep gedaan op experts uit de digitale en/of de bancaire markt. Deze experts zijn gevraagd om vanuit hun eigen vakgebied/visie feedback te geven op 'voorlopige' conclusies van het onderzoek. Er 2 twee reviewrondes: de eerste ronde bestond uit de conclusies van het monitoringsonderzoek en de tweede uit de conclusies van de interviews en enquête.

Uiteindelijk hebben 5 experts deelgenomen aan de reviewrondes. In ruil voor hun medewerking krijgen de experts in juni een samenvatting van het adviesrapport toegestuurd en wordt hun naam bij de online publicatie vermeld. In paragraaf 8.4 op pagina 94 kunnen de deelnemers van de expert reviews en hun feedback op het onderzoek worden geraadpleegd.

3.7 Onderzoeksdoelgroep

Bij de gekozen onderzoeksmethodes horen twee onderzoeksdoelgroepen: consumentenbanken en klanten van consumentenbanken. Onderstaand worden beide doelgroepen toegelicht.

Consumentenbanken

Consumentenbanken maken voor particulieren onder andere het betalen, sparen en lenen van geld mogelijk. Deze banken worden ook wel nutsbanken genoemd omdat de dienstverlening wordt gezien als een maatschappelijk noodzakelijke (nuttige) activiteit (Wikipedia, n.d.). De meeste consumentenbanken richten zich naast consumenten ook op andere doelgroepen, zoals vermogenden en/of bedrijven. Deze banken worden ook wel universele banken genoemd.

Nederland telt 34 consumentenbanken, maar aangezien de Rabobank op nationaal en lokaal niveau online actief is, is naast Rabobank Nederland ook Rabobank Peelland Zuid in het onderzoek meegenomen. De onderzoeksdoelgroep is op te delen in 2 subdoelgroepen, namelijk consumentenbanken die online actief zijn en consumentenbanken die online passief aanwezig zijn.

Klanten van consumentenbanken

Iedereen in Nederland heeft recht op een bankrekening, vandaar dat deze doelgroep in principe bestaat uit alle inwoners van Nederland; 16,7 miljoen mensen (CBS, 2012). Maar aangezien alleen mensen boven de 18 jaar mogen beslissen over hun bankzaken, behoren 0 – 18 jarigen niet tot de doelgroep. In Nederland zijn 13,2 miljoen mensen boven de 18 jaar (Statline CBS, 2012), dit is dan ook de omvang van deze onderzoeksdoelgroep.

4 Achtergronden

In dit hoofdstuk worden relevante achtergronden van het onderzoek behandeld. Aangezien er straks advies wordt gegeven over de strategie van Bex, wordt ten eerste de huidige externe communicatiestrategie van Bex* beschreven. Om de bancaire markt in kaart te brengen is deze markt en de bijbehorende actoren en factoren beschreven. Ten slotte wordt door middel van het theoretisch kader beschreven welke modellen, theorieën en definities in het adviesrapport zijn gebruikt.*

4.1 Bex* externe communicatiestrategie

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de huidige externe communicatiestrategie van Bex*. Op basis van het onderzoek wordt Bex* namelijk geadviseerd hoe men de communicatiestrategie richting de bankensector dient aan te passen. De strategie is in kaart gebracht samen met Peter van den Besselaar, directielid en verantwoordelijk voor de corporate communicatie van Bex*.

De belangrijkste doelen van de strategie van Bex*communicatie zijn (van hoog naar laag):

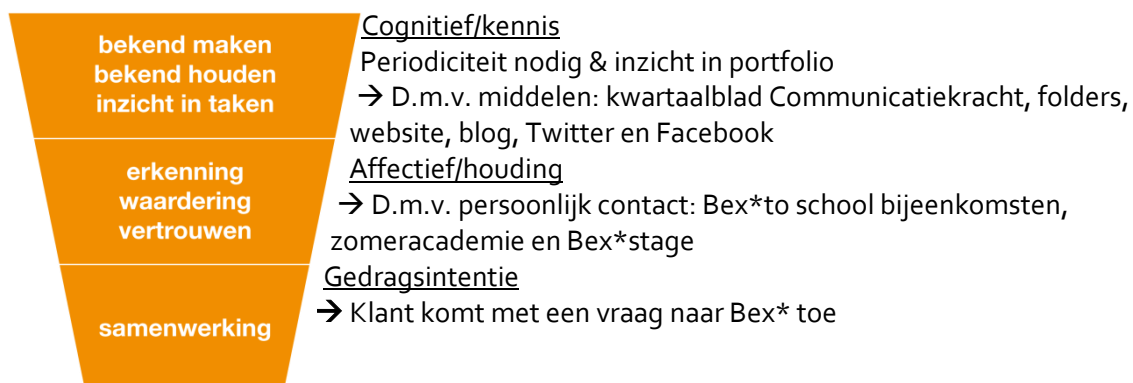
1. In het hoofd zitten van de (potentiële) opdrachtgever als een vraag manifest wordt: profilering is het meest effectief als opdrachtgevers Bex* zelf benaderen.
2. Bekend blijven: hiervoor is periodiciteit nodig. Jaarlijks moeten er meerdere contactmomenten met de klant worden ingepland (via persoonlijke communicatie en/of communicatiemiddelen).
3. Bekendheid creëren: (potentiële) opdrachtgevers informeren over het productportfolio en de markten waarin Bex* werkt.

Hiërarchie van doelstellingen

Bex* heeft een hiërarchie van doelstellingen opgesteld, waarbij concreet wordt aangegeven hoe de bovenstaande doelen bereikt kunnen worden. Dit wordt weergegeven in onderstaand trechtermodel.

In het model worden de volgende vragen doorlopen:

- Kennis: Hoe maak ik mijn producten/diensten bekend? Hoe houd ik ze in de bekendheid? Hoe krijgen mensen inzicht in wat de organisatie doet?
- Houding: Hoe zorg ik dat mensen dat erkennen en vervolgens waarderen? En hoe zorg ik dat ze de organisatie vertrouwen?
- Gedrag: Hoe leidt dat tot het gewenste gedrag, namelijk samenwerking met de klant?



Figuur 1: (Van den Besselaar, n.d.) Trechtermodel

Werken met thema's

Volgens David Maister hebben communicatiebureaus een rode draad nodig, omdat ze anders versnipperd bezig zijn. Vandaar dat Bex*communicatie werkt met thema's. Op dit moment is het thema vertrouwen. Dit thema uit zich door middel van beelden, verhalen en gedrag (de facetten van communicatie die identiteit en imago vormen).

Positionering

Voorheen positioneerde Bex* zich als mentale marktleider in de communicatiewereld in Nederland. Maar door de crisis is er geen marktleider op dit moment. De nieuwe positionering van Bex* is dat men zichzelf wil neerzetten als de HEMA: eenvoudig, simpel en voor iedereen toegankelijk. De focus is breder geworden en de drempel minder hoog. De klant staat meer centraal.

Conclusie

De hoofdstrategie van Bex*communicatie is gebaseerd op relatiemanagement. Waarbij met (potentiële) klanten een relatie wordt opgebouwd door hen een kijkje te geven in eigen keuken (via middelenmix als kwartaalblad en website). De relatie wordt verdiept en verstevigd door waardering te creëren en vertrouwen op te bouwen (via persoonlijk contact als Bex*to school). Zodat uiteindelijk een langdurige en waardevolle relatie wordt opgebouwd.



Aan de hand van deze paragraaf zijn de volgende inzichten opgedaan. Deze worden meegenomen in het advies aan Bex*communicatie.

- De externe communicatiestrategie van Bex*communicatie is gestoeld op relatiemanagement waarbij het doel is om in het hoofd van een potentiële opdrachtgever te zitten als een vraag manifest wordt. Uit ervaring blijkt dat deze strategie goed werkt.
- De strategie is opgezet aan de hand van een trechtermodel waarbij de 3 onderdelen leunen op de doelstellingen van kennis, houding en gedrag. Door van boven naar beneden het model te doorlopen kan gewenst gedrag (klant komt met een opdracht naar Bex*) gerealiseerd worden.
- Periodiciteit is essentieel om in het hoofd van potentiële opdrachtgevers te blijven zitten.
- Een tijdelijk onderdeel van de strategie van Bex* is het thema, deze loopt als een rode draad door het bureau en uit zich door middel van beelden, verhalen en gedrag.

4.2 Marktomschrijving

Om inzicht te geven in de bancaire markt worden in deze paragraaf de algemene kenmerken van de markt en kenmerken van klanten beschreven.

Algemene kenmerken

Banken vervullen een transportfunctie door in ruil voor rente geld van particulieren en bedrijven te lenen en het aan anderen weer uit te lenen. Het verschil tussen de betaalde en ontvangen rente is de belangrijke inkomstenbron voor banken.

Sommige banken hebben zich gespecialiseerd, anderen zijn allround. De bancaire sector bestaat uit de volgende categorieën (Wikipedia, n.d.):

- Centrale banken: hebben als doel het beperken van de inflatie en het beheren van de totale hoeveelheid geld op de markt. Daarnaast treden zij vaak op als toezichthouder.
- Universele banken: bieden het volledige dienstenpakket (particulier en zakelijk) aan.
- Consumentenbanken: zoals de naam al aangeeft, richten deze banken zich op de dienstverlening aan particulieren door het mogelijk maken van betalingsverkeer, sparen en lenen.

- Private banken: richten zich op vermogenden, waarbij er pas een rekening kan worden geopend als er een bepaald minimumbedrag is gestort.
- Zakenbanken: investeringsbanken die voor bedrijven de plaatsing van aandelen en obligaties op de effectenbeurs uitvoeren. Zakenbanken handelen, met alle risico's, voor eigen rekening.

De Nederlandse overheid heeft sinds de kredietcrisis miljarden geïnvesteerd om banken overeind te houden. De strenge regels worden echter door de sector nog niet erg omarmd. Banken schuiven de rekening van de crisis vooral door naar hun klanten. Daarnaast wordt nog een groot gedeelte van de winst besteed aan bonussen voor bankiers. Dit terwijl banken een financiële buffer nodig hebben om tegenslagen op te vangen, zodat ze geen beroep hoeven te doen op de ondersteuning van overheden (Buisman, 2012).

Klanten van banken

Aangezien het onderzoek zich richt op consumentenbanken, zijn klanten in dit geval consumenten. Uit de omgevingsanalyse van paragraaf 4.3 blijkt dat de volgende kenmerken van klanten het meest belangrijk zijn.

Weinig vertrouwen

Uit onderzoek van Forrester Research(2012) blijkt dat slechts 30% van de Nederlandse consumenten gelooft dat de eigen bank het belang van de klant voorop stelt. Het vertrouwen in banken is flink gedaald en daardoor zijn consumenten kritischer geworden over het doen en laten van de bank. Cockrill, Goode en Beetles (2009) geven aan dat vertrouwen een essentiële factor is in de financiële wereld. Banken beheren immers het geld van klanten en voor het afsluiten van bankproducten is vertrouwen nodig.

Het heft in eigen handen

Door weinig vertrouwen in banken en de toename van selfservice willen consumenten steeds meer het heft in eigen handen nemen. Consumenten gaan tegenwoordig online zelf op zoek naar informatie over bankproducten of diensten en willen op basis van die informatie zelfstandig beslissingen nemen. Voorheen werden hier adviseurs bij betrokken. Consumenten hebben daarnaast ook behoefte aan het online zelfstandig afsluiten van bankproducten. Helaas is dit nog maar in geringe mate mogelijk (Buys & Peverelli, 2011).

Een nutsbedrijf dat moet doen wat het behoort te doen

Een opinieonderzoek van Motivaction (2011) toont aan dat 39% van de 1053 Nederlandse respondenten een bank vooral een nutsbedrijf vindt. Dat belangrijke producten en diensten levert voor algemeen belang en in dienst staat van de samenleving. Klanten van banken verwachten niet veel van hun bank, maar wat ze moeten doen dat dient wel goed te zijn. Bankproducten zijn nu eenmaal low-interest producten waar consumenten weinig binding mee hebben (Verhaar, 2009).



Via deze paragraaf is de volgende deelvraag beantwoord:

- Hoe ziet de bancaire markt eruit en wat speelt er binnen deze sector?

Daarnaast zijn de volgende inzichten opgedaan. Deze worden meegenomen in het advies aan consumentenbanken.

- Het vertrouwen in banken is flink gedaald en consumenten zijn kritischer geworden.
- Vertrouwen is een essentiële factor bij het afsluiten van financiële producten.
- Banken worden gezien als een nutsbedrijf dat moet doen wat het behoort te doen.
- Consumenten betrekken adviseurs minder bij hun beslissingen, ze willen steeds meer het eigen heft in handen nemen en zelfstandig keuzes maken.

4.3 Omgevingsanalyse

Om de omgeving van de bankensector te analyseren, zijn relevante actoren en factoren in kaart gebracht. Op pagina 21 staat de omgeving schematisch weergegeven. In de eerste ring staan de actoren en in de tweede ring de factoren.

Onder actoren worden verstaan individuen, groepen en organisaties die (on)bewust invloed uitoefenen op de bankensector. Anderzijds kan de sector ook invloed uitoefenen op hen, een wisselwerking dus. Factoren zijn kenmerken van het landschap waarin de bankensector zich bevindt, dit worden ook wel trends genoemd. Men kan hier geen invloed op uitoefenen, maar er wel effectief op inspelen. Het is dus voor consumentenbanken van belang om de actoren en factoren voortdurend in de gaten te houden. Daarnaast dienen ze tijdig invloed uit te oefenen op actoren (als de pers, door bij nieuws hen zelf een goed persbericht te sturen, voordat zij zelf een persbericht maken op basis van geruchten) of door op factoren in te spelen (concurrentievoordeel verkrijgen door op klantbehoeftes in te spelen als het bieden van persoonlijke aandacht).

Sommige begrippen uit het schema van de volgende pagina vragen om een toelichting, deze worden hieronder nader beschreven. De omgevingsanalyse is in zijn geheel te lezen in paragraaf 8.6 op pagina 108.

Toelichting begrippen

- AFM: Autoriteit Financiële Markten bevordert een eerlijke en een transparante financiële markt, met de focus op het gedrag tussen partijen en richting de klant.
- DNB: De Nederlandsche Bank bewaakt de stabiliteit van financiële instellingen en het financiële stelsel als geheel.
- Nutsbedrijf: Een bedrijf dat belangrijke producten en diensten voor algemeen belang levert en in dienst staat van de samenleving.
- Self-directedness: Consumenten willen onafhankelijk zijn en vertrouwen op hun eigen oordeel, daarom willen ze steeds vaker hun financiële zaken zelf regelen.
- Crowdsourcing: Het via internet bereiken en inzetten van grote groepen mensen (kunnen bestaande klanten zijn maar ook consumenten) om een vraagstuk op te lossen.
- Review economie: Consumenten baseren de aankoop van een product steeds vaker op reviews van klanten, verkooppraatjes van bedrijven vertrouwen ze niet meer.
- Virtuele community building: Een community opzetten, is het creëren van een ontmoetingsplaats op het internet waar mensen samen komen vanwege de gemeenschappelijke interesse in een bepaald onderwerp.
- Database driven: Het proces waarbij door gebruik van big data de juiste relevante boodschappen naar de juiste klanten worden verstuurd op het juiste moment.



Via deze paragraaf zijn de volgende deelvragen beantwoord:

- Hoe ziet de sector in de toekomst eruit? – zie **totaal schema volgende pagina**
- Welke trends en ontwikkelingen op gebied van online media zijn van toepassing op consumentenbanken? – zie **onderstreepte factoren in het schema**

Economisch

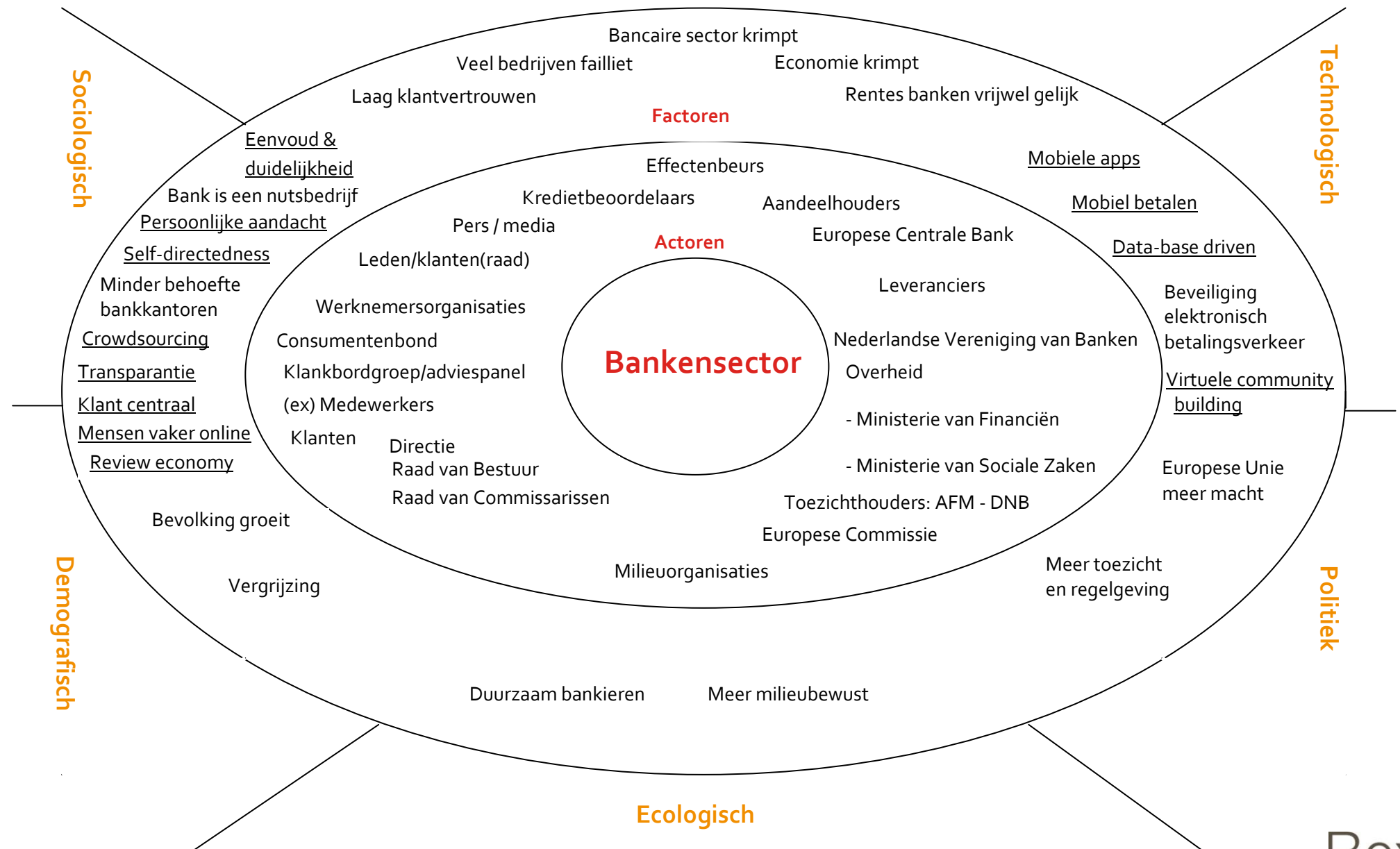
Technologisch

Politiek

Ecologisch

Sociologisch

Demografisch



4.4 Theoretisch kader

Om meer inzicht te verkrijgen in onderwerpen die in dit adviesrapport aan bod komen, worden in dit hoofdstuk de gebruikte modellen, theorieën en definities beschreven. De eerste paragraaf is het meest belangrijk omdat hier wordt ingegaan op theorieën over het begrip vertrouwen. In de bankensector is het terugwinnen van het vertrouwen namelijk een belangrijk focuspunt. In de overige paragrafen worden met name definities gegeven van gebruikte begrippen. Aan het einde van iedere paragraaf wordt aangegeven welke inzichten worden meegenomen in het advies of op welke deelvragen de paragraaf antwoord geeft.

4.4.1 Vertrouwen

Zoals beschreven in de probleembeschrijving op pagina 11 is het vertrouwen van consumenten in banken op dit moment erg laag. Dit terwijl bij financiële producten het vertrouwen een grote rol speelt. Maar wat is vertrouwen nu precies? Twee veelgebruikte definities zijn:

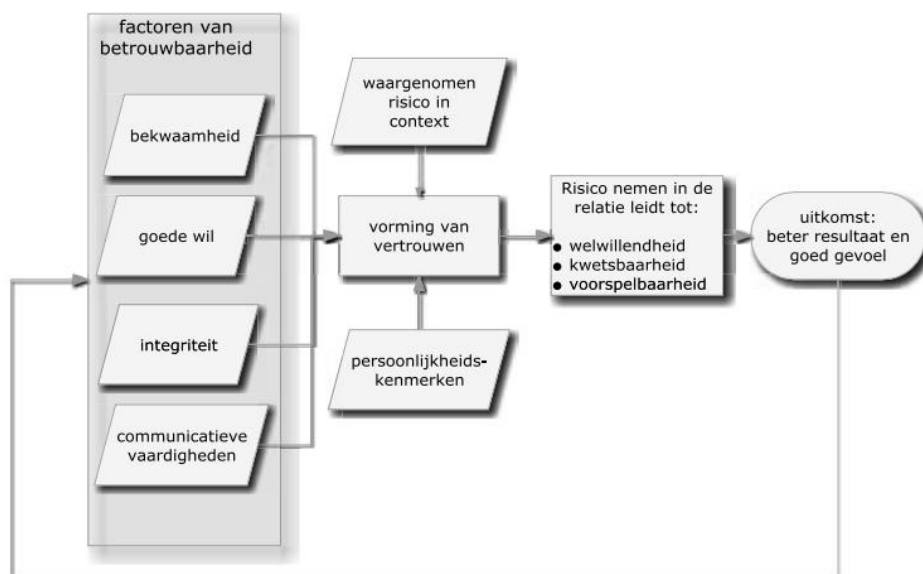
Lee & Teo (2005): *'De wil om risico's te nemen en zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de actie van anderen op basis van de assumptie dat de ander zich gedraagt op een positieve manier voor de vertrouwende partij.'*

Knight e.a. (1999): *'De bereidheid van een partij om zich afhankelijk op te stellen van een andere partij.'*

Als je deze 2 definities vergelijkt dan gaat vertrouwen in principe om de wil om afhankelijk te zijn van een vertrouwende partij, waar men positieve verwachtingen van heeft maar het werkelijke gedrag nog onzeker is en men daardoor een risico neemt om zich afhankelijk op te stellen.

Factoren van betrouwbaarheid

Onderstaand schema geeft het handelingsperspectief in beeld om een cultuur van vertrouwen te creëren (Voortman & Klamer, 2010). De basis van de hierboven genoemde definities komen hierin terug. Deze staan buiten het lichtgrijze kader en laten de factoren zien die van invloed zijn op de afweging om een partij in vertrouwen te nemen. Maar ook de interne organisatie van een partij zelf heeft invloed op de betrouwbaarheid die men uitstraalt. Dit zijn de factoren in het grijze kader, die staan in relatie tot de vorming van vertrouwen door de afhankelijke partij en het resultaat van het vertrouwen.



Figuur 2: (P.M. Voortman en A. Klamer, 2010) Handelingsperspectief om cultuur van vertrouwen te creëren van

In het model en de definities van de vorige pagina wordt gesproken over partijen. Dit kan business-to-business, business-to-consumer of consumer-to-consumer zijn. Bij business-to-consumer blijkt dat consumenten vertrouwen vaak personaliseren en zij eerder een medewerker van een bedrijf vertrouwen dan de organisatie zelf. Consumenten baseren hun vertrouwen immers eerder op het contact met personen dan op contact met een organisatie. Dit komt doordat medewerkers het gezicht van het bedrijf zijn terwijl het bedrijf zelf (buiten het kantoorpand) een abstract iets is.



Aan de hand van deze paragraaf zijn de volgende inzichten opgedaan. Deze worden meegenomen in het advies aan consumentenbanken.

- Vertrouwen wordt enerzijds gevormd door de bekwaamheid, goede wil, integriteit en communicatieve vaardigheden van een partij en anderzijds door het risico en de persoonlijkheidskenmerken van de afhankelijke partij.
- De communicatieve vaardigheden van een bank hebben mede invloed op de betrouwbaarheid en de vorming van het vertrouwen door consumenten.
- Consumenten personaliseren vaak het vertrouwen in een organisatie doordat medewerkers het gezicht van de organisatie zijn. Vertrouwen wordt eerder gebaseerd op het contact met medewerkers dan op contact met de organisatie zelf.

4.4.2 Online & offline media

Uit de interviews met consumentenbanken bleek dat er veel verwarring was over de definitie van online media. De een zag namelijk heel het web als online media, voor de ander was het alleen de website en social media. Daarnaast wordt het begrip offline media ook nog wel eens vervangen door massamedia of andere synoniemen, maar dat maakt het geheel er niet duidelijk op. Om aan te tonen wat er in dit onderzoek wordt verstaan onder de begrippen, worden hieronder de gehanteerde definities gegeven. Maar voordat daar op in wordt gegaan is het van belang om te begrijpen wat het woord medium (in het meervoud media) betekent.

Medium

'Een middel om een boodschap over te dragen, een informatiedrager' (Encyclo, n.d.).

Online media

'Middelen die via een internetverbinding en een internettoepassing opereren.' Voorbeelden hiervan zijn websites, virals, online gaming, online video, zoekmachines, social media, webvertising, affiliates, e-cards en e-mail (Petersen 2013).

Offline media

'Middelen die niet via een internetverbinding en internettoepassing opereren.' Denk hierbij aan televisie, radio, telefoon en print (Waterschoot 2011).

Massamedia

'De communicatie gaat één kant op, richting een grote massa mensen, waarbij het voor de ontvangers niet mogelijk is om via het medium te reageren. De massa kan hiermee snel bereikt worden en sommige mensen zullen de boodschap ten harte nemen en consument worden' (Van Oostendorp, n.d.).

Klassieke interactieve media

'Eén-op-één gesprekken waarbij twee personen met dezelfde moeite berichten kunnen ontvangen als versturen' (Van Oostendorp, n.d.).

Verschillen online en offline media

Naast het grote verschil dat online media via een internetverbinding plaats vindt en offline media niet, is er nog een belangrijk verschil. Zo kan online media ingezet worden als massamedium en klassieke interactief medium, door bijvoorbeeld via social media de interactie aan te gaan met grote groepen mensen. Offline media kan ingezet worden als massamedium of klassieke interactief medium, maar niet tegelijkertijd. Een offline massamedium is bijvoorbeeld de televisie en een offline klassiek interactief medium is bijvoorbeeld de telefoon.



Via deze paragraaf zijn de volgende deelvragen beantwoord:

- Wat zijn online en offline media?
- Wat zijn de verschillen tussen online en offline media?

4.4.3 Social media

Social media zijn onderdeel van online media en vervullen een belangrijke functie in dit onderzoek. Veel mensen denken dat social media alleen bestaan uit sociale netwerksites als Facebook en Twitter, maar social media zijn veel breder dan dat. Om dit aan te tonen wordt er een goede definitie van social media gegeven en de verschillende soorten benoemd.

Wetenschappers Andreas Kaplan en Michael Haenlein (2010) omschrijven social media als: *'a group of Internet-based applications, that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content.'* Oftewel, internettoepassingen die het mogelijk maken om eigen gemaakte content te kunnen publiceren. Waarin de 'User Generated Content' staat voor de content die de gebruiker zelf kan creëren, publiceren, delen en beheren.

Er zijn volgens Meerman Scot (2011) verschillende soorten social media te onderscheiden:

- Sociale netwerksites: helpen mensen bij het vormen van een gemeenschap van vrienden en in elkaar geïnteresseerden waarmee ze informatie kunnen uitwisselen
- Blogs: persoonlijke sites van schrijvers over een bepaald onderwerp. Ze willen hun passie delen met de rest van de wereld om trouwe lezers te verzamelen die commentaar geven
- Sites om video's of foto's te delen: vergemakkelijken het delen en reageren op foto's en video's
- Chatrooms en forums: online plek waar mensen met elkaar in discussie gaan over onderwerpen
- Wiki's: websites die iedereen kan maken, bewerken en updaten
- Social bookmarking sites: gebruikers kunnen content delen/aanbevelen bij anderen om het vervolgens anderen te laten beoordelen (bijvoorbeeld Delicious en Netscape)

Hierbij moet wel een kanttekening worden geplaatst dat de grenzen tussen deze verschillende soorten vervagen. In sociale netwerksites kan men tegenwoordig namelijk ook gemakkelijk foto's en video's delen, chatten en content met anderen delen.

Prosument

Het woord 'prosument' is een samentrekking van 'producent' en 'consument' en deze is van toepassing op de definitie van social media die hierboven is beschreven. Deze term werd door Alvin Toffler (1980) gelanceerd, toen hij een toekomstbeeld beschreef waarin de mondige, invloedrijke consument zeggenschap kreeg over het ontwerp en de fabricage van producten naar eigen individuele wensen. Anno 2013 is de prosument werkelijkheid, online consumeert men niet alleen informatie, maar plaatst (produceert) men ook eigen content op online kanalen.



Aan de hand van deze paragraaf zijn de volgende inzichten opgedaan. Deze worden meegenomen in het advies aan consumentenbanken.

- Social media zijn breder dan sociale netwerksites alleen. Ook blogs, forums, wiki's en social bookmarking sites behoren tot de categorie social media.
- De consument is naast het consumeren van informatie op social media ook een producent van content. De grens consument-producent vervaagt steeds meer.

4.4.4 Webcare

Met de komst van bedrijven op social media kanalen, is webcare ontstaan voor het in banen leiden van conversaties op social media. Inmiddels is webcare gericht op conversaties in de hele online wereld. Online conversaties kun je volgens Van Belleghem (2012) managen in 3 stappen: observeren, faciliteren en participeren.

Webcare is een hip woord geworden en iedereen gebruikt het. Maar volgens Van der Aart (2012) blijkt uit de vergelijking van verschillende definities dat deze per expert, bedrijf of sector van elkaar verschillen. Webcare wordt wel eens verward met online reputatiemanagement, maar er is een duidelijk verschil. Online reputatiemanagement is namelijk slechts het goed en juist afhandelen van online vragen van consumenten. Webcare gaat een stap verder, dat draait namelijk ook om de online communicatie met de consument en het proactief reageren op berichten van de consument (Programma digitale dienstverlening 2011). In dit onderzoek wordt voor webcare de volgende definitie van Van der Aart gehanteerd:

'Webcare is de structurele, real-time serviceverlening van een organisatie via sociale media aan een of meerdere specifieke doelgroepen. Met webcare antwoordt een organisatie op vragen, verstrekt ze informatie en lost ze klachten op. Dat doet de organisatie zowel reactief als op eigen initiatief. Opgedane inzichten over producten, diensten en/of serviceverlening worden intern teruggekoppeld aan relevante personen en/of afdelingen.'

Waarom webcare?

De belangrijkste reden om webcare in te zetten, is dat social media consumenten een nieuwe manier biedt om direct met of over een organisatie te praten. Dat kan een organisatie simpelweg niet negeren. Daarnaast kan webcare zorgen voor een goede online reputatie. Consumenten met problemen helpen, zorgt namelijk niet alleen voor een tevreden klant maar wellicht ook voor de oplossing van hetzelfde probleem bij anderen. Bovendien krijgen mensen online zo een positief beeld van de hulpvaardige organisatie. Ten slotte kan een organisatie ontevreden klanten met klachten helpen en sussen. Hierdoor blijft schade aan de online reputatie en klanttevredenheid beperkt (Van Dasselaar, 2012).



Via deze paragraaf zijn de volgende deelvragen beantwoord:

- Wat is webcare?
- Waarom maken bedrijven gebruik van webcare?

Daarnaast is het volgende inzicht opgedaan. Deze wordt meegenomen in het advies aan consumentenbanken.

- Er is een duidelijk verschil tussen online reputatiemanagement (reageren op vragen en klachten van consumenten) en webcare (dat naast het geven van reacties ook bestaat uit proactief de dialoog met de consument aangaan).

4.4.5 Online strategie

Ieder bedrijf heeft verschillende soorten strategieën, waarvan de organisatiestrategie het belangrijkste is want die richt zich op de organisatie als geheel. Daarnaast hebben bedrijven een aparte communicatiestrategie, die aangeeft wat men wil communiceren, aan wie, via welk medium en hoe. Door de komst van internet en de inzet van websites en social media, hebben de meeste bedrijven voor hun online kanalen een online strategie opgesteld. Want online media vragen toch om een andere aanpak dan offline media. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van een online strategie gehanteerd:

'Een online strategie bepaalt de online doelen en succesfactoren van een onderneming en de middelen en werkwijze om deze te kunnen realiseren.'

De wijze waarop een online strategie tot stand komt, verschilt weinig van een offline strategie. Maar een belangrijk kritiekpunt van Seth Godin (2009) is dat online media geen losstaand onderdeel in een bedrijf is. Het hoort ingebed te zijn in de organisatie- en communicatiestrategie van het bedrijf. Als marketing verandert dan dient het bedrijf eromheen ook te veranderen. Maar dat is niet altijd nodig, want soms past de online strategie ook bij de traditionele organisatie- en communicatiestrategie van het bedrijf.

Online engagement

Met aanwezig zijn op online kanalen, ben je er als organisatie nog niet. Het is belangrijk dat een organisatie goed luistert en zorgt voor interactie met individuele klanten om zo de boodschap te optimaliseren: online engagement (Van de Ketterij, 2012). Als bezoekers 'engaged' zijn, dan is de kans op een herhalingsbezoek van het online kanaal en wellicht de afname van producten groter.

Wout van den Dool (2011) hanteert de volgende stappen van online engagement (laag naar hoog):

- Consumeren: Het bezoeken van de site en het lezen van content. Uit te drukken in onder andere tijd op de site, pageviews, bouncerate, terugkerende bezoekers vs. nieuwe bezoekers.
- Deelnemen: Meer zachte indicatoren zoals het aantal malen dat gewenste acties zijn ondernomen. Bijvoorbeeld het aantal klanten dat gedetailleerde informatie opvraagt.
- Participeren: Delen van eigen content op de site, reageren op pagina's, het geven van feedback of het abonneren op e-mail & RSS feeds.
- Verspreiden: Het schrijven van een review in een blogpost of content van de website verspreiden via social media of e-mail.
- Evangeliseren: Anderen aansporen om het product te kopen, het ontstaan van online fanpages.

Het belangrijkste van online engagement is dat de doelgroep zich kan identificeren met het bestaansrecht en de merkwwaarden van de organisatie. Dit vraagt om een zorgvuldige aanpak en het structureel opbouwen van engagement bij de doelgroep (Kornaat, 2013).

Contentmarketing

Aansluitend op de definitie van webcare geeft Van Belleghem (2012) aan dat een organisatie naast het reageren op vragen en klachten, ook voor het proactief verspreiden van impactvolle content dient te zorgen. Een organisatie dient informatie te bieden zonder overdreven commercieel te zijn, zo creëer je geloofwaardigheid, dat uiteindelijk leidt tot verkoop. Organisaties dienen zich volgens Meerman Scot(2011) te gedragen als uitgevers, verspreiders van content die mensen graag tot zich nemen. Bedrijven kunnen dus contentmarketing inzetten om klanten aan zich te binden. Volgens Bruijntjes (n.d.) is de definitie van contentmarketing:

'Contentmarketing is het maken, aanbieden en verspreiden van content die aansluit op een vooraf geïdentificeerde behoefte om zo nieuwe relaties aan te gaan en bestaande relaties te versterken.'



Aan de hand van deze paragraaf zijn de volgende inzichten opgedaan. Deze worden meegenomen in het advies aan consumentenbanken.

- Als een bedrijf een online strategie wil ontwikkelen, dient de organisatie- en communicatiestrategie hierop aan te sluiten. Indien dat niet mogelijk is dient de organisatie haar strategieën op de online strategie aan te passen.
- Als een organisatie actief is op online kanalen is het creëren van online engagement bij de doelgroep erg belangrijk om hen bij de organisatie te betrekken.
- Op social media, maar ook op andere online kanalen, is het bieden van de juiste content erg belangrijk om klanten aan een organisatie te binden. Organisaties dienen zich daarom te gedragen als uitgevers, verspreiders van content die mensen interesseren.

4.4.6 Customer experience

Veel organisaties hebben moeite om zich in de klant te verplaatsen en de klant in de organisatie centraal te zetten. Dit wordt ook wel customer experience genoemd. Volgens Van Gurchom en Van der Voort (2012) is het een aanpak waarin de ervaring van de klant centraal wordt gesteld en alle bedrijfsactiviteiten om de klantervaring heen worden verbeterd of vernieuwd. Dit leidt tot klantgerichter werken. In de bankensector is een vaak gehoord punt dat de klant niet centraal staat en de banken teveel aan zichzelf denken. Dit terwijl een goede aanpak van de customer experience kan helpen om aan de veeleisende klantverwachtingen te voldoen en deze zelfs te overtreffen. Dat zorgt voor een sterke verhoging van de klanttevredenheid. Om de customer experience te verbeteren dienen organisaties over de grenzen van afdelingen te kijken en samen vanuit de klant te denken.

De customer experience-aanpak ziet er als volgt uit (Van Gurchom & Van der Voort 2012):

1. Customer insight: Breng bestaande en nieuwe klantinzichten samen door klantonderzoeken, behoeftanalyses en marketing intelligence. Door voor elke klantgroep persona's te ontwikkelen en te bepalen wat deze klanten belangrijk vinden, kan een organisatie goed inspelen op de gewenste klantervaringen.
2. Customer Experience strategy: Bepaal de strategische uitgangspunten voor de klantbediening. Waar wil de organisatie het beste in zijn ten opzichte van concurrenten en waarmee wil men opvallen bij klanten? De gekozen positionering en de customer experience-visie bepalen de ambities voor de klantbediening.
3. Customer journey: Bepaal de gewenste klantervaringen voor de klanten door stap voor stap aan te geven hoe de customer journey van klantgroepen er idealiter uit zou moeten zien.
4. Customer experience design: Ontwerp en implementeer de vernieuwingen voor klanten. Dit vraagt om creatieve oplossingen en een sterke samenwerking tussen de betrokken afdelingen.
5. Customer measurement
Meet de impact van de nieuwe initiatieven op de klantervaring en maak inzichtelijk wat het effect is. Door te meten kan inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre de verbeterde klantervaring impact heeft op de doelstellingen.



Aan de hand van deze paragraaf is het volgende inzicht opgedaan. Deze wordt meegenomen in het advies aan consumentenbanken.

- Customer experience kan helpen om aan veeleisende klantverwachtingen te voldoen of deze te overtreffen. Als een organisatie de customer experience wil verbeteren, dient men over de grenzen van afdelingen te kijken en samen vanuit de klant te denken.

5 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten van het onderzoek vertaald naar conclusies. De onderzoeksresultaten zijn te lezen in paragraaf 8.1 t/m 8.7 vanaf pagina 57. De conclusies zijn beschreven door de vooraf gedefinieerde deelvragen te beantwoorden. Per vraag is aangegeven op welk onderzoek de conclusie is gebaseerd. De deelvragen zijn opgedeeld in de volgende topics, die passen bij de 3 onderdelen: bancaire sector, online media en klanten van banken.

- Bancaire sector
- Online en offline media
- Webcare
- Online strategie
- Organisatie van online media
- Klanten van banken

5.1 Bancaire sector

Hoe ziet de bancaire sector eruit en wat speelt er op dit moment?

* Deskresearch & interviews

In de bancaire sector bevinden zich de volgende categorieën banken:

- Centrale banken: toezichhoudende banken die de totale hoeveelheid geld op de markt beheren
- Universele banken: die richten zich op particuliere en zakelijke klanten
- Consumentenbanken: richten zich op de dienstverlening van particulieren
- Private banken: is speciaal voor vermogende particulieren
- Zakenbanken: investeringsbanken die zich richten op zakelijke klanten

Wat er in deze sector speelt heeft met name te maken met de gevolgen van de kredietcrisis. Er zijn strenge regels opgesteld om te voorkomen dat er weer banken omvallen en de staat moet bijspringen. Maar deze regels worden nog niet echt door de sector omarmd. De rekening wordt vooral naar de klanten doorgeschoven. Daarnaast hebben de banken hun bonussenbeleid nog steeds niet onder controle. Er wordt nog teveel van de winst besteed aan bonussen. Dit terwijl de banken eigenlijk een buffer geld achter de hand moeten houden om tegenslagen op te vangen.

Klanten van banken hebben op dit moment erg weinig vertrouwen in banken. Ze willen daarom ook steeds meer het heft in eigen handen nemen en zelfstandig online bankproducten afsluiten. Ze zien hun bank als een nutsbedrijf dat in dienst staat van de samenleving. Daarom verwachten ze niet veel van hun bank en voelen ze zich weinig betrokken.

Hoe ziet de sector in de toekomst eruit?

* Deskresearch & interviews

Er is geen duidelijk antwoord op deze deelvraag omdat we niet in een glazen bol kunnen kijken. Het antwoord op deze vraag is slechts een voorspelling.

In de toekomst komen de behoeftes van de klant meer centraal te staan. Daarbij zal de klant ook meer gaan bepalen hoe de bank er inhoudelijk uit ziet. Dit heeft als gevolg dat banken meer een faciliterende rol krijgen. Waarbij grote banken terug gaan naar de basis (betalen & sparen) en nichebanken zich gaan specialiseren in andere bankproducten. In de toekomst wordt het voor de

klant makkelijker om over te stappen naar een andere bank. Ervaringen van klanten gaan bij de keuze voor een bank of bankproduct een steeds grotere rol. Qua producten gaan banken steeds meer op elkaar lijken en daarom zullen ze zich in de toekomst op andere vlakken gaan onderscheiden.

De activiteiten van banken komen meer online dan offline te liggen. Externe financiële adviseurs zullen het moeilijk krijgen, want klanten hebben door de online wereld minder advies nodig dan voorheen. Daarnaast komen er wellicht online adviseurs die hun functie overnemen.

Wat het straatbeeld betreft, zullen er veel bankkantoren verdwijnen omdat ze te weinig worden gebruikt. Daarnaast wordt de regelgeving nog strenger, om crisissen te voorkomen. De Europese Unie zal meer macht krijgen doordat het Europees toezicht boven het Nationaal toezicht komt te staan. In de markt zal door de toename van regels minder ruimte zijn voor kleinere banken, met uitzondering van de nichemarkten.

5.2 Online en offline media

Wat zijn online en offline media?

* Literatuuronderzoek

Online media zijn middelen die via een internetverbinding en een internettoepassing opereren. Offline media zijn middelen die niet via een internetverbinding en internettoepassing opereren.

Wat zijn de verschillen tussen online en offline media?

* Literatuuronderzoek

Naast het grote verschil dat online media via een internetverbinding plaats vindt en offline media niet, is er nog een belangrijk verschil. Zo kan online media ingezet worden als massamedium en klassieke interactief medium, door bijvoorbeeld via social media de interactie aan te gaan met grote groepen mensen. Offline media kan ingezet worden als massamedium of klassieke interactief medium, maar niet tegelijkertijd. Een offline massamedium is bijvoorbeeld de televisie en een offline klassiek interactief medium is bijvoorbeeld de telefoon.

Waarom verschuift in de mediamix de inzet van offline naar online media?

* Interviews

Deze vraag wordt deels al beantwoord in de deelvraag: 'Hoe ziet de mediamix in de toekomst eruit?' op pagina 30. De mediamix verschuift doordat enerzijds online media goedkoper is dan offline media. Anderzijds zijn de effecten en het bereik van online media beter te meten en blijkt online media relatief meer conversie op te leveren.

Hoe gaan bedrijven buiten de bankensector om met online en social media?

* Deskresearch

Met name bij de inzet van social media zijn veel verschillen tussen de banken en andere bedrijven te zien. Slechts 15% van de Nederlandse bedrijven heeft haar social media-aanpak in de organisatiestrategie geïntegreerd (Marketingonline, 2012). Dit aantal is hoger dan in de bankensector, waar nog maar enkele banken de strategie integreren. Deloitte vormt voor de integratie een voorbeeld, waar interne ambassadeurs medewerkers enthousiasmeren om social media te gebruiken (Broekhof, 2012).

Daarnaast zetten sommige bedrijven social media actief in om door middel van co-creaties en crowdfunding innovatie- en verbetertrajecten te voeden. Dit is duidelijk een win-winsituatie waarbij de klanten meer betrokken raken bij het merk en het ook concrete ideeën oplevert. Herkenbare voorbeelden zijn het bedenken van nieuwe smaken voor Lays en Pickwick. In de bankensector worden co-creaties en crowdfunding nog weinig (of op kleine schaal) ingezet.

Het bieden van persoonlijke aandacht via social media is een doel waar KLM met haar KLM Surprise goed op inspeelde. Passagiers die op social media vertelde dat ze met KLM gingen vliegen, kregen namelijk kleine persoonlijke attenties aangeboden voordat ze aan boord gingen (Derksen, 2011). Deze campagne was een groot succes en laat perfecte personalisering zien die klanten niet verwachten. Personalisering en persoonlijke aandacht bieden, staat in de bankensector door jarenlange massacommunicatie nog in de kinderschoenen.

Welke trends en ontwikkelingen op gebied van online media zijn van toepassing op consumentenbanken?

* Deskresearch & interviews

De volgende trends en ontwikkelingen zijn uit het onderzoek naar voren gekomen:

- Eenvoud & duidelijkheid
- Persoonlijke aandacht
- Self-directedness
- Crowdsourcing
- Transparantie
- Klant centraal
- Mensen vaker online
- Review economy
- Mobiele apps
- Mobiel betalen
- Data-base driven
- Virtuele community building

Voor een toelichting van ingewikkelde begrippen kan de omgevingsanalyse op pagina 20 worden geraadpleegd.

Hoe ziet de mediamix voor consumentenbanken in de toekomst eruit?

* Interviews

De mediamix gaat volgens respondenten van de interviews meer verschuiven richting de inzet van online media. Maar offline media zal in de bankensector altijd blijven bestaan omdat wet- en regelgeving het eist en er een groep mensen blijft bestaan die traditionele media waarderen. Daarnaast liggen er voor radio en televisie veel kansen door mee te gaan in de 'online manier' van communiceren. Ten slotte zal in de bankensector de verschuiving van massacommunicatie naar persoonlijke een-op-een communicatie plaatsvinden. Hier ligt een grote uitdaging voor de toekomst. Door het gebruik van big data kan de communicatie richting de klant gepersonaliseerd worden.

5.3 Webcare

Wat is webcare?

* Literatuuronderzoek

Webcare is de structurele, real-time serviceverlening van een organisatie via sociale media aan een of meerdere specifieke doelgroepen. Met webcare antwoordt een organisatie op vragen, wordt informatie verstrekt en klachten opgelost. Dat doet de organisatie zowel reactief als op eigen initiatief. Hierin verschilt webcare ook met online reputatiemanagement, daarbij reageert een organisatie alleen reactief op vragen en klachten. Opgedane inzichten over producten en/of serviceverlening worden uiteindelijk intern teruggekoppeld aan relevante personen of afdelingen.

Waarom maken bedrijven gebruik van webcare?

* Literatuuronderzoek

De belangrijkste reden om webcare in te zetten, is dat social media consumenten een nieuwe manier biedt om direct met of over een organisatie te praten. Dat kan een organisatie simpelweg niet negeren. Daarnaast kan webcare zorgen voor een goede online reputatie. Consumenten met problemen helpen, zorgt namelijk niet alleen voor een tevreden klant maar wellicht ook voor de oplossing van hetzelfde probleem bij anderen. Bovendien krijgen mensen online zo een positief beeld van de hulpvaardige organisatie. Ten slotte kan een organisatie ontevreden klanten met klachten helpen en sussen. Hierdoor blijft schade aan de reputatie en klanttevredenheid beperkt.

5.4 Online strategie

Hoe ziet de online strategie bij consumentenbanken eruit?

* Interviews

Consumentenbanken hebben geen communicatiestrategie voor hun online activiteiten, maar een algemene online strategie. Deze strategie berust bij de meeste consumentenbanken op 4 pijlers:

1. Het realiseren van sales (m.n. via website)
2. Online branding (via website en social media)
3. Het bieden van service (via website, social media, apps)
4. Het genereren van engagement (via social media, apps en indien aanwezig een community)

Sommige consumentenbanken wijken van pijler 3 en 4 af door alleen service te bieden via de website en offline communicatiekanalen. MoneYou gaat nog een stapje verder dan de 4 pijlers, de bank zet namelijk social media ook in om ambassadeurs te ontwikkelen.

Waar hebben klanten van consumentenbanken behoefte aan?

*Digitale enquête

Klanten van banken geven in tegenstelling tot de strategie van de consumentenbanken aan dat ze online behoefte hebben aan nieuws en persoonlijke service, informatie en advies. Maar een klein aantal wil bij de bank betrokken worden en een kwart van de respondenten heeft zelfs online nergens behoefte aan. Zolang de bank hun geld goed beheert en men geen problemen heeft, is men tevreden. Voor de klanten is de 3^e pijler van de online strategie dus het belangrijkste en de 4^e pijler een beetje.

Daarnaast hebben klanten behoefte aan transparantie en eerlijkheid. Banken vinden het moeilijk om online transparant te zijn, ze willen namelijk zelf de controle houden en dat is lastig op een open medium zoals online media.

Hoe sluit de online strategie van consumentenbanken aan op de organisatie- en communicatiestrategie?

* Deskresearch

Bij alle consumentenbanken, die op 2 of meer online kanalen actief zijn, sluiten de online activiteiten (en dus de online strategie) niet volledig aan op de organisatie- en communicatiestrategie. 4 van de 22 banken doen het aardig. Zij hebben slechts enkele onderdelen van de strategieën niet in alle online kanalen geïntegreerd. Bij de meerderheid van de banken sluit de website bijna volledig aan, maar zijn de strategieën niet goed doorgevoerd in de social media kanalen. Activiteiten op social media zijn vaak diffuus. Er zit per kanaal meestal geen rode draad in. Daarnaast stralen berichten op social media geen heldere identiteit van de bank uit, de meeste banken doen elkaar na. Knab, MoneYou en Triodos hebben daarentegen de social media kanalen echt 'eigen' gemaakt, dat past binnen het concept van de bank.

Wat zijn voor consumentenbanken de organisatie- en communicatiedoelstellingen van de inzet van online media?

* Interviews

De online strategie sluit volgens de banken aan op de organisatiestrategie en de bijbehorende organisatie- en communicatiedoelstellingen. Consumentenbanken hanteren voor de inzet van online media vooral communicatiedoelstellingen, die zijn opgedeeld in harde en zachte doelstellingen. Harde doelstellingen zijn gebaseerd op kwantitatieve gegevens (cijfers), zoals het binnenhalen van een x aantal klanten. Zachte doelstellingen berusten op kwalitatieve gegevens (gevoelens en meningen) zoals het creëren van naamsbekendheid en het verlenen van goede service. Al deze doelstellingen dragen bij aan de organisatiedoelstellingen zoals winst maken of het marktaandeel verhogen.

Welke online kanalen zetten consumentenbanken in en maken ze per kanaal verschil in doelgroep?

* Monitoring consumentenbanken & interviews

De meeste consumentenbanken zetten de volgende online kanalen in:

- **Website:** alle consumentenbanken hebben een website, (met name) voor het geven van productinformatie en het realiseren van sales. Hier richten ze zich op suspects (potentiële klanten die niet bekend zijn met de bankproducten), prospects (potentiële klanten die de bankproducten kennen), huidige klanten en soms ook medewerkers van de bank.
- **Apps:** iets minder dan de helft van de banken biedt klanten en/of consumenten een app aan. Hiermee richten ze zich op smartphone gebruikers die het handig vinden om 24/7 hun bankzaken op zak te hebben, informatie op te vragen en relevante hulpmiddelen te gebruiken.
- **LinkedIn:** de meerderheid van de banken is op LinkedIn actief met een Company Page. Hierbij richten 8 banken zich voornamelijk op potentiële medewerkers door het plaatsen van banen en informatieve berichten, de rest is passief aanwezig. De helft van de banken heeft een LinkedIn Group gericht op geïnteresseerden of medewerkers, maar ook hier is de meerderheid passief.
- **Facebook:** de helft van de consumentenbanken heeft een of meerdere Facebookpages. Hierbij richt men zich op (potentiële) klanten of met nicheaccounts op specifieke klantgroepen. Daarnaast hebben sommige banken als hoofdsponsor van een voetbalclub een aparte Facebookpage voor de sponsoring ingericht. Via Facebook zenden de banken creatieve berichten (met behulp van visuele content) om reacties van consumenten te ontlokken. Maar slechts 4 banken reageren op berichten van consumenten en gaan proactief de dialoog aan.

- **Twitter:** de meerderheid van de consumentenbanken heeft een Twitteraccount. Deze zet men met name in richting (potentiële) klanten of intermediairs om informatie over de bank te delen en service te verlenen. Slechts een derde van de consumentenbanken is erg actief op Twitter.
- **YouTube:** sommige banken hebben een eigen YouTube kanaal voor potentiële klanten of adviseurs om campagnes te promoten en bankproducten of regelingen visueel uit te leggen.

Wat zijn mogelijke effecten van de inzet van online media voor consumentenbanken?

* Interviews

Het meten van effecten van online media is voor de meeste consumentenbanken erg belangrijk. Social Media managers moeten namelijk kunnen verantwoorden waarom ze bepaalde online media inzetten en wat het precies oplevert. De consumentenbanken meten vooral kwantitatieve gegevens via bepaalde tools. Daarnaast zetten sommige banken ook kwalitatief onderzoek in om de klant zijn mening te vragen. De meeste consumentenbanken meten hun website goed door en kijken welke aanpassingen voor meer conversie zorgen. Daarnaast is het bij de meeste banken mogelijk om de volledige verkoopfunnel door te meten. Het meten van activiteiten op social media vinden de meeste banken lastig, want er is geen duidelijke richtlijn wanneer de kanalen succesvol zijn. Daarom wordt social media gemeten aan de hand van doelstellingen als het interactieratio of een x aantal likes/reacties.

5.5 Organisatie van online media

Hoe ziet de organisatie van de online media en specifiek webcare er in de praktijk uit?

* Interviews

Bij consumentenbanken valt online communicatie meestal onder de marketing (en/of communicatie) afdeling. Daarnaast besteden kleine banken veel werkzaamheden uit aan externen.

De organisatie van webcare is bij de consumentenbanken verschillend. De meerderheid plaatst webcare onder de klantenservice, waar een aantal medewerkers voor webcare-activiteiten worden opgeleid. Daarnaast zijn er 2 banken die alle medewerkers van de klantenservice opleiden voor webcare (of dat in de toekomst willen doen), zodat ze flexibel inzetbaar zijn. Kleinere banken plaatsen webcare onder marketing of integreren het meer in de organisatie door het bij marketing en de klantenservice neer te leggen. Bij die laatste optie worden praktische vragen door de klantenservice opgepakt en algemenere vragen door marketing. Medewerkers worden bij deze kleinere banken meestal niet voor webcare-activiteiten opgeleid. Volledige integratie van webcare is in de bancaire sector bijna niet aanwezig. Om medewerkers op de hoogte te houden van ontwikkelingen, zorgt bij elke bank een social media expert of iemand van de marketingafdeling voor kennisdeling.

Wat is het verschil tussen de inzet van online media bij grote systeembanken en bij nieuwe kleine(re) spelers?

* Monitoring consumentenbanken & interviews

Het grootste verschil is dat grote klassieke banken traditioneel zijn en met name offline media inzetten met een doorvertaling naar online. Of ze gaan op zoek naar een crossmediale mix. Oude kleine niche banken zijn vrij ouderwets en zetten alleen offline media in. Daarnaast richten nieuwe innovatieve online banken zich voornamelijk op online media. Alleen bij grote campagnes zetten zij offline media in, of als zij hiertoe (door regelgeving) verplicht worden. Soms worden online campagnes ook doorvertaald naar offline middelen.

Naast de media inzet zijn er ook verschillen in de afstemming tussen online en offline media, die erg belangrijk zijn voor een naadloze overgang. Grote banken hebben namelijk aparte afdelingen voor online en offline communicatie terwijl bij kleine banken de werkzaamheden meestal binnen een afdeling vallen. Grote banken stemmen de media inzet af door periodieke overleggen met de afdelingshoofden. Bij kleine banken zijn de lijnen echter veel korter en vindt er sneller afstemming plaats. Qua gemak en snelheid van de afstemming hebben kleine banken dus een voordeel.

De sector van consumentenbanken is erg divers en in verschillende categorieën op te delen. De inzet van online media verschilt dan ook per categorie. In onderstaande opsomming worden alle categorieën consumentenbanken toegelicht.

- **Grote systeembanken** (ABN AMRO, ING, Rabobank, SNS Bank): zijn actief op alle online kanalen en gaan m.u.v. SNS Bank proactief de dialoog met consumenten aan op social media.
- **Duurzame banken** (ASN Bank en Triodos Bank): zijn actief op alle online kanalen en reageren reactief op berichten van consumenten via social media.
- **Online banken** (BinckBank, Knab, LeasePlan Bank, MoneYou): deze banken hebben geen bankvestigingen dus online media is voor deze banken erg belangrijk. Er zijn veel verschillen binnen deze categorie. Terwijl Knab en MoneYou alle online kanalen inzetten om de dialoog met consumenten aan te gaan, is BinckBank niet op alle kanalen actief. Daarnaast is LeasePlan Bank wel op alle kanalen actief, maar gaat de bank nog niet veel de interactie aan.
- **Verzekeraars** (AEGON, ASR Bank, Delta Lloyd, Nationale Nederlanden, Ohra): met uitzondering van ASR Bank zijn de verzekeraars op vrijwel alle kanalen actief en presteren ze redelijk gemiddeld.
- **Beleggingsbanken** (BinckBank en Robeco Direct): aangezien BinckBank van oorsprong een online bank is, zou de verwachting zijn dat Binck online media beter inzet dan Robeco. Het omgekeerde is de realiteit. Robeco is op alle kanalen redelijk aanwezig terwijl BinckBank naast de website en app op Facebook en Twitter passief aanwezig is.
- **Lokale banken** (Rabobank Peelland Zuid en Regiobank Leersum): zijn naast de website alleen op Twitter actief om service te verlenen en mededelingen te doen.
- **Intermediair banken** (Argenta Bank, ASR Bank, BLG Wonen, Florius en WestlandUtrecht): doordat zij weinig direct contact hebben met consumenten, omdat er meestal een externe adviseur tussen zit, zijn zij nog niet op alle online kanalen aanwezig. Met name op social media zijn ze weinig actief.
- **Spaarbanken** (Amsterdam Trade Bank, Anadolubank, Big Bank, Credit Europe Bank, Garantibank, LeasePlan Bank en Yapi Kredi Bank): de meeste spaarbanken zijn buitenlands en hebben online alleen een website. LeasePlan Bank is de enige Nederlandse spaarbank en men is op alle online kanalen actief. Deze bank gaat online nog weinig de interactie aan, de reden hiervoor is dat sparen niet een onderwerp is waar consumenten dagelijks mee bezig zijn. Maar in principe is er met een creatieve insteek over ieder onderwerp dialoog te voeren.
- **Kredietverstrekkers** (FREO, Interbank en Santander): deze banken hebben alleen een website en soms een passief social media kanaal. FREO geeft hiervoor als reden dat consumenten niet dagelijks bezig zijn met leningen en online hier liever niet over praten.
- **Buitenlandse banken** (Amsterdam Trade Bank, Anadolubank, Argenta Bank, Big Bank, BNP Paribas, Credit Europe Bank, DHB Bank, Garantibank, Interbank, Lloyds Bank, The Economy Bank en Yapi Kredi Bank): de meerderheid van deze banken zijn naast hun website niet met een Nederlands account op social media actief. Daarnaast zijn de banken in Nederland meestal te klein om consumenten een Nederlandse app aan te bieden.

5.6 Klanten van banken

Hoe dienen consumentenbanken bereikbaar te zijn?

* Monitoring consumentenbanken & digitale enquête & interviews

Uit de enquête blijkt dat klanten de bereikbaarheid van een bank via de telefoon, website, bankvestigingen en e-mail het belangrijkste vinden. Online chat en social media vinden de respondenten van de enquête een stuk minder belangrijk omdat je nooit zeker weet of het ook echt een medewerker is die tegen je praat. Daarnaast vinden enkele respondenten dat een bank toegankelijk moet zijn voor iedereen en dus via alle communicatiekanalen beschikbaar moet zijn. De behoefte per kanaal verschilt en hangt af van de urgentie en complexiteit van de vraag. In de interviews komt naar voren dat consumentenbanken op deze behoefte inspelen. Men wil daar zijn waar (potentiële) klanten zijn en hen kanaalvrijheid bieden (de consument kiest zelf een kanaal waar hij/zij op dat moment behoefte aan heeft).

Volgens respondenten van de interviews hebben consumenten behoefte aan snelheid en real time(24/7) contact. Maar uit de enquête blijkt dat de meerderheid van de respondenten op een vraag binnen 6 uur reactie van de bank verwacht. Slechts 17% van de respondenten verwacht real time contact (binnen 0-30 minuten). Daarnaast blijkt uit de monitoring dat slechts twee banken ook werkelijk real time contact heeft met consumenten. De meerderheid van de banken reageert namelijk later of niet. Er zit dus nog een groot verschil tussen het beeld van de consumentenbanken, de verwachtingen van de klant en de resultaten van de monitoring.

Op welke online media zijn klanten van consumentenbanken actief?

* Digitale enquête

De meerderheid van de klanten geeft in de enquête aan dat zij gebruik maken van internetbankieren, de website en de app van de bank. Minder gebruik wordt gemaakt van een online nieuwsbrief, social media kanalen van de bank en een online community. Het is opvallend dat maar 10% van de respondenten gebruik maakt van de social media kanalen van de bank, aangezien het gebruik van social media onder de respondenten hoog is. Wat blijkt is dat klanten social media te openbaar vinden voor vertrouwelijke bankzaken en het medium wantrouwen.

Na vergelijking van de resultaten tussen jongere (18-45) en oudere (46+) klanten blijkt dat de website en app 20-40% meer gebruikt worden door de jongere respondenten. De social media kanalen van de bank worden daarentegen het meest gebruikt door 36-45 jarigen (18%). Dit is opvallend want de verwachting zou zijn dat de jeugd hier het hoogste zou scoren.

Op welke manier heeft de inzet van online media invloed op de klanttevredenheid?

* Interviews & digitale enquête

De impact van online media is een stuk groter dan van offline media. Online media heeft hierdoor meer invloed op de klanttevredenheid. Maar de mate van invloed verschilt per kanaal. Zo hebben problemen met internetbankieren volgens een respondent van de interviews meer invloed dan een social media kanaal dat niet actief is. In de enquête wordt dit bevestigd doordat de meerderheid van de respondenten bij het ontvangen van een spammail geen actie onderneemt, terwijl men bij problemen met internetbankieren de klantenservice gaat bellen. Daarnaast geeft de meerderheid van de respondenten aan tevreden tot neutraal te zijn over de bank, want men heeft momenteel geen klachten. Dus zolang de bank doet wat hij moet doen, zijn ze tevreden en als er problemen zijn gaat de klanttevredenheid omlaag. Dit past bij de trend dat een bank wordt gezien als nutsbedrijf, dat producten en diensten voor algemeen belang levert en in dienst staat van de samenleving. De werkelijke klanttevredenheid blijkt, uit onderzoek van een respondent van de interviews, over een langere periode maar weinig te veranderen.

Hoe ervaren klanten het om klant te zijn van een bank en converseren zij hierover?

* Digitale enquête & monitoring consumentenbanken & interviews

De meerderheid van de respondenten van de enquête heeft goede ervaringen met de eigen bank, want ze hebben er geen of weinig problemen mee gehad. Opvallend is dat daarnaast veel respondenten aangeven dat ze weinig gevoel bij hun bank hebben of neutraal antwoorden. Maar 5,5% vindt de ervaring uitstekend en slechts 3% vindt het verschrikkelijk om klant te zijn en puur noodzakelijk. Klanten van banken voelen zich dus eigenlijk weinig betrokken bij hun bank.

Hoe klanten praten over hun bank blijkt uit de monitoringsanalyse. De mate van positiviteit of negativiteit van conversaties hangt sterk af van actualiteiten en verschilt daardoor per week. Als er problemen zijn (zoals bij de ING storing), zijn de conversaties negatief maar in een 'gewone' week zijn de meeste conversaties neutraal. Het contact met de bank vanuit de klant is dus probleemgedreven. Dit bevestigt de conclusie van bovenstaande alinea, dat klanten weinig binding met hun bank hebben.

6 Advies

*In dit hoofdstuk zijn aan de hand van alle onderzoeksresultaten en conclusies adviezen gevormd. Er zijn 2 soorten adviezen. De adviezen van paragraaf 6.1 gelden als aanbeveling voor consumentenbanken en de adviezen van paragraaf 6.2 gelden als aanbeveling voor Bex*communicatie. Daarnaast wordt door middel van het advies voor consumentenbanken de centrale vraag van het onderzoek beantwoord.*

6.1 Consumentenbanken

Aan de hand van de onderzoeksresultaten en conclusies is er voor consumentenbanken een advies opgesteld. Deze bestaat uit een aantal hoofdlijnen. Ten eerste worden algemene advieslijnen gegeven over de inzet van online media. Maar omdat de inzet van social media extra aandacht vergt, worden in de tweede paragraaf specifieke advieslijnen gegeven over de inzet van social media. Ten slotte wordt aan de hand van de algemene en specifieke adviezen de centrale vraag van het onderzoek beantwoord.

6.1.1 Algemene advieslijnen online media

Uit het onderzoek blijkt dat het grootste probleem bij consumentenbanken en wellicht bij de hele bankensector is, dat klanten hun bank niet vertrouwen. Dat terwijl vertrouwen essentieel is bij het afsluiten van financiële producten. Zoals in het theoretisch kader op pagina 22 beschreven, hebben verschillende factoren invloed op de ontwikkeling van vertrouwen. Een van die factoren zijn de communicatievaardigheden van een organisatie. Communicatie kan namelijk een bijdrage leveren aan het vergroten van het vertrouwen, maar vervult hierbij een ondersteunende functie. De prestaties van de bank bepalen namelijk in grote mate of klanten de bank vertrouwen of niet. Maar goede communicatie richting de klant heeft wel invloed op het vertrouwen.

Aangezien consumenten steeds meer online actief zijn, kunnen de online communicatiekanalen van een bank ook bijdragen aan het vergroten van het klantvertrouwen. Uit het onderzoek blijkt dat consumentenbanken online media nog niet optimaal inzetten. Voor de verbetering van de inzet van online media zijn daarom de volgende advieslijnen opgesteld. Deze zijn opgedeeld in 4 topics: online strategie, webcare, wantrouwen social media en website.

Online strategie

Online strategie beter aansluiten op de organisatie- en communicatiestrategie

Probleem: Consumentenbanken die op 2 of meer online kanalen actief aanwezig zijn, hebben meestal een online strategie. Maar uit het onderzoek blijkt dat bij geen één consumentenbank de online strategie volledig aansluit op de organisatie- en communicatiestrategie van de bank. Met name de social media kanalen sluiten niet goed aan, er loopt geen duidelijke rode draad door de kanalen en de losse activiteiten passen vaak niet specifiek bij de bank. Dit terwijl de inzet van social media in een organisatie niet als een losstaand geheel kan worden gezien.

Advies: Consumentenbanken dienen daarom hun online strategie beter af te stemmen op hun organisatie- en communicatiestrategie. Indien er geen volledige aansluiting mogelijk is, dienen de strategieën van de bank aangepast te worden op de 'online manier van communiceren'. Een ouderwetse strategie, waarin dialoog niet van belang is, kan namelijk nooit goed passen bij de inzet van online media. Als de online-, communicatie- en organisatiestrategie goed op elkaar aansluiten, kunnen alle online kanalen pas echt de identiteit van de bank uitstralen. Dit zorgt een herkenbaar beeld voor de consument en onderscheid ten opzichte van andere banken.

Online strategie meer focussen op service, mededelingen en conversaties

Probleem: De online strategie van de meeste consumentenbanken richt zich voornamelijk op het realiseren van sales. Maar dit past niet bij alle online kanalen die onder deze strategie vallen. Zo zijn social media meer service-, mededelings- en conversatiekanalen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de meerderheid van een groep klanten met name behoefte heeft aan persoonlijke service, nieuws en betrokkenheid. Bij het opstellen van de online strategie hebben consumentenbanken onvoldoende rekening gehouden met de aard van de online kanalen en de behoeftes van de klant. De strategie is teveel gebaseerd op de ideeën van de bank zelf. Dit terwijl de klant centraal dient te staan en de online strategie als leidraad dient te fungeren voor de dagelijkse activiteiten.

Advies: Om de klant meer centraal te zetten, dienen de consumentenbanken hun online strategie minder te focussen op sales en meer op service, mededelingen en conversaties. Met deze aanpak is de content misschien niet direct gericht op sales, maar zal het indirect (via een hogere klanttevredenheid) wel voor sales zorgen. Daarnaast sluit de strategie op deze manier beter aan op de social media kanalen en de behoeftes van de klant.

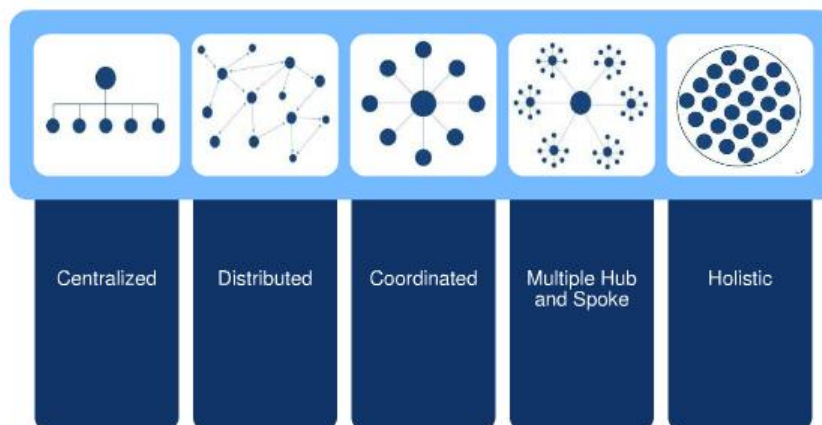
Webcare

Webcare breder (in de organisatie) inzetten

Probleem: Online de dialoog met consumenten aangaan doen banken via webcare. De meerderheid van de banken leggen webcare-activiteiten neer bij de klantenservice, onder toezicht van marketing. Maar webcare wordt daarmee nog te veel gezien als een reactief middel om te reageren op vragen en klachten. Waarbij moeilijkere 'technische' vragen naar specialistische afdelingen worden gestuurd. Volgens de theorie is dit geen webcare maar 'online reputatiemanagement'.

Advies 1: Webcare dient breder ingezet te worden, door naast reactief ook proactief de dialoog met consumenten aan te gaan. Dit soort communicatie is niet probleem- of vraaggericht maar oprecht geïnteresseerd. De bank toont dan namelijk interesse in de mening, behoeftes en verwachtingen van de consument om hier met haar producten en diensten op in te spelen.

Advies 2: Webcare vraagt daarnaast ook intern om een bredere inzet, namelijk het integreren van webcare in de hele organisatie. Vanuit een centraal punt (bijvoorbeeld marketing) wordt dan de strategie vastgelegd en de uitvoering komt bij de hele organisatie te liggen. Zo kan een vraag of klacht snel door de juiste persoon worden behandeld. Inzichten die voortkomen uit webcare komen op deze manier diep in de organisatie terecht, waardoor dit direct inspiratie biedt voor (de verbetering van) producten en diensten. De integratie van webcare vraagt om een hele verandering van de organisatie, dit kan bij grote banken lastig zijn. Daarom is er ook een tussenweg waarbij webcare in enkele afdelingen wordt geïntegreerd waarvoor de inzichten het meest van belang zijn.



Figuur 3: (Altimeter Group, 2011) Social Organizing model

Om de verandering in het strategische kader van webcare duidelijk weer te geven, wordt gebruik gemaakt van het Social Organizing model van de Altimeter Group. Voor een uitgebreidere toelichting van het model, kan paragraaf 8.8 op pagina 136 worden geraadpleegd.

Webcare is nu bij de meeste banken gedreven vanuit marketing en uitgevoerd door klantenservice en specialistische afdelingen (Centralized). Na de integratie komt webcare bij alle afdelingen te liggen en wordt het centraal gecoördineerd vanuit marketing (Coordinated). Die coördinatie heeft een bank nodig om medewerkers te begeleiden bij deze verandering en om alles in goede banen te leiden. Bij het alternatief voor grote banken wordt webcare slechts deels gecoördineerd.

Er is bewust niet gekozen voor de andere strategische kaders. De coördinatie van webcare kunnen banken namelijk nog niet loslaten omdat de online reputatie op het spel staat en er gestreefd moet worden naar een consequente klantbeleving. Het is dus niet verstandig om webcare decentraal in te zetten (Distributed), iedere afdeling zelf regels en procedures te laten opstellen (Multiple Hub and Spoke) of iedere werknemer zelf regels op te laten stellen (Holistic).

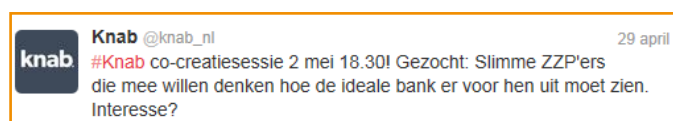
Wederzijds toegevoegde waarde creëren via co-creaties

Probleem: Zoals in de voorgaande advieslijn beschreven, dienen consumentenbanken online proactief de dialoog met klanten aan te gaan. Dit kan met name via social media, maar de meeste berichten op deze kanalen zijn nu nog vaak te commercieel van aard. Dit terwijl online dialoog kan zorgen voor wederzijds toegevoegde waarde.

Advies: Om proactief de dialoog aan te gaan, dienen consumentenbanken co-creaties te organiseren. Klanten hebben door gebrek aan vertrouwen namelijk een kritische blik gekregen en laten hun mening en wensen graag horen. Voor banken zorgt dit voor interessante inzichten, waar men op in kan spelen zodat de klant in de organisatie meer centraal komt te staan. Er zijn veel verschillende manieren om co-creaties te organiseren, bijvoorbeeld kleinschalig (via een bericht of poll op social media) of grootschalig (ideeënwedstrijd via campagnewebsite). Zie onderstaande voorbeelden. Daarnaast is het ook mogelijk om via applicaties klanten mee te laten denken. Dit wordt nog weinig gedaan, maar is een goede optie om een simpele co-creatie op te zetten en snel de mening van de klant te vragen. Het bereik van de app is groot want uit het onderzoek blijkt dat de meerderheid van een groep klanten er gebruik van maakt.



Vb: kleinschalige co-creatie via Facebook



Vb: uitnodiging face-to-face co-creatiesessie



Vb: grootschalige co-creatie via online community

Door middel van dialoog en co-creatie worden klanten meer betrokken bij de bank en haar producten en diensten (online engagement). De klant is hierbij niet alleen een consument van informatie maar ook een producent van informatie, want de rol van de klant is actief.

Van massacommunicatie naar persoonlijke communicatie

Probleem: Banken zijn van nature georganiseerd om een groot publiek te benaderen met een brede algemene boodschap. Maar anno 2013 heeft een klant specifieke wensen en behoeften, waardoor zo'n brede boodschap hen niet aanspreekt. Klanten zijn minder gevoelig geworden voor massacommunicatie en willen dat de bank persoonlijk met hen communiceert. Ze willen naast persoonlijke aandacht ook persoonlijke informatie en advies ontvangen, dat speciaal op hun behoeftes zijn afgestemd.

Advies: Consumentenbanken dienen op de behoeftes van de klant in te spelen door de communicatie richting de klant te personaliseren. Dit vraagt om maatwerk dat gerealiseerd kan worden door goed gebruik te maken van big data. Voor het leveren van aansprekende content dient de bank zich beter in de klant te verplaatsen. Op deze manier komt de ervaring van de klant meer centraal te staan en voelt de klant zich persoonlijk aangesproken en speciaal. Hieronder staan voorbeelden van een reactie en mededeling van een bank via massacommunicatie en via persoonlijke communicatie.



BinckBank @BinckBank
Beleggen op basis van social media sentiment? Binck maakt dit mogelijk. messaging.binck.nl/images/BinckNL...

Vb: mededeling via massacommunicatie



ABN AMRO @ABNAMRO
Heb je vragen over je huis of hypotheek? Stel je vraag via Facebook! Onze adviseurs zitten nu voor je klaar: abn.com/antwoordenvannu

Vb: mededeling via persoonlijke communicatie

Ga mn oude sok en spaarvarken maar weer opzoeken, rente weer naar beneden en als het in mn varkentje/sok zit hoef ik het ook niet op te geven aan de belasting :-). Sparen op een rekening heeft totaal geen zin meer.

Vind ik leuk · Reageren · 14 mei om 23:50 in de buurt van Zwijndrecht (Nederland)



ASN Bank Excuus voor het ongemak, helaas daalt de rente overall. Hier lees je een stukje 'Waarom wijzigd de rente op mijn spaarrekening?' <http://www.asnbank.nl/index.asp?nid=11495>
15 mei om 15:10 · Vind ik leuk

Vb: reactie via massacommunicatie

ik vind de aanbieding voor 500 euro sparen maar zwak. Geen nuttig cadeau dit jaar.

Vind ik leuk · Reageren · 14 uur geleden



ING Nederland Hoi Ruurd, bedoel je de actie waarbij je een Pathe Filmvoucher krijgt bij minimaal 500,- sparen? Jammer dat deze actie voor jou niet zo interessant is 😞 Ik zal je feedback intern doorsturen. Wens je een fijne dag toe. ^Roy
4 uur geleden · Vind ik leuk

Vb: reactie via persoonlijke communicatie

Wantrouwen social media

Wantrouwen in social media wegnemen en inzichten geven

Probleem: Uit het onderzoek blijkt dat slechts 10% van een groep klanten gebruik maakt van de social media kanalen van hun bank. Dit terwijl 96% van deze klanten zelf op social media actief is, dus aan de online aanwezigheid is het verschil niet te wijten. De klanten geven daarentegen aan dat ze het medium wantrouwen en het te openbaar vinden voor vertrouwelijke bankzaken. Daarnaast weten veel klanten simpelweg niet hoe ze de social media kanalen van de bank kunnen gebruiken.

Advies: Om meer (potentiële) klanten via social media te bereiken, dienen consumentenbanken eerst het wantrouwen van de kanalen weg te nemen. Dit kan door klanten inzicht te geven in het veilig gebruiken van de social media kanalen van de bank. Door hierbij de voordelen voor de klant te promoten, zullen klanten inzien waarom de kanalen wel geschikt zijn en wantrouwen onnodig is. Maar met informeren alleen zal het wantrouwen niet volledig verdwijnen, klanten moeten het ervaren. Dan zullen ze pas echt zien hoe makkelijk en laagdrempelig het contact met de bank via social media is. Daarnaast zal bij een positieve ervaring het contact met de bank vaker via social media verlopen. Om klanten aan te zetten tot het gebruik van de social media kanalen van de bank, is promotie van de voordelen van social media vereist. Maar dan dient de basis, de social media

kanalen en de bijbehorende strategie en organisatie, optimaal te zijn. Zoals in de overige advieslijnen te lezen, is dat nu nog niet het geval. Daarom dienen de consumentenbanken eerst de inzet van social media te verbeteren voordat ze het als contactkanaal kunnen promoten. Het volgende voorbeeld laat zien dat het wegnemen van wantrouwen van een online kanaal wel degelijk mogelijk is.

Een voorbeeld van het wegnemen van wantrouwen

Bij de introductie van internetbankieren in 2000 wantrouwde veel klanten het nieuwe medium. Om dit wantrouwen weg te nemen hebben de banken destijds veel aandacht besteed om klanten goed te informeren over de voordelen en gebruik van het medium. Daarnaast hebben de banken klanten door middel van workshops en trainingen laten ervaren hoe internetbankieren werkt. Toen klanten eenmaal begrepen hoe het werkte en welke voordelen het met zich mee bracht, nam het wantrouwen snel af. Tegenwoordig kan niemand zich meer voorstellen om bankzaken te regelen zonder internetbankieren.

Voor persoonlijke of ingewikkelde vragen een online community opzetten

Probleem: Zoals aangegeven in de vorige advieslijn wantrouwen klanten social media kanalen van banken doordat ze voor iedereen zichtbaar zijn. Omdat bankzaken vaak vertrouwelijk zijn, vragen banken bij persoonlijke kwesties vaak via een privébericht naar de klantgegevens. Vervolgens wordt de vraag dan afgehandeld via een ander contactkanaal. Dit is noodzakelijk, maar hierdoor moet de bank wel extra handelingen doen. Bij praktische vragen is dit niet het geval, deze kunnen snel en openbaar beantwoord worden via social media. Voor persoonlijke vragen van klanten is social media als openbaar medium simpelweg niet geschikt. Dat geldt ook voor ingewikkelde vragen, deze kunnen namelijk meestal niet binnen een beperkt aantal tekens beantwoord worden.

Advies: Voor persoonlijke of ingewikkelde vragen kunnen consumentenbanken voor klanten beter een online community oprichten. Waar klanten enerzijds algemene (ingewikkelde) vragen kunnen stellen die voor alle klanten zichtbaar zijn. Dit zorgt ervoor dat ook anderen met dezelfde vraag geholpen worden of dat klanten elkaar helpen. Maar klanten anderzijds hier via privéberichten ook persoonlijke vragen aan de bank zelf kan stellen. Door de community te koppelen aan de gegevens



van de klant, heeft de bankmedewerker deze meteen bij de hand. Zo kan er sneller antwoord gegeven worden dan via social media en zijn de vragen en gegevens van de klant niet openbaar. Indien klanten liever in gesprek gaan met een medewerker om een vraag of probleem uit te leggen, kunnen banken een online (video) chat in de community integreren. Zo kan de klant dus op de community zelf kiezen, wat voor contact hij of zij het fijnste vindt (openbaar of privé en schriftelijk of mondeling).

Een community kan tevens ingezet worden voor andere doeleinden zoals klanten laten

meedenken over de ontwikkeling of verbetering van producten en diensten (co-creatie). ASN Bank, Knab, SNS Bank en Rabobank beschikken al over een community, deze zetten zij vooral in voor algemene vragen en co-creaties.

Website

Mogelijkheid bieden om online zelfstandig producten af te sluiten

Probleem: Uit de interviews en omgevingsanalyse blijkt dat door het lage klantvertrouwen en selfservice tijdperk consumenten steeds vaker het heft in eigen handen willen nemen. Deze self-directed consumenten oriënteren zich namelijk steeds vaker online op gebied van financiële producten. Vervolgens willen zij, zonder advies van een adviseur, zelfstandig financiële producten kunnen afsluiten. In de bankensector is dit nog maar in geringe mate mogelijk. Dit terwijl de simpele online verzekeringen, die vrijwel iedere verzekeraar aanbiedt, laten zien dat het wel degelijk kan.

Advies: Door klanten de mogelijkheid te bieden om online producten af te sluiten, kunnen banken op de behoefte aan self-directedness inspelen. Dit zorgt voor kostenbesparing want terwijl eerst een medewerker bij het aansluitproces was betrokken, doet de klant nu alles zelf. Maar een kanttekening hierbij is dat banken de klant wel goed bij het proces dienen te begeleiden. Enerzijds door bankproducten en het aansluitingsproces te versimpelen, zodat het voor de klant makkelijk en eenvoudig is. Anderzijds door tijdens het proces de klant online advies te bieden. Banken krijgen hierbij dus meer een faciliterende rol.

Klantenreviews faciliteren zodat consumenten inzicht krijgen in ervaringen

Probleem: Uit het onderzoek blijkt dat consumenten behoefte hebben aan transparantie en eerlijkheid. De keuze voor een product baseren ze steeds vaker op basis van kennis en ervaringen die online zichtbaar zijn. Zo zijn beoordelingswebsites met ervaringen van klanten erg populair want door gebrek aan vertrouwen geloven consumenten de verkooppraatjes van banken niet meer.

Advies: Om klanten te helpen bij het vinden van reviews, dienen de banken service aan te bieden door zelf klantenreviews te faciliteren. Zo kunnen ze klanten na de aanschaf van een product of gebruik van een dienst vragen om hun ervaring te delen via een review. Door deze reviews op de eigen website van de bank te plaatsen, kunnen potentiële klanten direct zien hoe anderen het gebruik van het product ervaren.



Vb: Klantenreviews MoneYou

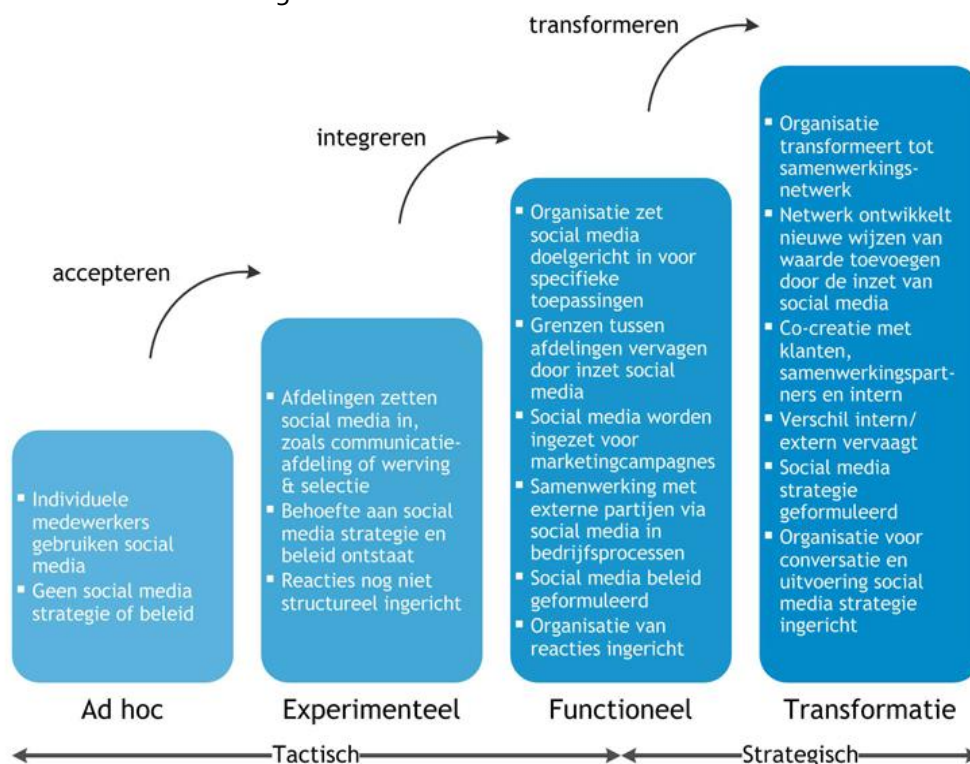
Op deze manier krijgen consumenten meer inzicht in de ervaringen van andere klanten. Dit kan hen helpen bij de keuze voor een bank, product of dienst. Daarnaast verhoogt het faciliteren van reviews de transparantie van de bank en is bewezen dat positieve reviews de conversie verhogen. Maar er worden natuurlijk ook negatieve reviews geschreven. Dit levert de bank inzicht op. Bij onduidelijkheid of onjuistheden kan de bank op de review reageren. Bijvoorbeeld door aan schrijvers van onduidelijke reviews te vragen wat nu echt het probleem is. Anderzijds kan de bank ook reageren op negatieve reviews door bijvoorbeeld de klant een verklaring te geven waarom de rente zo laag is. Zo krijgt de potentiële klant een duidelijk beeld en laat de bank haar betrokkenheid zien.

6.1.2. Specifieke advieslijnen social media

Uit het onderzoek blijkt dat veel consumentenbanken nog zoekende zijn naar de juiste aanpak voor social media. De inzet van social media vergt extra aandacht, dus vandaar dat naast de algemene advieslijnen hier specifiek advies over wordt gegeven.

Aangezien er tussen de 35 onderzochte consumentenbanken veel onderscheid is in de mate van aanwezigheid op social media, kunnen de banken niet gezamenlijk geadviseerd worden. Er is behoefte aan ordening en het Social Media Maturity model leek hiervoor het meest geschikt. Aan de hand van het model kunnen social media kanalen makkelijk in verschillende volwassenheidsfasen van social media ingedeeld worden. Zodat per fase specifieke advieslijnen kunnen worden gegeven. Voor een uitgebreide toelichting van het model, kan paragraaf 8.9 op pagina 138 worden geraadpleegd.

Maar er worden wel een aantal kanttekeningen bij het model geplaatst; het is de vraag of het streven van de bankensector is om te transformeren naar een netwerkorganisatie, oftewel een holistische aanpak. Deze aanpak is toegelicht in het Social Organizing model op pagina 38 en houdt in dat ieder individu binnen een organisatie bevoegd is om zelf activiteiten op social media te ondernemen en het niet centraal wordt aangestuurd. Zoals op pagina 38 ook al is aangegeven, past het loslaten van de coördinatie van social media niet bij de bankensector. Banken dienen daarom niet te streven naar de volledige transformatie, maar ze moeten kijken wat bij de bank in zijn algemeen past (zoals co-creatie, social media strategie formuleren, verschil intern/extern vervaagt en organisatie voor strategie inrichten). Deze kanttekening dient bij het lezen van het advies in het achterhoofd te worden gehouden.



Figuur 4: (M&I/Partners, 2011) Social Media Maturity model

Aan de hand van de monitoring en interviews zijn de 35 consumentenbanken in het Social Media Maturity model ingeschaald. In de functionele fase zijn 4 banken roodgekleurd, deze banken hebben hun social media al verder ontwikkeld dan andere uit deze fase. Zo hebben zij een eigen community en organiseren zij co-creaties. Deze eigenschappen horen bij de transformatiefase, maar ze voldoen nog niet helemaal aan deze fase om hier ingeschaald te worden.

Ad hoc	Experimenteel	Functioneel	Transformatie
- Amsterdam Trade Bank - Anadolubank - Big Bank - BLG Wonen - BNP Paribas - Credit Europe Bank - DHB Bank - Garantibank - Interbank - Lloyds Bank - Santander - The Economy Bank - Yapi Kredi Bank	- Argenta Bank - ASR Bank - BinckBank - FREO - Rabobank Peelland Zuid - Regiobank Leersum - WestlandUtrecht Bank	- ABN AMRO - AEGON - ASN Bank - Delta Lloyd - Florius - ING Bank - Knab - LeasePlan Bank - MoneYou - Nationale Nederlanden - Ohra - Rabobank Nederland - Robeco Direct - SNS Bank - Triodos Bank	

Hieronder wordt iedere fase toegelicht en advies gegeven over de vervolgstappen in social media.

Ad hoc

De banken in deze fase hebben geen actieve social media kanalen. Sommige medewerkers zijn daarentegen wel met een persoonlijk account actief op social media. Zaken en privé lopen hier meestal door elkaar, maar deze activiteiten dragen niet bij aan de organisatiedoelen van de bank.

Advies

Voor deze banken kan het interessant zijn om via social media in te zetten. Maar niet voor iedere bank is social media geschikt; het dient bij het bedrijf, de doelstellingen en doelgroep te passen. Daarom dienen de banken eerst een analyse te maken voordat ze aan de slag gaan. Een gemakkelijke methode is het Social Strategy model van Sjef Kerkhofs. Het model bestaat uit 8 stappen om tot een gedegen implementatie van social media te komen. De implementatie van social media is natuurlijk niet direct het doel. Door de stappen van het model te doorlopen kan een bank er namelijk achter komen dat social media niet geschikt is. Om te voorkomen dat de bank onnodig investeringen gaat doen, is er een go/no go moment ingepland. De bank dient dan de beslissing te nemen of men social media in gaat zetten of niet. Indien de bank kiest voor social media komt men in de volgende fase terecht. Voor een uitgebreidere toelichting van het Social Strategy model, kan paragraaf 8.10 op pagina 140 worden geraadpleegd.

Experimenteel

Deze fase bestaat uit de consumentenbanken die social media accepteren als medium en op de kanalen aan het verkennen zijn. Alle initiatieven zijn experimenteel en tijdelijk van aard om te kijken wat werkt en wat niet. Afdelingen nemen daarbij zelf initiatief. Het ontvangen en geven van reacties is vaak ongestructureerd en afhankelijk van de kwaliteit van de individuele medewerker.

Advies

In deze pioniersfase ontstaat er een beeld van de juiste aanpak van social media en behoefte aan structuur en controle. Daarom dient men alle opgedane ervaring te bundelen en een social media strategie (en/of beleid) op te stellen. Aan de hand van het Social Strategy Model van Sjef Kerkhofs kan men de strategie stap voor stap opbouwen. De aansluiting van de strategie op het DNA van de bank is erg belangrijk. Het model gaat verder dan de social media strategie alleen, ook de implementatie en evaluatie van de strategie is van belang. Het gedrag op social media verandert constant, daarom is het tussentijds evalueren van successen en missers erg belangrijk om het medium optimaal in te zetten.

In interviews met social media managers van consumentenbanken kwam naar voren dat sommigen het lastig vonden om specifieke doelstellingen voor social media op te stellen. Maar zonder duidelijke doelstellingen kan er ook geen goede strategie opgesteld worden. Voor het geval dat de banken in de experimentele fase met hetzelfde probleem te maken krijgen, wordt hen een hulpmiddel aangeboden. In de Social Media Metrics van Lovett & Owyang (2010) zijn 4 soorten doelstellingen voor social media uitgewerkt in meerdere KPI's. Daarnaast is ook aangegeven hoe deze doelstellingen gemeten kunnen worden om te bepalen of de social media activiteiten succesvol zijn of niet. Voor een uitgebreidere toelichting van de Social Media Metrics, kan paragraaf 8.10 op pagina 142 worden geraadpleegd.

Functioneel

Banken zetten in deze fase social media doelgericht in en het medium is geïntegreerd in bestaande werkprocessen. Men communiceert via social media met (potentiële) klanten, partners en soms ook intermediairs. De openheid van de organisatie neemt hierdoor toe en de band met de doelgroepen wordt intensiever. Men heeft een social media strategie (en beleid) en hanteert best practices voor het gebruik. Voor de coördinatie van de uitvoering is een social media manager of community manager aangesteld. Een speciaal webcareteam gaat gestructureerd om met het ontvangen en geven van reacties door het gebruik van social media monitoring tools.

Advies

De banken die in deze fase zitten, zijn al erg actief met de inzet van social media. De volgende stap die ze dienen te zetten is de doorontwikkeling van de social media strategie. De banken in deze fase zetten webcare voornamelijk nog reactief en commercieel in. Maar het is juist belangrijk om via social media proactief de dialoog met consumenten aan te gaan, zodat de bank inzichten krijgt waarmee men de bedrijfsvoering kan optimaliseren. Daarnaast wordt de consument op deze manier online betrokken bij de bank. Dit zijn ook wel kleinschalige co-creaties te noemen, die zorgen voor wederzijds toegevoegde waarde. Voor een uitgebreidere toelichting kan de bijbehorende advieslijn van pagina 39 worden geraadpleegd. Om de inzichten van webcare meteen diep in de organisatie te brengen, dient social media in de hele organisatie geïntegreerd te worden. Het breder inzetten van webcare is uitgebreid toegelicht in de advieslijn op pagina 38.

Transformatie

De 4 roodgekleurde banken in de functionele fase bevinden zich bijna in de transformatiefase. Zij hebben speciaal voor particuliere klanten een online community opgezet waar klanten met de bank maar ook onderling kunnen praten, discussiëren en ideeën opperen. De grens tussen de organisatie en de buitenwereld vervaagt door de samenwerking met klanten, die constant nieuwe waarde creëert. Door gebruik te maken van een co-creatie worden klanten meer bij de bank betrokken en kan men beter klantbehoeftes in kaart brengen.

Advies

Deze 4 banken voldoen nog niet aan alle eisen van de transformatie. Zo is social media bij de banken nog niet volledig in de organisatie geïntegreerd. Meer over de integratie van webcare (en dus social media) is te lezen op pagina 38. Daarnaast horen organisaties binnen deze fase via social media de dialoog aan te gaan met belanghebbenden en influencers van hun doelgroep. Zodat men online ambassadeurs kan ontwikkelen. Dit staat bij deze banken nog in de kinderschoenen en daarom dienen zij daar nog meer hun focus op te leggen. Maar zoals al eerder werd aangegeven dient totale aansluiting op deze fase voor banken niet het streven te zijn. Deze fase vraagt om een holistische aanpak en de transformatie tot een netwerkorganisatie, maar dat past niet bij een bank als gecoördineerd bedrijf.

Voordelen en nadelen social media

Ter aanvulling van de advieslijnen worden hieronder de belangrijkste voordelen, nadelen en randvoorwaarden van de inzet van social media benoemd. Voordat een bank begint met social media maar ook als men er al mee bezig is, zijn dit belangrijke punten om in de gaten te houden.

Voordelen

- Relatief lage kosten
- Een groot bereik in korte tijd
- Een-op-een contact leggen is eenvoudig en snel
- Betere vindbaarheid in zoekmachine
- Verhoogt naamsbekendheid en merkbeleving
- Simpele manier van informatie delen
- Via dialoog kunnen interessante inzichten worden verkregen
- Door links te gebruiken meer bezoekers van je website
- De drempel om contact te leggen is lager dan bij andere communicatiekanalen
- Kan een positieve invloed hebben op klanttevredenheid en online reputatie

Nadelen

- Alles wat je op social media zet, ligt vast
- Gedrag op social media verandert snel
- Je kunt het niet onder controle houden
- Klanten van banken maken nog niet veel gebruik van social media
- Klanten van banken wantrouwen het medium (zie advieslijn op pagina 40)
- Kan een negatieve invloed hebben op klanttevredenheid en online reputatie

Randvoorwaarden

- Consequente aanwezigheid
- Relevante content
- Doelgroepgericht communiceren
- Proactief de dialoog aangaan
- Transparante en eerlijke communicatie
- Real time antwoord op vragen, ook buiten kantoortijden
- Investing van tijd, geld, capaciteit en kennis
- Herkenbaarheid via het doorvoeren van de huisstijl
- Social of online media strategie/beleid voor structuur
- Aansluiting van de strategie op de organisatie- en communicatiestrategie

Zoals bij de randvoorwaarden te zien, ben je er als bank met een social media account nog niet, er komt veel meer bij kijken. Dat dienen banken zich wel te realiseren, als ze met social media beginnen.

Social media in crisissituaties

In crisissituaties is het belang om aan de randvoorwaarden te voldoen des te belangrijker. Snel handelen en duidelijk communiceren is dan essentieel. Om te laten zien hoe een organisatie op social media de plank mis kan slaan, wordt hieronder een case van een crisis toegelicht.

Voorbeeld: 3 april grote storing bij ING

's Middags ontstond er grote paniek op Twitter en Facebook omdat klanten zeiden dat plotseling veel geld van hun ING-rekening was verdwenen. Al gauw bleek dat ING last had van een grote storing. Klanten konden niet internetbankieren of zagen dat er honderden euro's van hun rekening waren afgeschreven. Lang hield ING vol dat er niets aan de hand was. Zo reageerde het webcareteam op Twitter met: *'Je saldo is juist. De bij- en afschrijvingen worden alleen vertraagd verwerkt. ^Roy.'*

Er ontstond op social media hierdoor veel ophef over de storing want waar was het geld van alle klanten dan heen? ING gaf haar klanten geen duidelijkheid en was urenlang stil.

'De stortingen zijn nog niet verwerkt. Ja, daaag! De laatste storting is al lang en breed verwerkt, vorige week. En nu in de min op een rekening waar ik niet eens rood op kan staan. Heel knap. Dat zo iets gebeurt, is al beschamend genoeg, maar daar is wellicht nog een verklaring voor. Voor het stilzwijgen aan de kant van de ING niet!'

'Ik sta dus echt nooit nooit nooit in het rood EVER en nu opeens gigantisch. Totaal onmogelijk. Waar blijft de reactie van #ING'

Er was enorm veel kritiek op social media over de service en de reactie van ING. Veel ING-klanten vonden dat de bank veel te laks reageerde op hun klachten. Dit zorgde al snel voor veel grappen op social media als de volgende:



Om kwart over 6 kwam de woordvoerder op televisie uiteindelijk met de mededeling dat ING kampte met een storing en dat saldo- en transactiegegevens mogelijk niet correct werden weergegeven. Met deze boodschap beantwoordde het webcareteam zoveel mogelijk vragen van klanten op social media. De berichten waren hierdoor niet meer persoonlijk, maar gestandaardiseerd. Doordat er zoveel berichten waren verstuurd (33.000 in 6 uur tijd), liepen ze achter de feiten aan. Maar het kwaad was al geschied, klanten waren boos dat ze hun geld niet aankonden en dat de bank zo onduidelijke en traag communiceerde (RTL Nieuws, 2013).

6.1.3 Beantwoording centrale vraag

Aan de hand van de advieslijnen van de vorige paragrafen wordt antwoord gegeven op de centrale vraag 'Hoe zetten consumentenbanken online media in voor welke doelstellingen en waar kunnen de banken zich online in verbeteren?' Deze is opgedeeld in de 3 volgende kopjes.

Inzet online media

Consumentenbanken zetten online media verschillend in, een toelichting per kanaal:

- Website: alle banken beschikken over een website die fungeert als visitekaartje en is (meestal) het belangrijkste informatie- en verkoopkanaal.
- App: de helft van de consumentenbanken heeft een eigen app, vaak voor online bankieren. Sommigen hebben meer interactie dan dat, wat zorgt voor meer toegevoegde waarde.
- Social media: de meerderheid van de consumentenbanken zet social media in, maar er zit veel verschil in de mate van interactie. De grote banken zijn erg actief op social media, maar kleine banken zijn door gebrek aan capaciteit minder actief.
- Twitter: wordt het meeste ingezet, vaak als extra servicekanaal of om mededelingen te doen.
- Facebook: is meestal een zendingskanaal met creatieve berichten ondersteund door beeldmateriaal. Door vragen te stellen, proberen banken de dialoog met de consument aan te gaan. Het verlenen van service is via Facebook minder van toepassing dan op Twitter
- LinkedIn: zetten de banken weinig in, hier zweven veel passieve accounts rond. Alleen enkele grote banken zijn hier actief met kennisdeling en de werving van personeel.
- YouTube: wordt door de meerderheid van de banken ingezet om, naast het promoten van tv-commercials en projecten, consumenten financiële producten en diensten visueel uit te leggen.

Doelstellingen online media

De meeste consumentenbanken die op online media actief zijn, hanteren een online strategie. Qua doelstellingen berust deze strategie op de volgende pijlers:

1. Het realiseren van sales (met name via de website)
2. Online branding (via de website en social media kanalen)
3. Het bieden van service (via de website, social media kanalen en apps)
4. Het genereren van engagement (via social media kanalen, apps en online community)

De aard van de online strategie is dus nog vrij commercieel. Dit terwijl klanten online de voorkeur geven aan persoonlijke informatie & advies en betrokken worden bij de bank (engagement). Volgens de klantbehoeftes moeten punt 3 en 4 dus eigenlijk in de online strategie bovenaan staan.

De inzet van online media verbeteren

De inzet van online media kan verbeterd worden door de volgende advieslijnen op te volgen.

Online strategie

- Online strategie beter aansluiten op de organisatie- en communicatiestrategie
- Online strategie meer focussen op service, mededelingen en conversaties

Webcare

- Webcare breder (in de organisatie) inzetten
- Wederzijds toegevoegde waarde creëren via co-creaties
- Van massacommunicatie naar persoonlijke communicatie

Wantrouwen social media

- Wantrouwen in social media wegnemen en inzichten geven
- Voor persoonlijke of ingewikkelde vragen een online community opzetten

Website

- Mogelijkheid bieden om online zelfstandig producten af te sluiten
- Klantenreviews faciliteren zodat consumenten inzicht krijgen in ervaringen

Specifiek advies voor social media

Aan de hand van de volwassenheidsfase van de social media kanalen wordt geadviseerd hoe banken per fase de inzet van social media kunnen verbeteren. Namelijk:

- *Ad hoc*: deze banken zijn nog niet actief op social media. Zij dienen daarom te analyseren of de inzet van social media geschikt is voor de bank
- *Experimenteel*: deze banken zijn al op social media actief, maar hebben behoefte aan structuur. Daarom dienen ze een social media strategie op te zetten.
- *Functioneel*: deze banken hebben de kanalen al aardig goed ingericht. Ze dienen hun social media strategie door te ontwikkelen door enerzijds de strategie in de organisatie te integreren. Anderzijds door proactief de dialoog aan te gaan en co-creaties te organiseren
- *Transformatie*: 4 banken die ingeschaald zijn bij functioneel, voldoen al gedeeltelijk aan de transformatiefase. Om in deze fase te passen, dienen ze social media in de hele organisatie te integreren en online ambassadeurs te ontwikkelen. Maar totale aansluiting tot deze fase is niet gewenst, het veranderen in een netwerkkorganisatie past namelijk niet bij consumentenbanken.

6.2 Bex*communicatie

Aan de hand van het onderzoek is er voor Bex*communicatie een advies opgesteld hoe zij enerzijds de kennis van het onderzoek kunnen delen. Anderzijds staat centraal hoe Bex* zichzelf in de bankensector neer kan zetten als kenniscentrum omtrent online media. Met als uiteindelijk doel om in de financiële sector nieuwe opdrachten te werven.

Het advies bestaat uit 3 onderdelen. Het belangrijkste is het advies over de externe communicatiestrategie en aansluitend de kansen voor Bex* per volwassenheidsfase van social media. Daarnaast is er nog een aanvullend advies dat gaat over het Bex*thema voor het najaar.

6.2.1 De externe communicatiestrategie

De huidige externe communicatiestrategie van Bex*communicatie is gestoeld op relatiemanagement waarbij het trechtermodel van Peter van den Besselaar wordt gebruikt. Het belangrijkste doel van de strategie is om in het hoofd van de potentiële opdrachtgever te zitten als de vraag naar een opdracht manifest wordt. Voor een uitgebreidere toelichting van het model kan pagina 17 worden geraadpleegd. Aangezien uit ervaring blijkt dat deze strategie goed werkt, wordt het advies in lijn van de huidige externe communicatiestrategie gelegd.

Aan de hand van het trechtermodel wordt geadviseerd om de volgende stappen te doorlopen om aan het einde van het proces samenwerking met opdrachtgevers te bewerkstelligen.

1. **Bekend maken van het onderzoek**: ik adviseer om bij de online publicatie in half juni (een samenvatting van het onderzoek in combinatie met een infographic) vanuit Bex* online veel aandacht te generen rondom het onderzoek. Hierdoor kan de interesse van anderen worden gewekt en is het bereik van het onderzoek groter. Om de aandacht vast te houden adviseer ik om na de publicatie dagelijks teasers over de uitkomsten van het onderzoek te tweeten. Op deze manier worden mensen getriggerd om de samenvatting te bekijken.
2. **Inzichten geven**: bij de online publicatie adviseer ik om te verwijzen naar een apart gedeelte op de website van Bex*communicatie, waar geïnteresseerden een gedeelte van het adviesrapport kunnen downloaden. Door in ruil voor de download de naam, bedrijfsnaam en e-mailadres van de personen te vragen, kan Bex* gegevens van geïnteresseerden verzamelen. Door het bezoek aan de website krijgen potentiële opdrachtgevers inzichten over wat Bex*communicatie is (en indien men verder gaat kijken ook wat Bex* doet).

3. **Bekend houden van het onderzoek:** na de publicatie is het belangrijk om het contact met geïnteresseerden warm te houden. Daarom adviseer ik om 1 á 2 maanden na de publicatie contact op te nemen met bedrijven die het onderzoek hebben gedownload. Dit kunnen medewerkers van consumentenbanken zijn, maar ook bedrijven uit verwante sectoren. Ik adviseer om de social media kanalen van deze bedrijven aan de hand van mijn zelf gemaakte checklist uit paragraaf 8.12 op pagina 144 vooraf te analyseren. Zo krijgt Bex* inzicht in de social media strategie van de bedrijven en kan men hen via de checklist snel in het Social Media Maturity model indelen.

Aan de hand van deze indeling adviseer ik namelijk om per fase de bedrijven uit te nodigen voor een Bex* to school bijeenkomst, die past bij de social media strategie van het bedrijf. De Bex*to school bijeenkomst voor deze bedrijven bestaat uit een specifieke training die aansluit op dit onderzoek en de fase waarin de bedrijven zich bevinden. Omdat deze training specifiek op de bedrijven zijn afgestemd, is de kans groot dat de geïnteresseerden ervoor kiezen om deel te nemen. Aangezien deze bedrijven Bex*communicatie wellicht niet kennen, dient er wel algemene informatie over het bureau meegestuurd te worden. Daarnaast dient Bex* op hun website de inhoud van de bijeenkomsten toe te lichten.

4. **Erkenning/waardering/vertrouwen creëren:** door middel van persoonlijk contact via de training zullen deelnemers erkenning en waardering voor de kennis van Bex*communicatie krijgen. Daarnaast gaan ze Bex* meer vertrouwen, omdat de training niet commercieel van aard is en het kwalitatief goede kennis bevat.
5. **De samenwerking aangaan:** de potentiële opdrachtgevers hebben nu een goed beeld gekregen van wat Bex* is, doet en dat erkennen, waarderen en vertrouwen ze. Als er bij deze bedrijven vervolgens de vraag voor een opdracht manifest wordt (die past bij Bex*), zal men zelf met Bex*communicatie contact opnemen. Om dit te bereiken, is het wel belangrijk om de contacten na de training warm te houden. Deze periodiciteit is nodig om in het hoofd van die potentiële opdrachtgevers te blijven zitten. Dit kan via persoonlijke communicatie maar ook via middelen als het kwartaalblad Communicatiekracht.

Taak voor Bex*

Maar om samenwerking met opdrachtgevers te realiseren, ligt er ook een taak voor Bex*. Ze dienen namelijk online het goede voorbeeld te geven. Want een communicatiebureau dat adviseert over online media maar zelf zijn online strategie niet goed inzet, komt niet overtuigend over. Als ik de social media kanalen van Bex* bekijk, dan zie ik namelijk dat de kanalen nog niet optimaal worden gebruikt en up-to-date gehouden. Nu heb ik geen onderzoek gedaan naar de online kanalen van Bex*, maar wellicht kan dit in een vervolgonderzoek dieper onderzocht worden. Om een beeld te geven van de verbeterpunten die ik na een snelle blik zie, geef ik 3 voorbeelden:

Voorbeeld 1:

Twitter en Facebook worden vooral ingezet als zendingskanaal. De berichten bevatten interessante content over nieuws of projecten van Bex*. Interactie is er weinig en is reactief. Maar social media is juist ook een kanaal om proactief in dialoog te gaan met anderen.

Voorbeeld 2:

Op het Twitteraccount van Bex* staat een foto van het webcareteam en de bijbehorende afkortingen. Maar in de praktijk worden deze afkortingen niet gebruikt en antwoord men niet persoonlijk maar vanuit het Twitteraccount zelf.

Voorbeeld 3:

De Facebookpage is niet meer up-to-date, het laatste bericht is van 18 april 2013.

6.2.2 Kansen voor Bex* per volwassenheidsfase van social media

Zoals in paragraaf 6.1.2 toegelicht, bestaat het Social Media Maturity model uit 4 fases. In iedere fase liggen voor Bex*communicatie kansen voor opdrachten. Per fase worden de kansen hieronder toegelicht.

Ad hoc

De bedrijven in deze fase zijn nog niet actief op social media. Hier kan een opdracht voor Bex* liggen die bestaat uit een analyse of social media past bij het bedrijf, de doelstellingen en de doelgroep. Indien social media voor het bedrijf geschikt is, kunnen hier vervolgoopdrachten uit voortkomen als het opstellen van een social media of online strategie.

Experimenteel

Binnen deze fase bevinden zich de bedrijven die aan het experimenteren zijn met social media. Bex*communicatie kan hen als kenniscentrum omtrent online media helpen met het opzetten van een social media strategie of online strategie. Dit kan men doen aan de hand van het Social Strategy model in paragraaf 8.10 op pagina 140. Om de social media strategie bij doelgroepen onder de aandacht te brengen kan er ook een vervolgoopdracht komen te liggen voor een online campagne. Dit besteden bedrijven graag uit, omdat het ontwerpen van zo'n campagne veel werk kost.

Functioneel

De social media kanalen van bedrijven in deze fase worden actief ingezet. Een vervolgstap voor deze bedrijven is om proactiever de dialoog met consumenten aan te gaan. Bex*communicatie kan hierbij helpen door bijpassende online campagne te bedenken. Daarnaast dienen deze bedrijven hun strategie door te ontwikkelen door social media in de hele organisatie te integreren. Dit is een grote verandering, waardoor de inzet van verandermanagement essentieel is. Om veranderingen succesvol te laten verlopen, kan Bex* kan met haar kennis over verandermanagement helpen om de integratie goed door te voeren.

Transformatie

De bedrijven in deze fase zetten social media optimaal in. Naast het uitbesteden van online campagnes liggen hier voor Bex*communicatie geen kansen.

De focus voor Bex*communicatie

De fase met de meeste kansen voor Bex* is 'Experimenteel' want bij deze bedrijven is social media als medium al geaccepteerd en is de behoefte aanwezig om hier meer mee te gaan doen. Na het experimenteren, belanden de meeste bedrijven op een punt dat ze niet weten hoe ze verder moeten. Redenen hiervoor zijn gebrek aan kennis, capaciteit of overzicht. De kennis van een extern bureau inzetten, is daarom een goede oplossing in deze fase. Daarnaast is de kans groot dat deze bedrijven later nog met verwante opdrachten bij Bex* terugkomt, als online campagnes en de doorontwikkeling van de strategie.

Naast de experimentele fase liggen er voor Bex*communicatie ook veel kansen bij de fase 'Functioneel' doordat deze bedrijven online campagnes gaan inzetten. Een opdracht die vaak uitbestedt wordt aan externe bureaus. Ten slotte zal in de toekomst bij hen de behoefte aan de integratie van social media toenemen. Met de kennis van verandermanagement zou dit Bex*communicatie mooie opdrachten kunnen opleveren.

Op basis van deze conclusies adviseer ik Bex*communicatie om zich bij het organiseren van Bex*to school bijeenkomsten met name te richten op bedrijven uit de experimentele en functionele fase. Indien er veel aanmeldingen zijn, adviseer ik om de bijeenkomsten per sector in te delen, zodat de training nog specifiek wordt.

6.2.3 Bex* thema voor het najaar

Bex*communicatie gebruikt in haar communicatie specifieke thema's om een rode draad in het bureau te verweven. Op dit moment is het thema 'vertrouwen'. Aangezien het thema tijdelijk onderdeel is van de strategie van Bex* geef ik aanvullend advies over het thema voor het najaar.



Transparantie

Op basis van mijn onderzoek adviseer ik om het thema 'transparantie' te gebruiken. Dit sluit aan op het huidige thema en is op dit moment bij veel bedrijven een terugkomend struikelblok. Telkens dienen bedrijven de juiste balans te zoeken tussen transparant zijn en akkefietjes buiten de publiciteit houden. Dit is niet alleen op gebied van online media een terugkomend aandachtspunt. Het is ook toepasselijk op werkzaamheden van Bex* en bij trainingen als de mediatraining, presentatietraining en crisissimulatie.

Bex* kan dit onderwerp via haar communicatie bij potentiële opdrachtgevers op de kaart zetten zodat zij gaan nadenken over het onderwerp. Door de communicatie effectief in te zetten, kan dit onderwerp bij hen gaan leven. Aangezien de transparantie van de meeste bedrijven nog niet optimaal is, kan de aandacht voor het onderwerp weer leiden tot deelname aan een toepasselijke Bex*training of een nieuwe opdracht voor Bex*communicatie.

Het is dus een breed thema dat op veel vlakken aansluit maar ook een hot item is op dit moment. Daarnaast is het thema makkelijk door te voeren in de vorm van beelden, verhalen en gedrag (de facetten van communicatie die de identiteit en imago van Bex* vormen).

7 Bronnenlijst

7.1 Literatuur

Buys, C. & Peverelli, R. (1 januari 2011) Het heft in handen. *Marketingtribune*, 2.

Cockrill, A., Goode, M. & Beetles, A. (2009). 'The Critical Role of Perceived Risk and Trust in determining customer satisfaction with automated banking channels.' In: *Services Marketing Quarterly* (p. 174 – 193). Londen, England : Taylor & Francis Group.

Godin, S. (2009) *Gehaktballen met slagroom – Hoe Nieuwe Marketing jouw business verandert*. Utrecht, Nederland : Bruna Uitgevers .

Kaplan Andreas M. & Haenlein M. (2010) 'Users of the world, unite! The challenges and oppurtunities of social media.' In: *Business Horizons*, 53 (p. 59 – 68).

Ketting, E. (december 2002) *Kenniscentra in Nederland* (Sociaal en Cultureel Planbureau werkdocument no. 88) Aangetroffen op 12 april 2012 op:
http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2002/Kenniscentra_in_Nederland

Lee, G. & Teo, A. (2005) 'Organizational Restructuring: Impact on Trust And Work Satisfaction' In: *Asia Pacific Journal of Management*, no. 22 (p. 23–39)

McKnight, D.H. Cummings, L.L. Chervany, N.L. (1998) 'Initial trust formation in new organizational relationships.' In: *Acadamy of Management Review*. Vol. 23, no 3 (p. 473 – 490)

Meerman Scot, D. (2011) *De nieuwe regels van social media*. Culemborg, Nederland : Van Duuren Management.

Noort, G. van & Willemsen, L (augustus 2012) ' Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms.' In: *Journal of Interactive Marketing*, no.26.

Petersen, P. (2013) *Handboek Online Marketing* (3rd ed.). Deventer, Nederland : Kluwer uitgeverij.

Toffler, A. (1980) *The Third Wave*. New York, NY : Bantam Books.

Voortman, P. M. & Klamer, A. (November 2010) 'Invloed en vertrouwen – Gereedschap voor analyse en praktijk.' In: *Leren in organisaties*, no. 10 (p. 27 – 29) Aangetroffen op 23 mei 2013 op:
https://www.zuidema.nl/upload/File/Invloed_en_vertrouwen_-_gereedschap_voor_analyse_en_praktijk_-_Voortman,_Klamer.pdf

7.2 Internetbronnen

Aart, van der P. (25 oktober 2012) Professionele webcare verdient een heldere definitie. Aangetroffen op 17 april 2013 op: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/professionele-webcare-verdient-een-heldere-definitie>

Besselaar, van den P. (n.d.) Trechtermodel. Aangetroffen op 30 maart 2013 op:
http://intranet.bexcommunicatie.nl/intranetnl/Merkboek?cm_loggedin=1

Broekhof, M. (4 december 2012) Social media: b2b drie bedrijven waar het werkt. Aangetroffen op 5 mei 2013 op: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-btob-drie-keer-nederlands-succes>

Bruintjes, J. (n.d.) Definitie contentmarketing. Aangetroffen op 26 april 2013 op: <http://joerybruijntjes.nl/contentmarketing/definitie>

Buisman, K. (17 september 2012) Het nieuwe bankieren: 4 types. Aangetroffen op 20 februari 2013 op: <http://tegenlicht.vpro.nl/nieuws/2012/september/Bio-5-De-schuld-van-de-Bank.html>

CBS (december 2012) Het aantal inwoners van Nederland. Aangetroffen op 23 februari 2013 op: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/cijfers/default.htm>

Dasselaar, M. van (6 september 2012) 3 redenen om als bedrijf webcare aan te bieden via social media. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.mariskamedia.nl/wordpress/3-redenen-om-als-bedrijf-webcare-aan-te-bieden-via-social-media/>

Derksen, M. (12 juni 2011) 5 best practices gebruik van sociale media in de reisbranche. Aangetroffen op 6 mei 2013 via: http://www.upstream.nl/blog/bericht/5_best_practices_gebruik_van_sociale_media_in_de_reisbranche/

Encyclo (n.d.) Definitie medium. Aangetroffen op 2 mei 2013 op: <http://www.encyclo.nl/begrip/Medium>

Forrester Research (2011) Customer Advocacy 2011: How Customers Rate European Banks. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.indora.nl/mambo/Nieuws/Klanttevredenheid-belangrijke-succesfactor-voor-banken.html>

Gulden, M. (20 februari 2013) Cijfers 2013 social media gebruik Nederland. Aangetroffen op 20 februari 2013 op: <http://www.themarketingfactory.nl/?p=3564>
<http://www.fundament.nl/2012/10/11/niet-transparante-financials-overleven-het-niet/>

Gurchom, M. van & Voort, G. van der (4 april 2012) Customer Experience: de aanpak. Aangetroffen op 20 april 2013 op: <http://www.marketingonline.nl/nieuws/bericht/customer-experience-1-de-aanpak/>

Indora (n.d.) Klanttevredenheid belangrijke succesfactor voor banken . Aangetroffen op 18 februari 2013 op: <http://www.indora.nl/mambo/Nieuws/Klanttevredenheid-belangrijke-succesfactor-voor-banken.html>

Intranet Bex*communicatie (n.d.) Merkboek Bex* communicatie. Aangetroffen op 4 februari 2013 op: http://intranet.bexcommunicatie.nl/intranetnl/Merkboek?cm_loggedin=1

Kessels, R. (8 december 2011) Top 5 Nederlandse ziekenhuizen op social media. Aangetroffen op 4 februari 2013 op: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/12/08/top-5-nederlandse-ziekenhuizen-op-social-media/>

Ketterij, B. van de (21 december 2012) Online engagement in 2012: werkwijze en resultaten. Aangetroffen op 14 april 2013 op: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/12/21/online-engagement-in-2012-infographic/#more-211240>

Kornaat, N. (7 maart 2013) Community building: van online dialoog naar offline actie. Aangetroffen op 7 maart 2013 op: http://www.frankwatching.com/archive/2013/03/07/community-building-van-online-dialoog-naar-offline-actie/?utm_source=rss&utm_medium=rss%2c%24%7bMmlInfo.Utm.CampaigMediumName%7d&utm_campaign=community-building-van-online-dialoog-naar-offline-actie

Lindeman, L. & Reulink, N. (23 november 2005) Dictaat kwalitatief onderzoek. Aangetroffen op 20 februari 2013 op: [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)

Macken, H. (18 januari 2012) Traditionele media versus online media. Aangetroffen op 28 april 2013 op: <http://heleenmacken.wordpress.com/2012/01/18/traditionele-media-versus-online-media/>

Marketingonline (20 juni 2012) 23 % Nederlandse bedrijven doet niets op sociale media. Aangetroffen op 6 mei 2013 op: <http://www.marketingonline.nl/nieuws/bericht/23-nederlandse-bedrijven-doet-niets-op-sociale-media/>

Motivaction (24 november 2011) Vraag om koerswijziging financiële sector. Aangetroffen op 8 maart 2013 op: <http://motivaction.nl/content/vraag-om-koerswijziging-financi%C3%ABle-sector-o>

Oostendorp, M. (n.d.) talen en internetgemeenschappen als zwermssystemen. Aangetroffen op 28 april 2013 op: <http://www.vanoostendorp.nl/linguist/taalzwerm.html>

Programma digitale dienstverlening (november 2011) Webcare doe je zo! Aangetroffen op 2 mei 2013 op: http://www.hnwbijhetrijk.nl/files/hnwbijhetrijk_nl/Webcare%20doe%20je%20zo_stappenplan%20voor%20de%20overheid_2011.pdf

RTL Nieuws (3 april 2013) Storing ING: urenlang onduidelijkheid over saldo's. Aangetroffen op 26 mei 2013 op: http://www.rtl.nl/components/actueel/rtlnieuws/2013/04_april/03/economie/geld_van_ing_rekening_en.xml

Stralen, T. van (22 maart 2010) De theorie achter kennismanagement. Aangetroffen op 21 maart 2013 op: <http://tomvanstralen.wordpress.com/2010/03/22/de-theorie-achter-kennismanagement/>

Verhaar, P. (21 juni 2009,) Bankklanten willen gewoon dat een bank doet wat het moet doen en niet meer. Aangetroffen op 20 februari 2013 op: <http://bank.blog.nl/algemeen/2009/07/21/bankklanten-willen-gewoon-dat-een-bank-doet-wat-het-moet-doen-en-niet-meer>

Waterschoot, B. (2011) Offline media: het lelijkste marketingwoord van 2011. Aangetroffen op 28 april 2013 op: <http://www.powerpr.nl/2011/12/offline-media-lelijkste-marketingwoord-van-2011/#.UXOuD6KmGSo>

Wikipedia (n.d.) Definitie bank, financiële instelling. Aangetroffen op 24 januari 2013 op: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Bank_\(financi%C3%ABle_instelling\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Bank_(financi%C3%ABle_instelling))

7.3 Lezingen

Online monitoring en analyse(27 maart 2013) Social Media Club 040 : Eindhoven

Training conversatiemanagement (2 april 2013) Bex*communicatie : Eindhoven

8 Bijlagen

Dit hoofdstuk bestaat uit een verzameling van bijlagen die van waarde zijn voor deze scriptie, maar niet zijn opgenomen in voorgaande hoofdstukken. De bijlagen zijn opgedeeld in de volgende onderdelen:

8.1 Monitoring 15 banken	57
8.2 Monitoring consumentenbanken	68
8.3 Interviews met consumentenbanken	86
8.4 Expert reviews	94
8.5 Digitale enquête	102
8.6 Omgevingsanalyse	108
8.7 Aansluiting strategieën consumentenbanken	117
8.8 Social Organizing model	136
8.9 Social Media Maturity model	138
8.10 Social Strategy model	140
8.11 Social Media Metrics	142
8.12 Checklist voor social media	144
8.13 Bronnenlijst bijlagen	145

8.1 Monitoring 15 banken

In het vooronderzoek zijn 15 verschillende Nederlandse banken gemonitord. Eerst wordt de opzet van het monitoringsonderzoek toegelicht en vervolgens wordt ingegaan op de resultaten van de monitoring.

8.1.1 Opzet monitoring

In deze paragraaf wordt kort toegelicht hoe het monitoringsonderzoek is opgezet en uitgevoerd.

Aanleiding

De aanleiding van de monitoring van 15 banken bestaat uit een aantal redenen:

- Om een beter beeld te krijgen van de activiteiten van diverse banken op verschillende online media.
- Om te zien waar welke banken op online gebied goed in zijn en waar niet. Waar liggen nog gemiste kansen?
- Om een bankenbranche uit te kiezen, die interessant is om dieper op in te gaan in het hoofdonderzoek.

Werkwijze

Voor de start van het monitoren zijn de volgende stappen doorlopen:

1. De bankensector opdelen in verschillende branches en hier 15 verschillende banken uit kiezen.
2. Het opstellen van KPI's, ook wel kritieke prestatie-indicatoren genoemd, dit zijn variabelen om de prestaties van een bedrijf te meten en te analyseren.
3. Deze KPI's zijn uiteindelijk in een KPI-kaart geplaatst, waar in één overzicht te zien is welke criteria wordt onderzocht.

De uitvoering

Bij het uitvoeren van de monitoring zijn de volgende stappen doorlopen:

1. Het bezoeken van de homepages van de websites van de geselecteerde banken.
2. Indien op de homepage verwezen wordt naar social media accounts, dan worden deze bezocht.
3. De gevonden social media accounts worden aan de hand van de KPI-kaart beoordeeld.
4. De overige banken die geen actieve verwijzing naar social media op hun homepage hebben, worden via social media opgezocht. Deze worden ook aan de hand van de KPI-kaart beoordeeld.

Opmerking: bij het monitoren van berichten, reacties, likes e.d. op online media betreft het de berichten in een periode van 7 dagen. Namelijk van dinsdag 5 februari tot dinsdag 12 februari.

Analyse van de resultaten

De resultaten zijn geanalyseerd op verschillende niveaus. Om een duidelijk beeld te scheppen, zijn deze scores weergegeven in rapportcijfers, waarbij het laagste cijfer 0 is en de hoogste 10.

- Score van de website
- Score van alle social media (LinkedIn, Facebook, Twitter)
- Score van LinkedIn, LinkedIn Company Profile en LinkedIn Group
- Score van Facebook
- Score van Twitter
- Score van Blogs
- Score van App's
- Totale score
- Score per doelgroep van de bank

De 15 onderzochte banken

Alle 55 banken in Nederland zijn ten eerste ingedeeld per doelgroep waar men zich op richt; consumenten, bedrijven & ondernemers en vermogenden. Daarnaast zijn er ook banken die zich richten op meerdere doelgroepen. Om een diverse lijst van banken te creëren, is bij de keuze van de banken gelet op een aantal factoren: op welke doelgroep richt de bank zich; de grootte van de bank; afzetgebied van de bank (lokaal, nationaal, internationaal); soort bank (online/offline). Hier zijn de volgende 15 banken uit voort gekomen:

Doelgroep: consumenten

1. Rabobank Arnhem e.o. (lokale bank)
2. MoneYou (een online bank, dochter van ABN AMRO)
3. FREO (dochter van Rabobank)
4. Knab (nieuwe online bank)
5. ING

Doelgroep: bedrijven & ondernemers

6. Kredietunie Nederland (nieuwe ondernemersbank)
7. NIBC Direct
8. Kas Bank (internationaal)

Doelgroep: consumenten en bedrijven & ondernemers

9. AEGON
10. Nationale Nederlanden
11. ABN AMRO

Doelgroep: vermogenden

12. BNP Paribas (internationaal)
13. Van Lanschot Bankiers
14. Kempen & co
15. Alex (online beleggersbank)

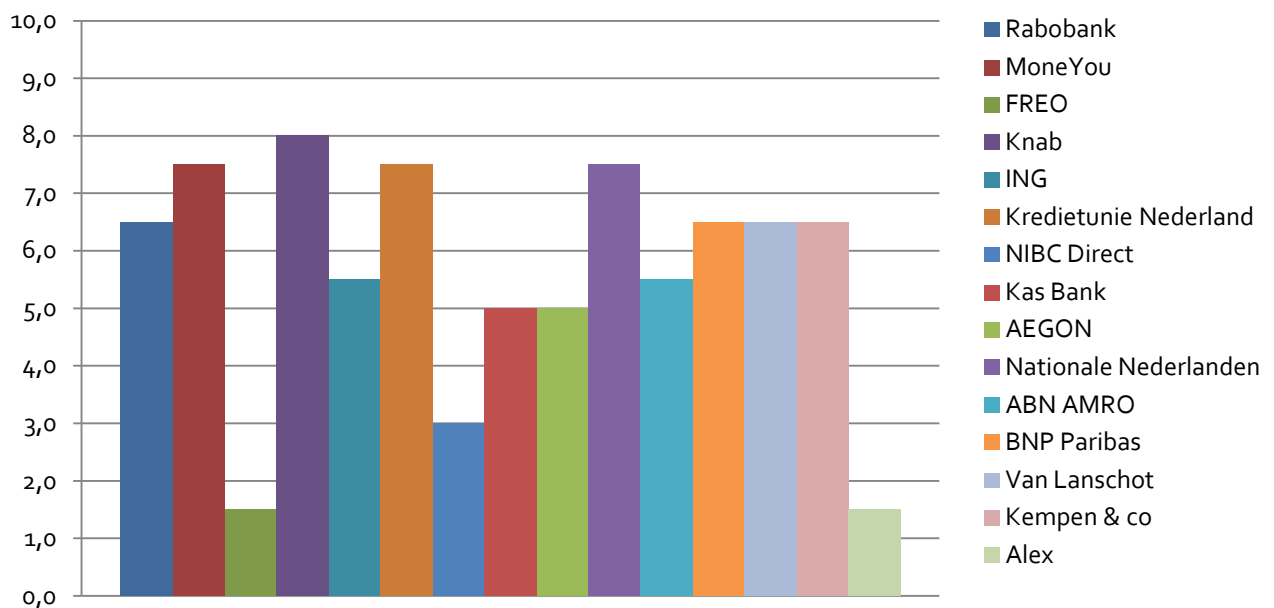
KPI-kaart

Zoals in de werkwijze uitgelegd, is er een KPI-kaart opgesteld met criteria die onderzocht dient te worden. In onderstaand tabel wordt de kaart weergegeven.

15 Nederlandse banken	Aanwezigheid op LinkedIn
Doelgroepen: consumenten, bedrijven / ondernemers, vermogenden	Mate van activiteit op LinkedIn
Aantal medewerkers	Aanwezigheid op Facebook
Aantal medewerkers op LinkedIn	Mate van activiteit op Facebook
Inzet van offline media	Aanwezigheid op Twitter
Verwijzing naar social media op de website	Mate van activiteit op Twitter
Interactie versus zenden van informatie	Aanwezigheid van blogs
Verwijzingen naar offline media	Mate van activiteit op blogs
Waardering op Klout.com	Aanwezigheid van app(s)

In de volgende paragrafen zijn per onderdeel de monitoringsresultaten weergegeven. In de legenda wordt aangegeven welke bank bij welke kleur hoort. Onder iedere grafiek is aangegeven aan de hand van welke KPI's hetgeen beoordeeld is. Daarnaast wordt de grafiek toegelicht met conclusies die voortkomen uit de monitoringsresultaten.

8.1.2 Website



KPI's

Het rapportcijfer voor de website is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

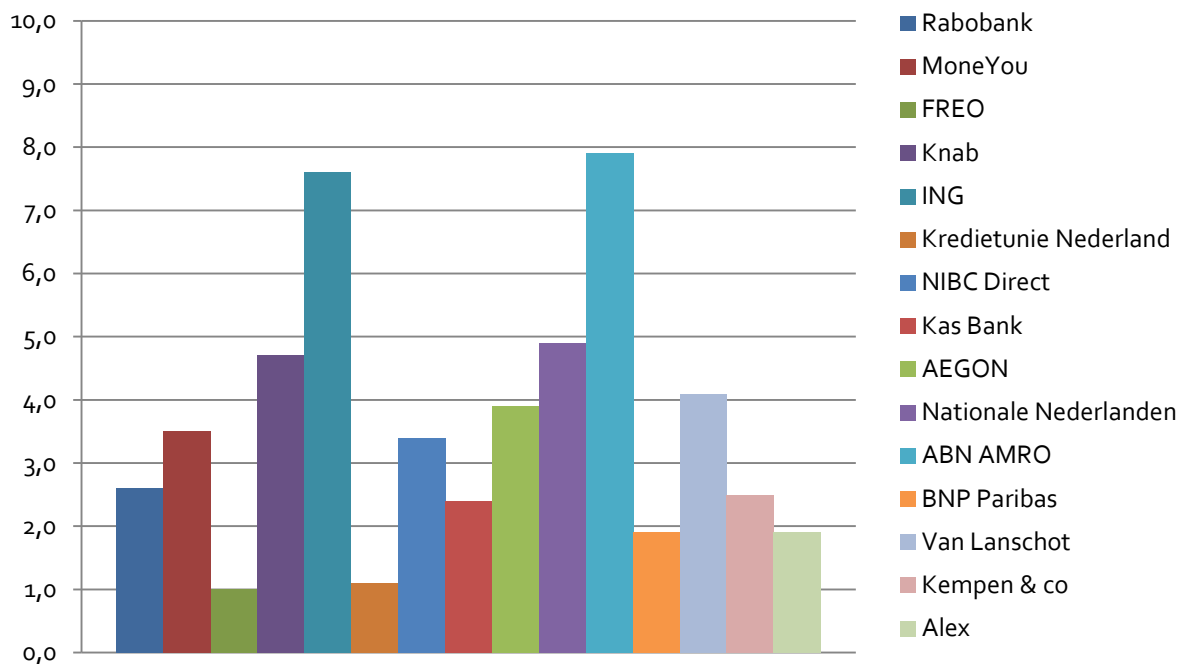
- Verwijzing naar social media op de homepage
- Interactie versus zenden
- Mogelijkheid om reacties te plaatsen
- Mogelijkheid om content te delen
- Verwijzing naar offline media

Conclusies

Knab scoort het hoogste op basis van de gestelde KPI's, gevolgd in de top 4 door MoneYou, Kredietunie Nederland en Nationale Nederlanden. Opvallend slecht scoren FREO, NIBC Direct en Alex.

- Een derde van de banken verwijst niet naar haar social media op de homepage. De helft van de banken die wel naar de social media verwijzen, verwijzen niet naar alle social media accounts, maar naar slechts 1 of 2.
- Met uitzondering van Knab maken alle banken nog te weinig gebruik van interactie en zenden vooral informatie. Knab heeft hier een mooie balans in gevonden. Interactie vindt voornamelijk plaats via een persoonlijke chat of klantenreviews.
- Met uitzondering van Knab is er bij alle banken geen mogelijkheid om reacties te plaatsen.
- Een derde van de banken biedt niet de mogelijkheid om content te delen. Daarnaast biedt de meerderheid van de rest alleen de mogelijkheid om nieuwsberichten te delen.
- De meerderheid van de banken verwijst op haar website naar offline media (zoals reclames, brochures etc.). Met uitzondering van de online banken en FREO.

8.1.3 Social Media



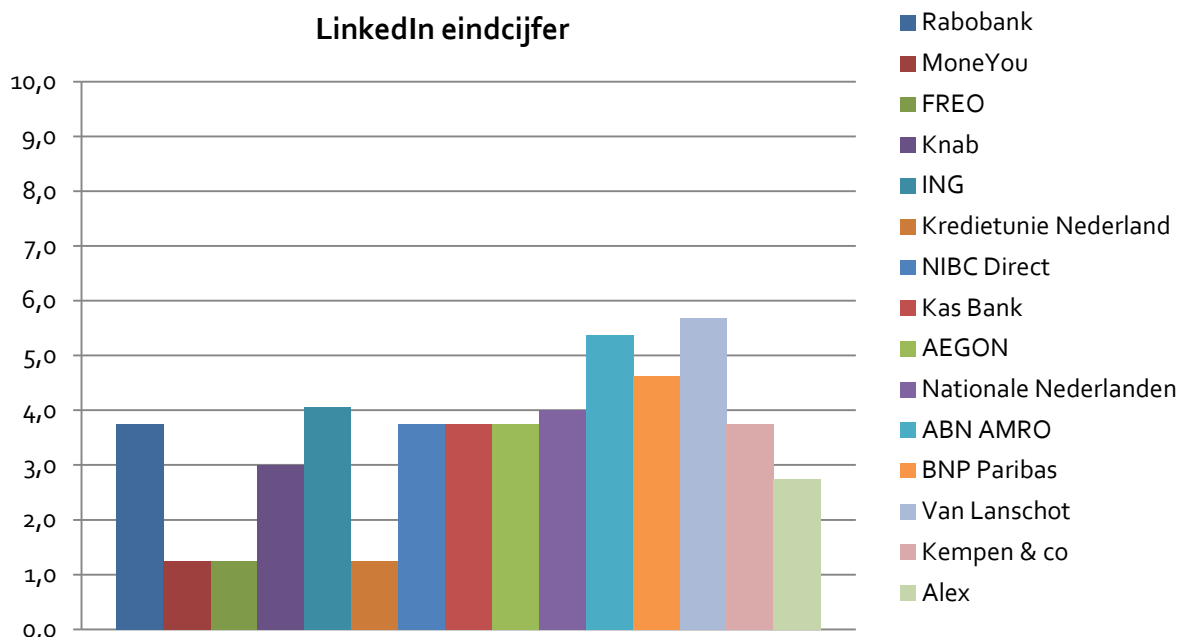
Naast de website, blogs en apps zijn ook de social media kanalen LinkedIn, Facebook en Twitter van de 15 banken geanalyseerd. In bovenstaande grafiek geven we een overzicht van de totale score op social media. Op de volgende pagina's worden de social media kanalen apart behandeld.

Conclusies

- Net zoals bij het totale rapportcijfer scoren ING en ABN AMRO op gebied van social media het beste. Van Lanschot scoort hier een stuk hoger, dan bij de totale score en hoort bij de top 5: ING, ABN AMRO, Nationale Nederlanden, Knab en Van Lanschot. Opvallend is wel dat Knab hier een stuk lager scoort, dan bij de totale score.
- FREO, Kredietunie Nederland, BNP Paribas en Alex scoren het slechtste. Kredietunie Nederland scoorde echter wel hoog met haar website. Waarschijnlijk komt dit doordat de bank vrij nieuw is en de social media kanalen nog niet goed heeft ingericht.

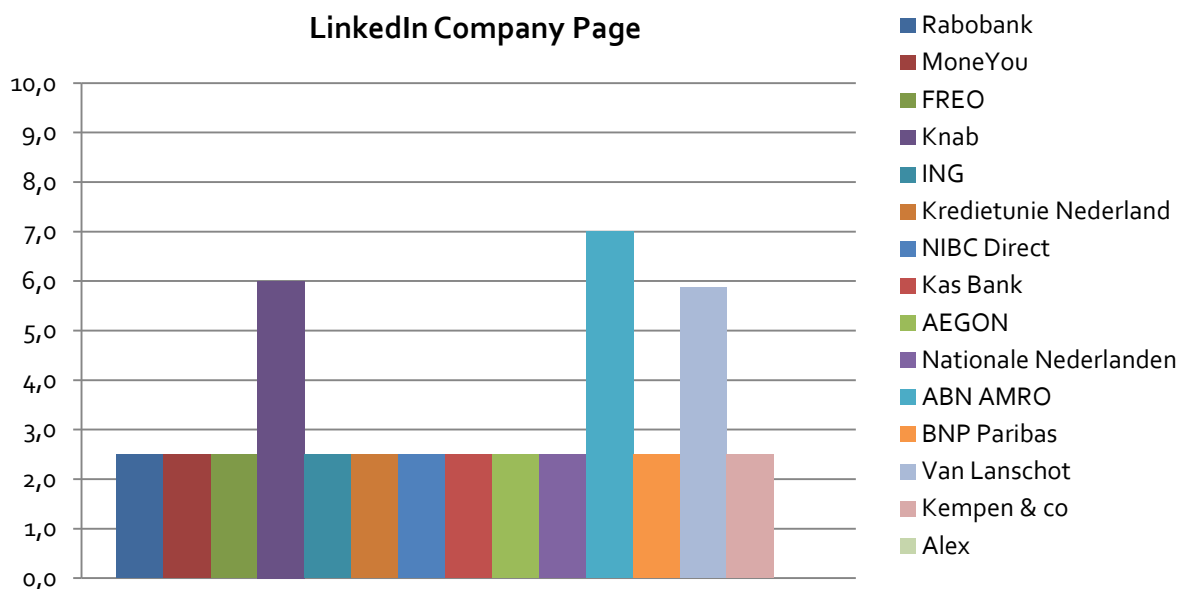
8.1.4 LinkedIn

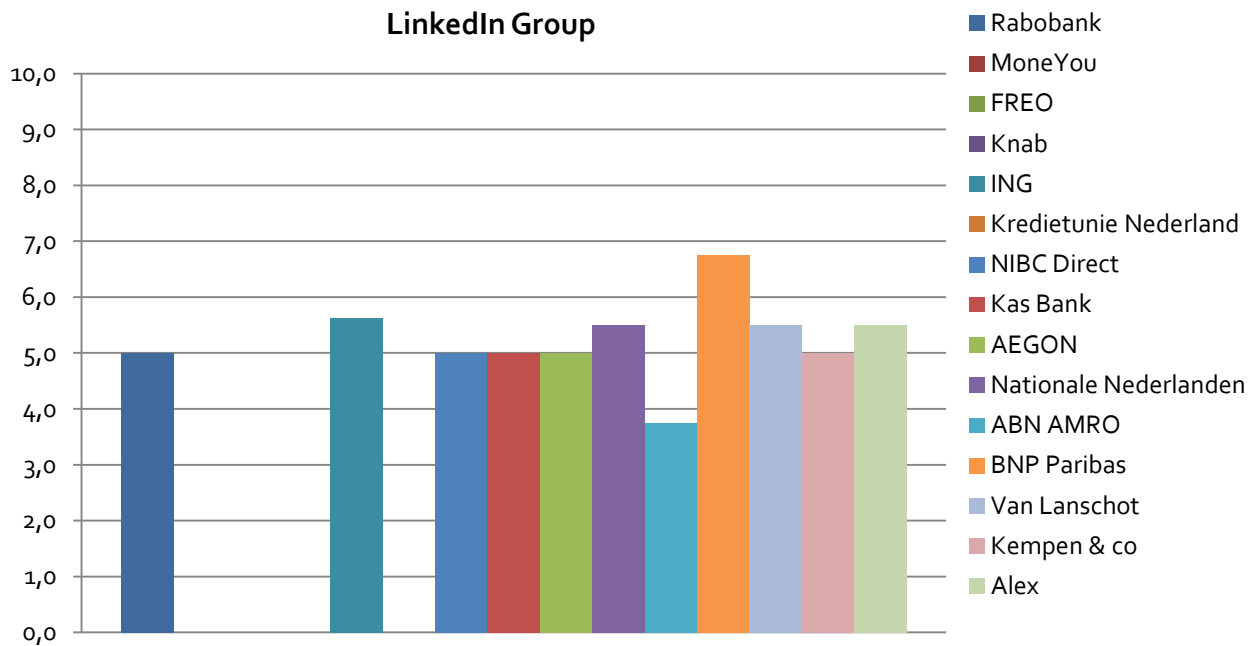
Het algemene rapportcijfer van LinkedIn staat in onderstaande grafiek.



LinkedIn Company Page en LinkedIn Group

Op LinkedIn zijn de LinkedIn Company Page en LinkedIn Group geanalyseerd. Om het onderscheid in scores aan te geven, staan hieronder de grafieken van beiden.





KPI's

De rapportcijfers voor de LinkedIn Company Page en LinkedIn Group zijn vastgesteld aan de hand van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid van LinkedIn Company page / Group
- Mate van activiteit
- Mate van activiteit
- Aantal likes
- Gebruik van de Group (intern, extern, gemengd)

Conclusies

LinkedIn algemeen

Op LinkedIn scoren de meeste banken opvallend slecht, rond een 5. De top 3 bestaat uit ABN AMRO, BNP Paribas en Van Lanschot.

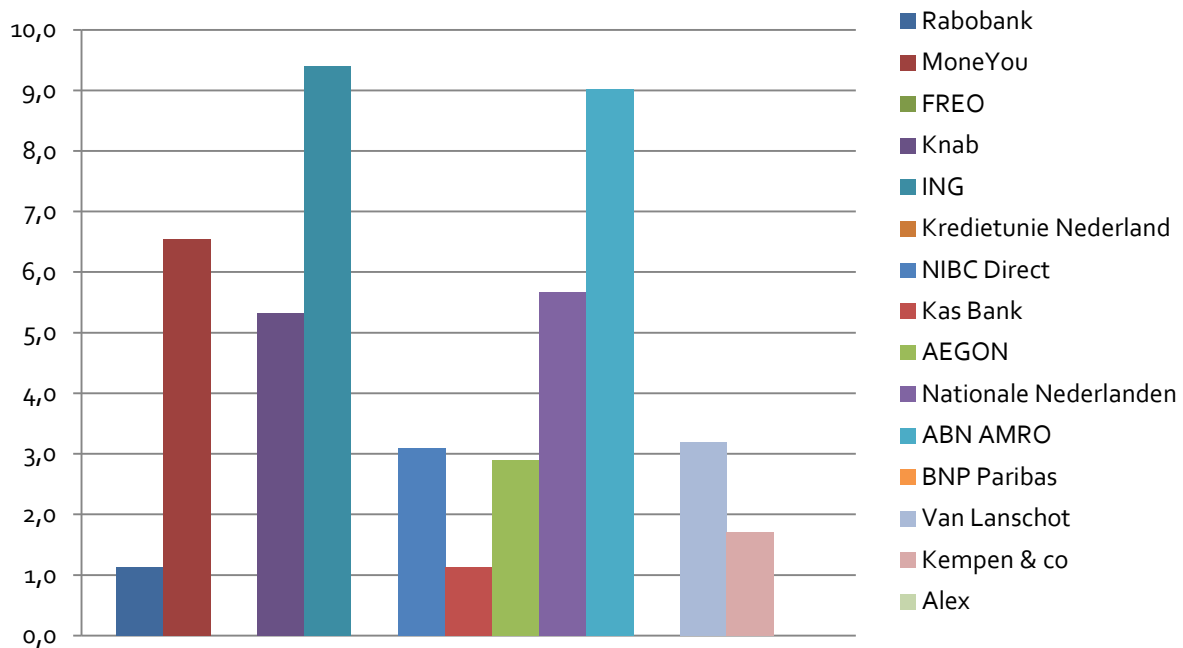
LinkedIn Company Page

- Vrijwel iedere bank (m.u.v. Alex) heeft een Company page, maar de meerderheid maakt er te weinig gebruik van.
- Knab scoort samen met ABN AMRO en Van Lanschot het hoogste en vormen samen de top 3.
- De andere banken scoren gelijk omdat zij wel een Company Profile hebben, maar deze niet gebruiken.

LinkedIn Group

- 4 van de 15 banken heeft geen LinkedIn Group en van de helft die wel een Group heeft, vindt er geen interactie plaats.
- De top 5 van de Groups bestaat uit: Kredietunie Nederland, ING, Nationale Nederlanden, Van Lanschot en Alex. Opvallend is dat Kredietunie Nederland hier hoog scoort. Maar voor een ondernemersbank, die het moet hebben van de zakelijke contacten, is LinkedIn natuurlijk wel erg belangrijk. Ook is het opvallend dat Alex bij de top 5 hoort, want die kwam bij de totale score als de slechtste uit de bus. Al scoort deze bank in vergelijking met de rest niet erg hoog.
- Bij Groups is intern gebruik het meest populair. Gevolgd door gemengd gebruik. Extern gebruik kwam bij deze banken niet voor.

8.1.5 Facebook



KPI's

Het rapportcijfer voor Facebook is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid
- Actief / passieve pagina
- Aantal fans
- Aantal mensen die erover praten
- Mate van activiteit
- Aantal likes
- Aantal reacties
- Gemiddelde reactiesnelheid op berichten van klanten
- Mate van interactie
- Mate van positiviteit / negativiteit van reacties / berichten

Conclusies

De top 3 op gebied van Facebook bestaat uit ING, ABN AMRO en MoneYou. Gevolgd door Nationale Nederlanden en Knab. Opvallend genoeg hebben 4 van de 15 banken geen Facebookpagina.

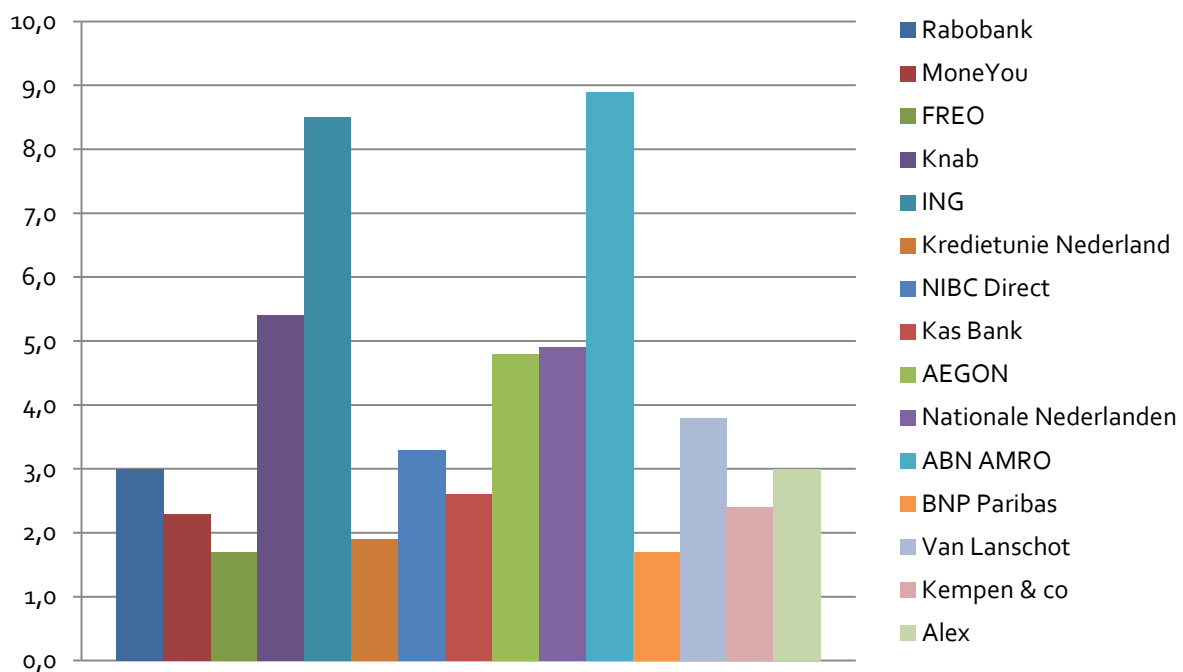
Rabobank, Kas Bank en Kempen & co scoren beduidend het laagste.

In de grafiek is te zien dat er veel verschil is in de scores op gebied van Facebook, het lijkt erop dat de inzet van Facebook niet door alle banken als even belangrijk wordt gezien.

- De meeste fans hebben de grootste banken, namelijk MoneYou, ING, AEGON, ABN AMRO en Van Lanschot. De bank met de meeste mensen die over hen praten, komt bijna overeen met de banken met de meeste fans, namelijk MoneYou, ING, Nationale Nederlanden en ABN AMRO.
- ING, NIBC Direct en ABN AMRO hebben de meeste activiteit op hun Facebookpagina. Gevolgd door Knab en Nationale Nederlanden.
- De grootste banken, ING en ABN AMRO, hebben ook de meeste reacties/likes op hun berichten. Gevolgd door MoneYou en Nationale Nederlanden. Opvallend genoeg hebben 4 van de 11 banken met een Facebookpagina geen reacties op hun berichten.

- De reactiesnelheid is bij ING en ABN AMRO erg hoog, binnen 30 minuten. Gevolgd door MoneYou, binnen een uur. Naast Knab en Nationale Nederlanden, die tussen 3-6 uur en 11 - 16 uur reageren, zijn er 6 banken die niet reageren of te weinig reageren om hier een betrouwbaar antwoord uit te halen.
- Qua interactie doen ING en ABN AMRO het heel goed. MoneYou, Knab, AEGON en Nationale Nederlanden maken te weinig gebruik van interactie.
- Knab komt beduidend positief over in de reacties van klanten. MoneYou, ING en ABN AMRO scoren neutraal omdat er veel negatieve en positieve berichten zijn. AEGON en Nationale Nederlanden worden met name negatief neergezet door klanten.

8.1.6 Twitter



KPI's

Het rapportcijfer voor Twitter is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid
- Aantal volgers
- Aantal volgend
- Mate van activiteit
- Aantal retweets
- Aantal favorieten
- Aantal reply's & mentions
- Gemiddelde reactiesnelheid op berichten van klanten
- Mate van interactie
- Mate van positiviteit / negativiteit van reacties / berichten
- Score op Klout.com

Conclusies

De top 3 van Twitter bestaat uit ING, ABN AMRO en MoneYou. Gevolgd door AEGON en Nationale Nederlanden. Maar ING en ABN AMRO steken er ver bovenuit. FREO, Kredietunie Nederland en BNP Paribas scoren het slechtste.

- ING, AEGON en ABN AMRO hebben de meeste volgers, boven de 10.000. Gevolgd door Knab, Nationale Nederlanden en Van Lanschot met 5.000 - 10.000 volgers.
- De banken die de meeste mensen volgt komt ongeveer overeen met de meeste volgers, namelijk Knab, ING, AEGON en ABN AMRO.
- De mate van activiteit is bij ING en ABN AMRO ontzettend hoog door de vele interacties met klanten. Maar ook de Rabobank, Knab, AEGON, Nationale Nederlanden, NIBC Direct en Van Lanschot zijn actief en sturen tussen de 6-25 berichten per week.
- De meeste retweets worden behaald door ING en ABN AMRO. Gevolgd door Knab en Van Lanschot.
- Op Twitter worden weinig berichten van deze 15 banken als favoriet gemarkeerd. ABN scoort het hoogst met 5-7 favorieten in 1 week. Gevolgd door Van Lanschot en ING met 3-4 favorieten in 1 week.
- Het meeste aantal reply's & mentions geldt voor ING en ABN AMRO, met meer dan 100 per week. Gevolgd door AEGON en Nationale Nederlanden met 11 - 50.
- De reactiesnelheid is het hoogste bij ING, ABN AMRO met 1 - 30 min. Gevolgd door Knab met 31 - 60 minuten. Daarnaast reageert Nationale Nederlanden tussen 3-6 uur en AEGON tussen 17-24 uur. Opvallend is dat 9 van de 15 banken niet reageren op berichten van klanten, of te weinig reacties waardoor er geen betrouwbaar antwoord uit te halen is.
- Qua interactiviteit scoren de ING en ABN AMRO het beste, zij geven gevraagd en ongevraagd antwoord op berichten van klanten. Knab, NIBC Direct, AEGON en Nationale Nederlanden maken nog te weinig gebruik van interactie.
- Knab komt net als bij Facebook beduidend positief over in de reacties van klanten. ING, NIBC Direct en ABN AMRO scoren neutraal. AEGON en Nationale Nederlanden worden daarentegen (net als op Facebook) negatief neergezet door klanten.
- Op Klout.com scoort ABN het hoogste (tussen 76-100). Gevolgd door ING en AEGON (tussen 51-75). BNP Paribas en Freo scoorde op Klout.com erg laag (tussen 11-25). De overige 10 banken scoorde tussen 26-50.

8.1.7 Blogs

Van de scores op gebied van blogs is geen grafiek gemaakt, omdat van de 15 banken alleen Knab een blog heeft. Blogs van andere banken waren niet up-to-date of niet vindbaar via Google en de zoekmachine van de website van de bank.

KPI's

Het rapportcijfer voor blogs is vastgesteld aan de hand van de volgende KPI's:

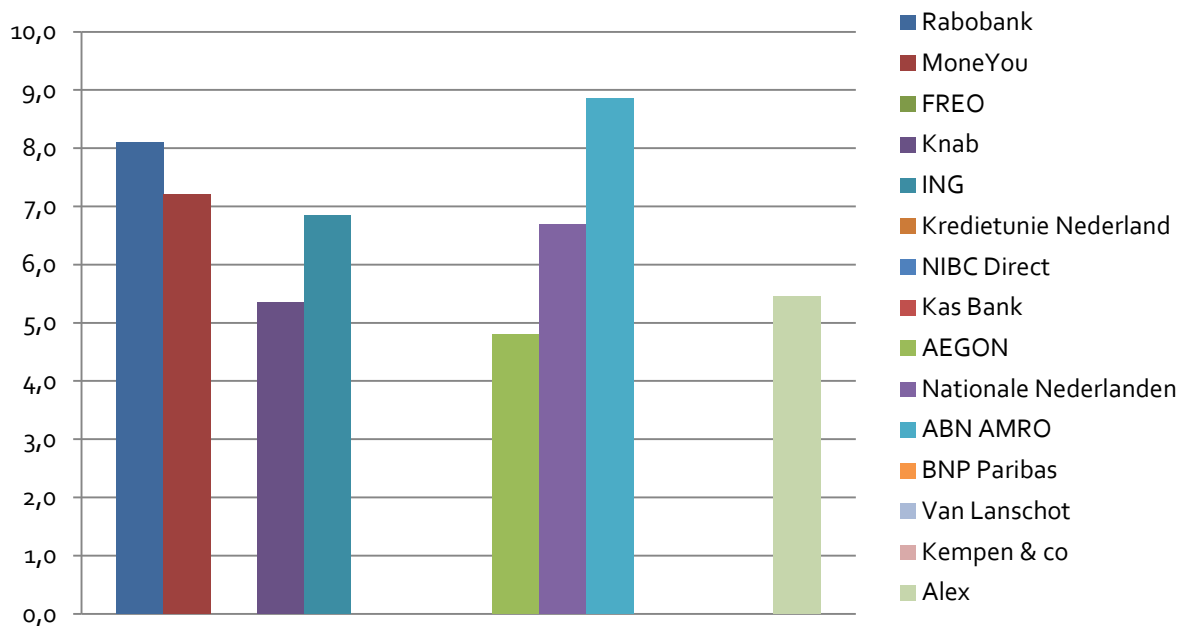
- Aanwezigheid
- Mate van activiteit
- Aantal reacties
- Aanwezigheid van social media links

Conclusies

Aangezien maar 1 bank een blog heeft, kunnen hier geen conclusies uit getrokken worden. Knab kan wel worden gezien als voorbeeld voor andere banken. Hieronder wordt aangegeven hoe de blog van Knab uit de analyse is gekomen:

- Knab plaatst in een week 5-6 blogberichten, van professionals op financieel gebied. Op die berichten krijgt Knab in een week 5-10 reacties.
- Knab biedt de mogelijkheid om de blogs te delen via social media of e-mail.
- Op basis van de KPI's scoort Knab best hoog, namelijk een 7,8.

8.1.8 App's



KPI's

Het rapportcijfer voor apps is vastgesteld aan de hand van de volgende KPI's:

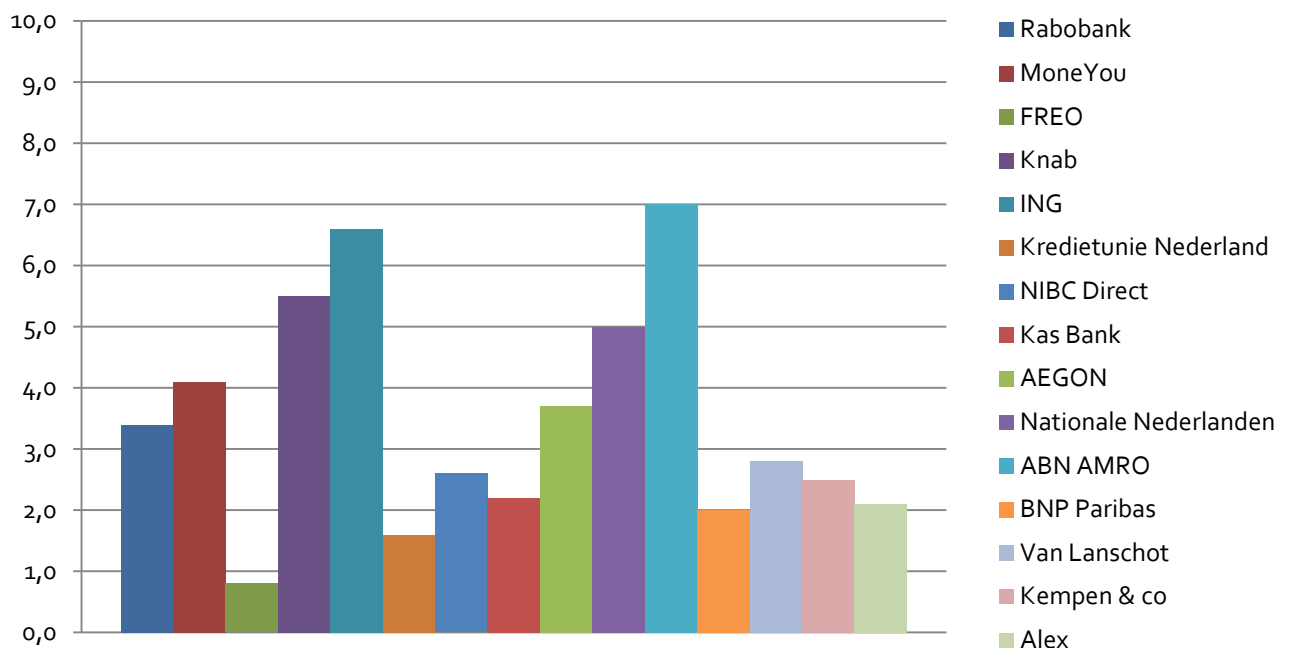
- Aanwezigheid
- Mate van interactie
- Soorten service
- Aantal downloads (alleen zichtbaar in de android store)
- Waardering in Android/IPhone store

Conclusies

De helft van de onderzochte banken biedt haar klanten geen app aan via de android market / app store. De top 3 die het beste scoort op gebied van apps zijn ABN AMRO, Rabobank en MoneYou. Knab, AEGON en Alex scoren beduidend lager dan de rest, rond een 5.

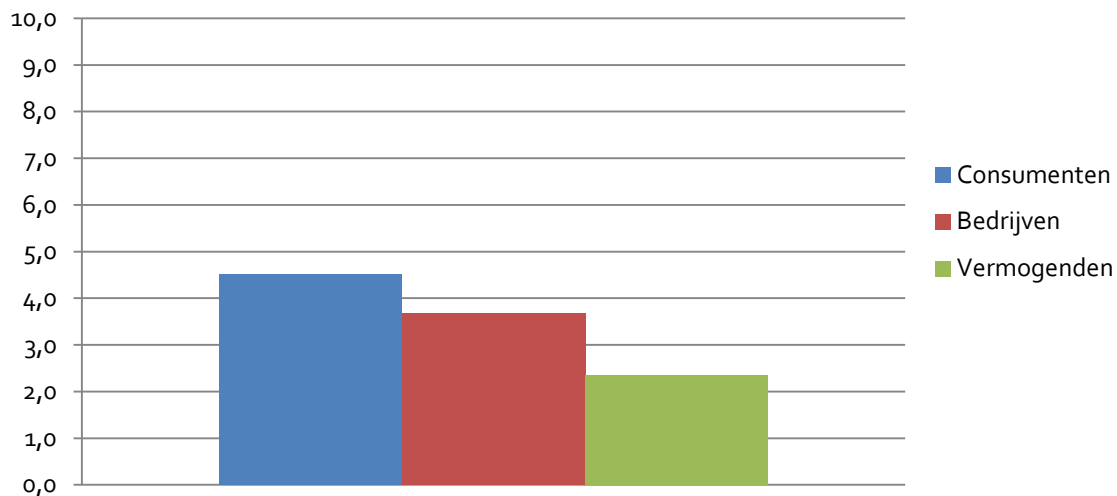
- ABN AMRO maakt als enige bank genoeg gebruik van interactie. MoneYou en Nationale Nederlanden scoren voldoende en Rabobank neutraal. AEGON, Alex, ING en Knab scoren onvoldoende op interactie in de app.
- Qua service bieden Rabobank, MoneYou, Nationale Nederlanden en ABN AMRO meer service dan alleen internetbankieren. Bij Knab, ING, AEGON en Alex kun je alleen internetbankieren of online beleggen.
- De apps van de Rabobank, ING en ABN AMRO zijn in de android market het meeste gedownload (meer dan 1 miljoen keer). De app van MoneYou is 10.001 - 50.000 keer gedownload. De app van Alex is 5.001 - 10.000 keer gedownload. En de apps van de overige banken (Knab, AEGON, Nationale Nederlanden) is minder dan 5.000 keer gedownload.
- In de Android/IPhone store scoren de apps van Rabobank, Knab, ING, ABN AMRO het hoogste met 4 sterren. Alex, Nationale Nederlanden en MoneYou scoren 3 sterren. AEGON scoort het slechtste met 2 sterren.

8.1.9 Totale score



Totale score per doelgroep

Om de verschillen in score duidelijker weer te geven, wordt in onderstaande grafiek de score aangegeven per doelgroep (consumenten, bedrijven & ondernemers en vermogenden).



Conclusies

De top 3 bestaat uit ING, ABN AMRO en de nieuwe bank Knab. ING en ABN AMRO zijn de grootste banken van de 15, dus dat is geen verrassing. Opvallend genoeg scoren de internationale banken (Kas Bank en BNP Paribas) erg slecht. Freo scoort van alle banken het slechtste.

- De banken die zich richten op vermogenden scoren op basis van de KPI's aanzienlijk het slechtste. Van Lanschot en Kempen & co scoren met de doelgroep vermogenden nog het hoogste, rond een 2,5. Alex is beduidend de slechtste.
- Bij de banken met als doelgroep bedrijven & ondernemers scoren de ABN AMRO en Nationale Nederlanden het hoogste. Maar deze banken richten zich daarnaast ook op consumenten. De banken die zich alleen op bedrijven & ondernemers richten scoren namelijk nog lager dan de banken met als doelgroep vermogenden.
- De consumentenbanken scoren het beste, ING en Knab zijn in deze categorie de beste. Maar zoals je in de eerste grafiek kan zien, zit er nog veel verschil in de scores van de banken. Dit maakt deze sector interessant om dieper te onderzoeken.

8.2 Monitoring consumentenbanken

Er zijn 35 consumentenbanken gemonitord. Eerst wordt de opzet van het monitoringsonderzoek toegelicht en vervolgens wordt ingegaan op de resultaten van de monitoring.

8.2.1 Opzet monitoring

In deze paragraaf wordt kort toegelicht hoe het monitoringsonderzoek is opgezet en uitgevoerd.

Voor de start van het monitoren zijn de volgende stappen doorlopen:

1. Een vooronderzoek waar 15 diverse Nederlandse banken zijn gemonitord. Aan de hand van deze monitoring is de categorie consumentenbanken gekozen om verder te onderzoeken.
2. Het opstellen van KPI's, ook wel kritieke prestatie-indicatoren genoemd, dit zijn variabelen om de prestaties van een bedrijf te meten en te analyseren.
3. De KPI's zijn in een KPI-kaart geplaatst. Per KPI kan een bank max. 8 en min. 0 punten scoren.

Doelgroep

Zoals hierboven aangegeven is door middel van de monitoring van 15 diverse Nederlandse banken gekozen om de categorie consumentenbanken verder te onderzoeken. Deze doelgroep kenmerkt zich doordat zij bankproducten aanbieden voor Nederlandse consumenten.

Aangezien Rabobank op social media actief is op nationaal en lokaal niveau, wordt de Rabobank twee keer gemonitord. Naast Rabobank Nederland namelijk ook de lokale bank Rabobank Peelland Zuid. Op aanraden van een collega van Bex*communicatie is voor deze lokale bank gekozen, aangezien deze bank actief bezig zou zijn met online/social media. Totaal bestaat de monitoring dus uit 35 consumentenbanken.

De uitvoering

Bij het uitvoeren van de monitoring zijn de volgende stappen doorlopen:

1. Het bezoeken van de website van consumentenbanken
2. Indien op de homepage wordt verwezen naar social media kanalen, dan worden deze bezocht
3. De gevonden social media kanalen worden aan de hand van de KPI-kaart beoordeeld
4. De overige banken die niet op de homepage verwijzen naar social media kanalen, worden via social media opgezocht. Indien er accounts van de bank aanwezig zijn, worden deze ook aan de hand van de KPI-kaart beoordeeld.

Opmerking: bij het monitoren van berichten, reacties, likes e.d. op social media zijn alleen berichten meegenomen die in de periode van dinsdag 5 maart 2013 tot dinsdag 12 maart 2013 geplaatst zijn. Het gaat dus om een momentopname van 8 dagen.

Aanvulling tijdens onderzoek: om aan te tonen wat voor effect een crisissituatie heeft, is de ING nogmaals gemonitord in de week van zaterdag 30 maart 2013 tot zaterdag 6 april 2013. In deze periode waren er bij ING problemen door een storing en een cyberaanval. Hiermee kan worden aangetoond hoe de monitoring in een crisis en in een 'gewone' situatie met elkaar verschillen.

Analyse van de resultaten

Om de scores per onderdeel duidelijk weer te geven zijn ze omgevormd tot rapportcijfers van 0 tot 10. De resultaten zijn geanalyseerd op de volgende onderdelen:

- Website
- App(s)
- Social media (LinkedIn, Facebook, Twitter)
- LinkedIn (Company Page en Group)

- Facebook
- Twitter
- Conversaties over banken
- Totaal
- Top 3 consumentenbanken
- Verschillen per situatie

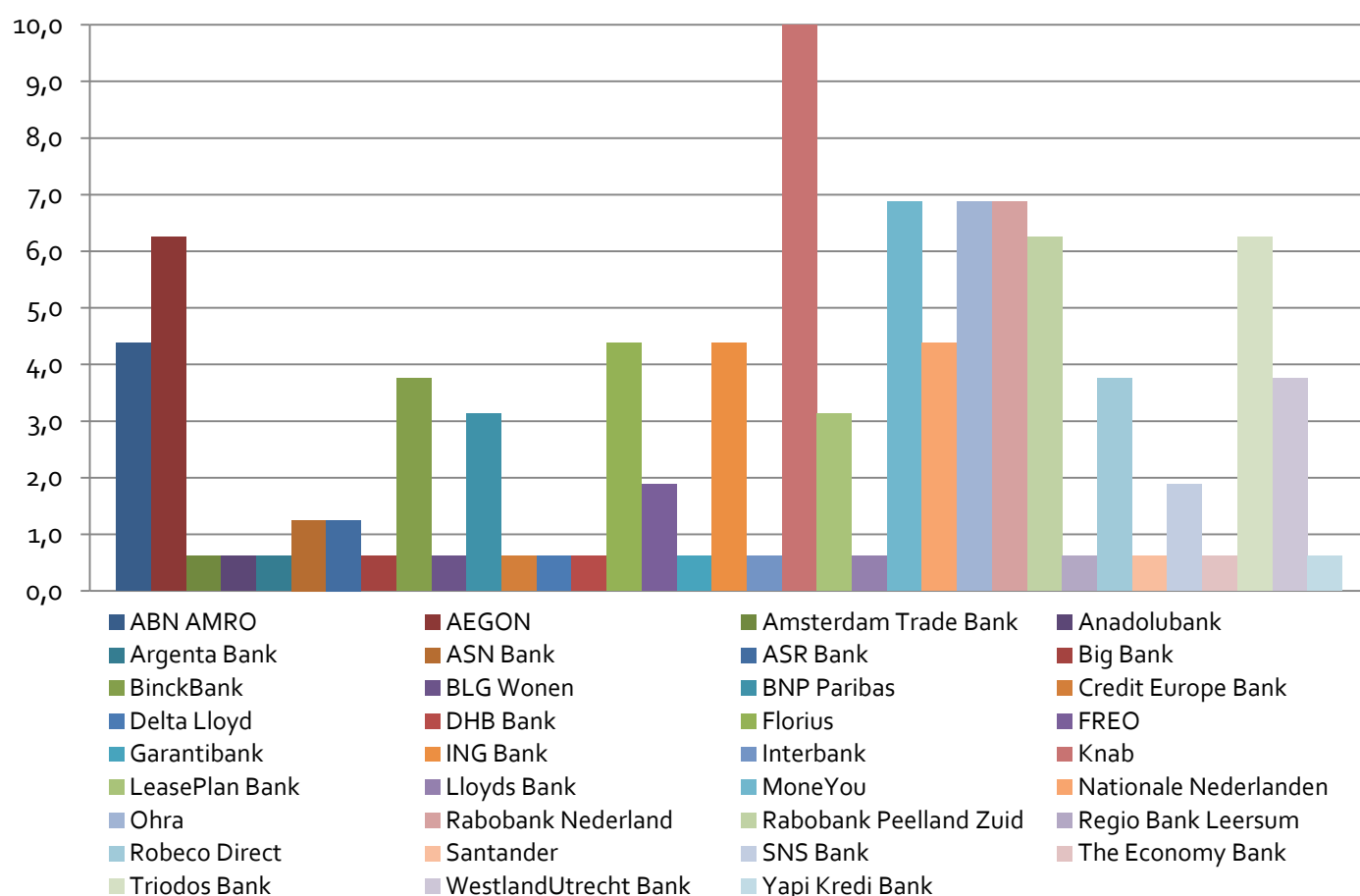
KPI-kaart

In deze KPI-kaart staan alle indicatoren die door middel van de monitoring onderzocht zijn. Per indicator kan een bank maximaal 8 punten scoren.

KPI's website	KPI's Facebook
Verwijzing naar social media op de homepage	Aanwezigheid op Facebook
Interactie/ zenden van informatie op de website	Aantal berichten
Mogelijkheid om reacties te plaatsen	Aantal 'likes'
Mogelijkheid om content te delen	Aantal reacties
KPI's App(s)	Gem. reactiesnelheid op berichten van consumenten
Aanwezigheid van app(s)	Mate van interactie tussen de bank en consumenten
Mate van interactie	Mate van positiviteit / negativiteit berichten van consumenten
Mate van service	KPI's Twitter
Waardering in de Android store	Aanwezigheid op Twitter
KPI's LinkedIn	Aantal berichten
Aanwezigheid LinkedIn Company Page	Aantal retweets
Aantal berichten	Aantal reply's & mentions
Aantal 'likes'	Gem. reactiesnelheid op berichten van consumenten
Aantal reacties	Mate van interactie tussen de bank en consumenten
Aanwezigheid van een LinkedIn Group	Mate van positiviteit / negativiteit berichten van consumenten
Soort gebruik Group (geen punten voor verdeeld)	Score op Klout.com
Aantal berichten	KPI's conversaties over de bank
Aantal reacties	Aantal conversaties over de bank
	Mate van positiviteit / negativiteit conversaties

In de volgende paragrafen zijn per onderdeel de monitoringsresultaten weergegeven. In de legenda wordt aangegeven welke bank bij welke kleur hoort. Onder iedere grafiek is aangegeven aan de hand van welke KPI's hetgeen beoordeeld is. Daarnaast wordt de grafiek toegelicht met conclusies die voortkomen uit de monitoringsresultaten.

8.2.2 Website



KPI's

Het rapportcijfer voor de website is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Verwijzing naar social media op de homepage van de website van de bank
- De interactiemogelijkheid versus het zenden van informatie vanuit de bank
- Mogelijkheid om reacties te plaatsen
- Mogelijkheid om content te delen

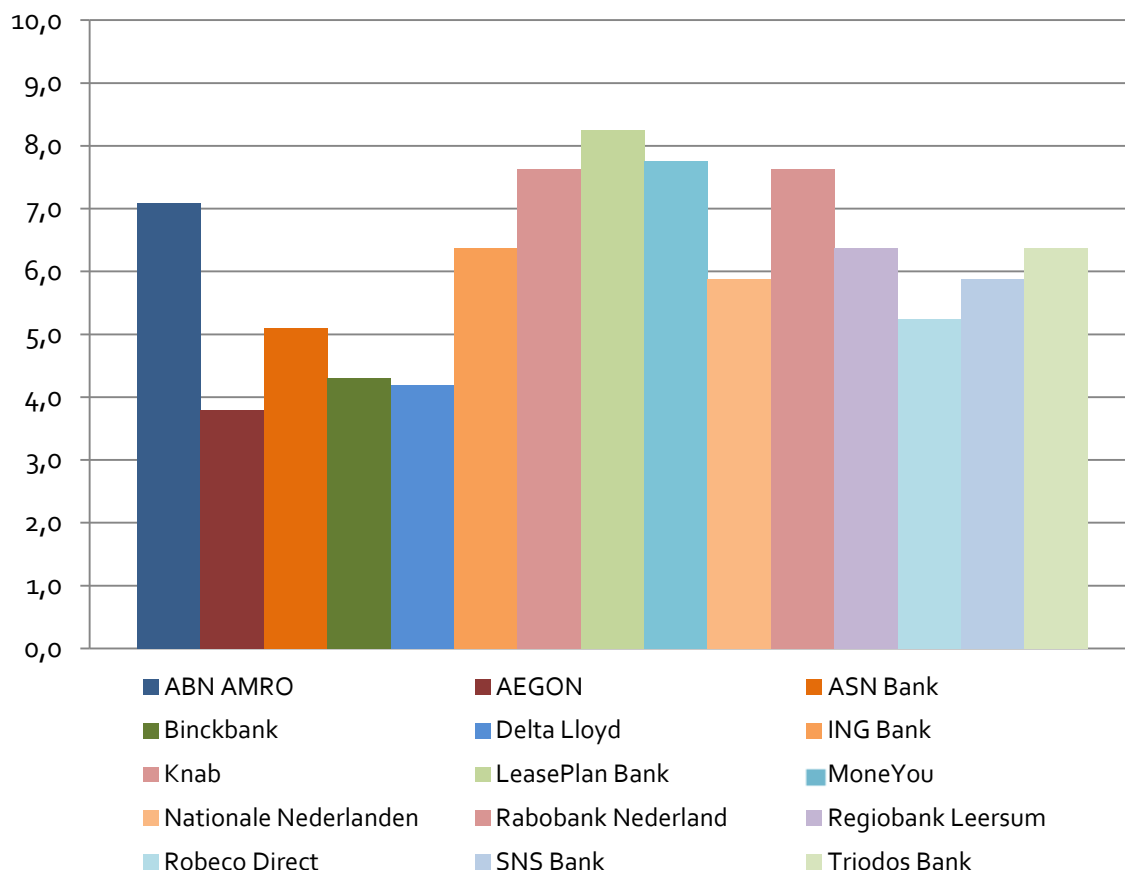
Conclusies

Op basis van de website scoort Knab beduidend het beste, met een 10. Gevolgd door MoneYou, Ohra, Rabobank Nederland, Rabobank Peelland Zuid, Triodos Bank en AEGON. De overige 28 banken scoren onvoldoende (onder een 5). Opvallend is dat de grote banken ABN AMRO en ING slechts een 4,4 scoren.

- Slechts 13 van de 35 banken verwijzen op de homepage van hun website naar social media kanalen. Dit terwijl 17 banken op Facebook en 21 banken op Twitter actief zijn. Opvallend is dat de meerderheid van de banken die wel naar social media verwijst, meestal niet alle kanalen vermeldt waar men actief is. Dit is waarschijnlijk een bewuste keuze, omdat de bank op het 'vergeten' kanaal meestal passief lid is.
- Met uitzondering van Knab maken alle banken nog te weinig gebruik van interactie via de website. Knab doet dit o.a. door middel van een online community en online seminars. 9 van de 35 banken bieden alleen interactie in de vorm van klantenservice via de website. Daarnaast bieden 9 andere banken wel wat interactie, maar zenden ze vooral veel informatie. De overige 16 banken, die onder of net boven de 1 scoren, maken geen gebruik van interactie.

- Met uitzondering van Knab is het bij geen andere consumentenbank mogelijk om op een pagina een reactie te plaatsen. Dat is jammer want het stimuleert juist het direct contact met de klant. Daarnaast kan de bank wijzer worden van reacties op een specifieke pagina.
- 10 van de 35 banken bieden consumenten de mogelijkheid om content te delen via e-mail of social media. Voor de overige 25 banken is dit een gemiste kans om mensen de pagina te laten delen met anderen. Mensen vertrouwen namelijk eerder aanbevelingen van bekenden, dan informatie van banken zelf. Daarnaast zorgt het voor een groter bereik van de website. De meerderheid van de banken die het delen van content wel aanbiedt, doet dit alleen bij nieuws. De share-buttons staan niet standaard ingesteld zoals bij Knab, ING, Triodos en BNP Paribas.

8.2.3 App(s)



KPI's

Het rapportcijfer voor app(s) is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid van apps
- Mate van interactie
- Mate van service
- Waardering in Android store

Conclusies

15 van de 35 banken bieden klanten een mobiele app aan. De meeste banken scoren in vergelijking met andere onderdelen van de monitoring opvallend genoeg een voldoende. Alleen AEGON, BinckBank en Delta Lloyd scoren lager dan een 5. De top 4 wordt gevormd door LeasePlan Bank, MoneYou, Rabobank Nederland en Knab. Het valt op dat qua apps slechts één grote bank (Rabobank) in de top zit.

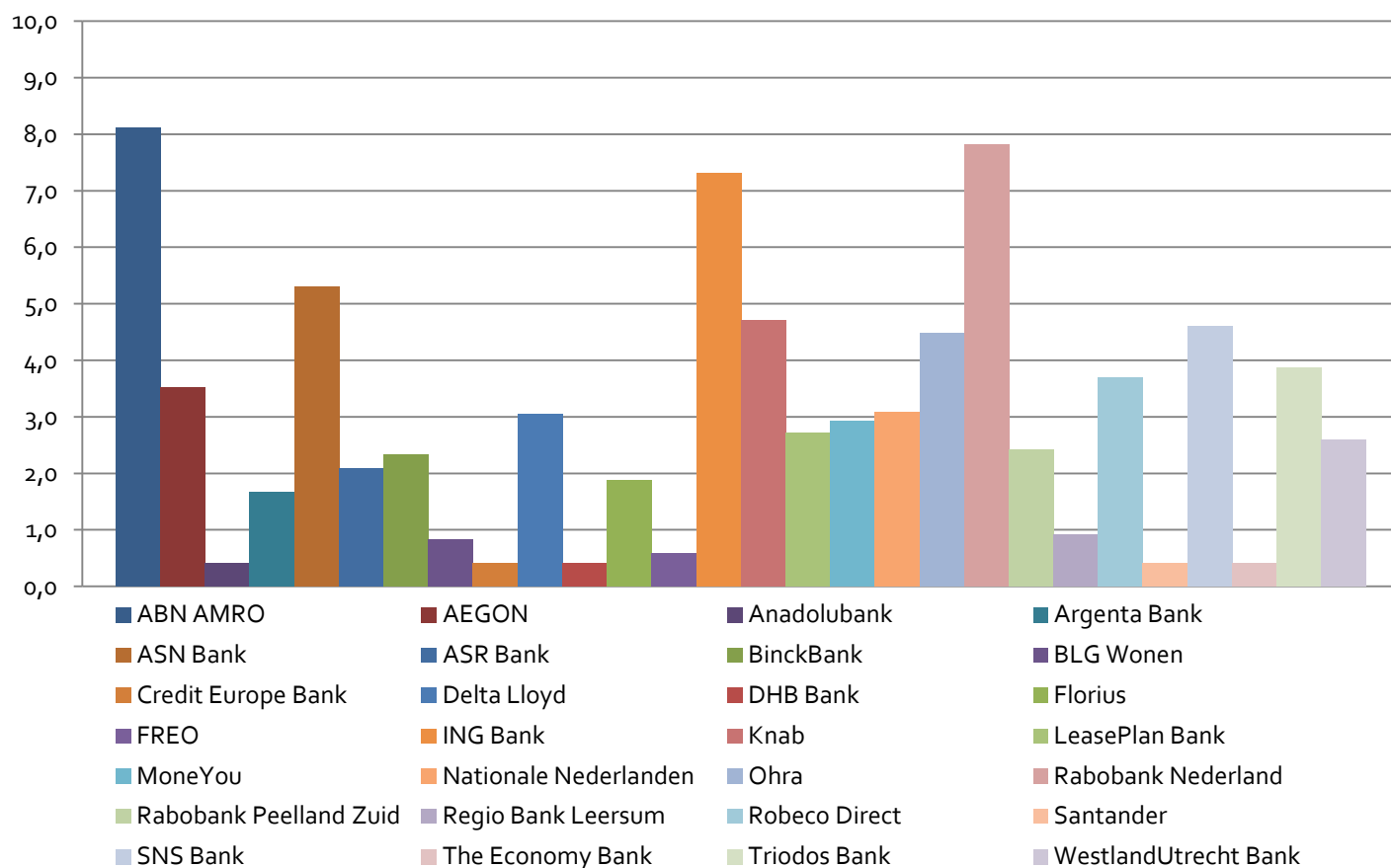
ABN AMRO biedt als enige bank veel interactie in haar apps. Naast een app om te internetbankieren en te beleggen biedt ABN AMRO namelijk ook een app aan om schade te melden, te helpen bij huisbezichtigingen en studenten te wijzen op de leukste plekken in een stad. MoneYou en LeasePlan Bank bieden in hun app voldoende interactie doordat het voor gebruikers bijvoorbeeld mogelijk is om notificaties te ontvangen wanneer spaardoelen bereikt zijn en dat delen met vrienden en familie. Knab, Nationale Nederlanden en de Rabobank scoren qua interactie neutraal, ze bieden wel wat interactie aan maar niet veel. Zo kun je via de app van Knab de dichtstbijzijnde pinautomaat zoeken. Bij Nationale Nederlanden kan men een pensioengame spelen en resultaten delen. Daarnaast is het bij de app van de Rabobank mogelijk om een rekening met iemand te delen. De overige banken maken onvoldoende gebruik van interactie in de app en beperken zich tot internetbankieren, online beleggen of saldo checken.

Opvallend genoeg zijn 6 van de 15 apps alleen voor Android beschikbaar, terwijl tegenwoordig veel mensen een iPhone hebben. Dit kan een bewuste keuze zijn van de bank, maar het is waarschijnlijker dat het ligt aan de strenge regelgeving van Apple waardoor de apps niet tot de App Store toegelaten worden.

Bij de waardering van de app in de Android store worden de bankapps met name beoordeeld met 3 of 4 sterren, dus redelijk tot goed. Alleen de app van AEGON en BinckBank scoren slechts 2 sterren. De waardering van de apps in de Apple store zijn niet meegenomen, omdat de beoordeling hier niet duidelijk zichtbaar was.

8.2.4 Social media

In onderstaande grafiek zijn de scores van de social media kanalen LinkedIn, Facebook en Twitter samengevoegd. Op de volgende pagina's worden de kanalen ook apart behandeld.



KPI's

Het rapportcijfer voor social media is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid van een LinkedIn Company page
- Aantal berichten
- Aantal 'likes'
- Aantal reacties

- Aanwezigheid van een LinkedIn Group(s)
- Soort gebruik Group(s)
- Aantal berichten
- Aantal reacties

- Aanwezigheid van een Facebookpagina
- Aantal berichten
- Aantal 'likes'
- Aantal reacties
- Gemiddelde reactiesnelheid op berichten van consumenten
- Mate van interactie tussen de bank en consumenten
- Mate van positiviteit / negativiteit van berichten van consumenten

- Aanwezigheid van een Twitteraccount
- Aantal berichten
- Aantal retweets
- Aantal reply's & mentions
- Gemiddelde reactiesnelheid op berichten van consumenten
- Mate van interactie tussen de bank en consumenten
- Mate van positiviteit / negativiteit van berichten van consumenten
- Score op Klout.com

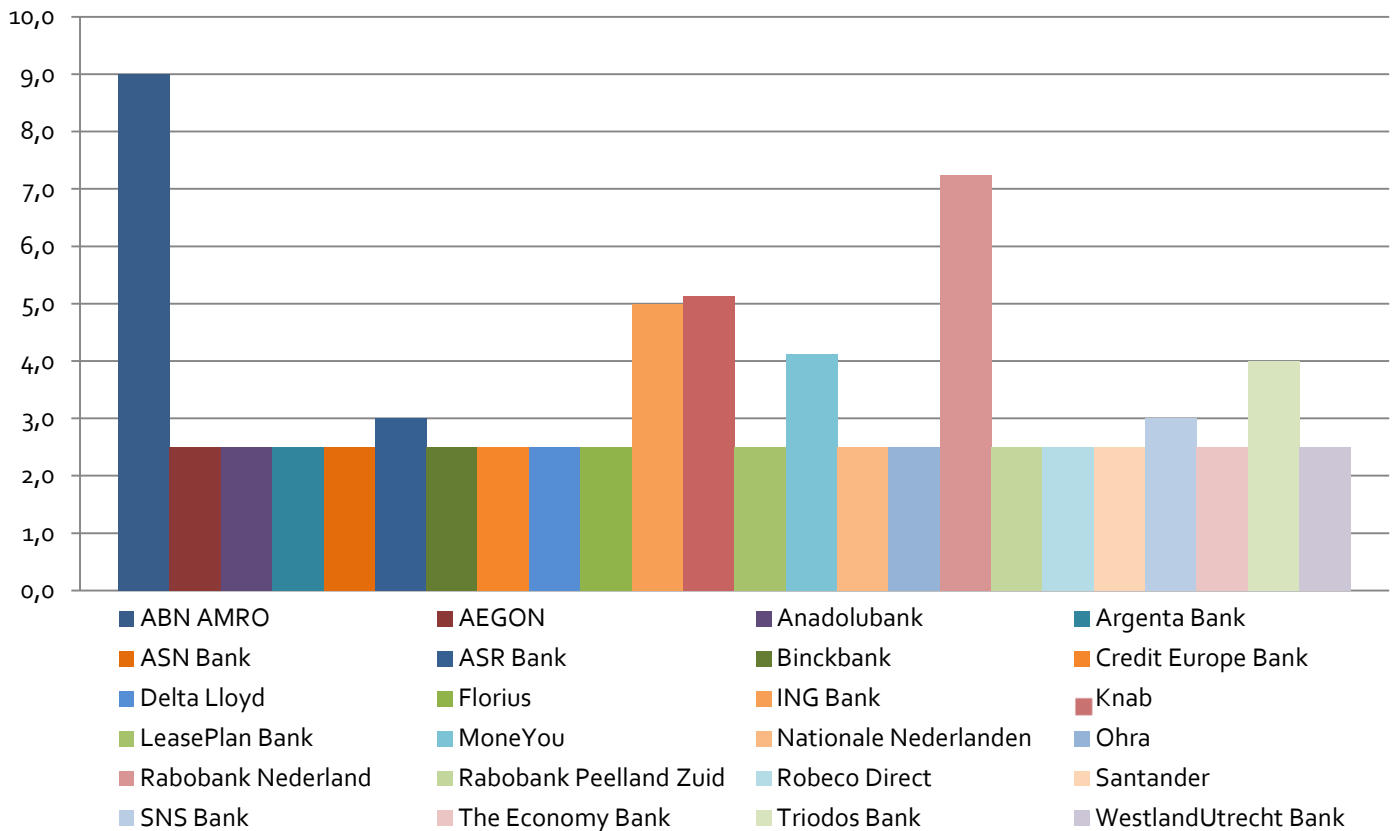
Conclusies

Op social media bestaat de top 3 uit de grote banken ABN AMRO, ING en Rabobank Nederland. Gevolgd door ASN Bank. De overige 23 banken scoren onvoldoende (onder een 5). Daarnaast zijn 8 consumentenbanken niet in deze grafiek opgenomen omdat zij niet op social media actief zijn. De meerderheid van de banken maakt dus geen of onvoldoende gebruik van social media. Het is opvallend dat er zo'n groot gat zit tussen de top 3 en de overige banken. Het laat zien dat bij kleinere banken de inzet van social media waarschijnlijk nog niet zo'n belangrijk focuspunt is als bij de grote spelers.

8.2.5 LinkedIn

Op LinkedIn zijn de LinkedIn Company Page en LinkedIn Group van consumentenbanken gemonitord. Om het onderscheid in scores aan te geven, worden op de volgende pagina's de grafieken van beide weergegeven.

LinkedIn Company Page



KPI's

Het rapportcijfer voor de LinkedIn Company Page is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

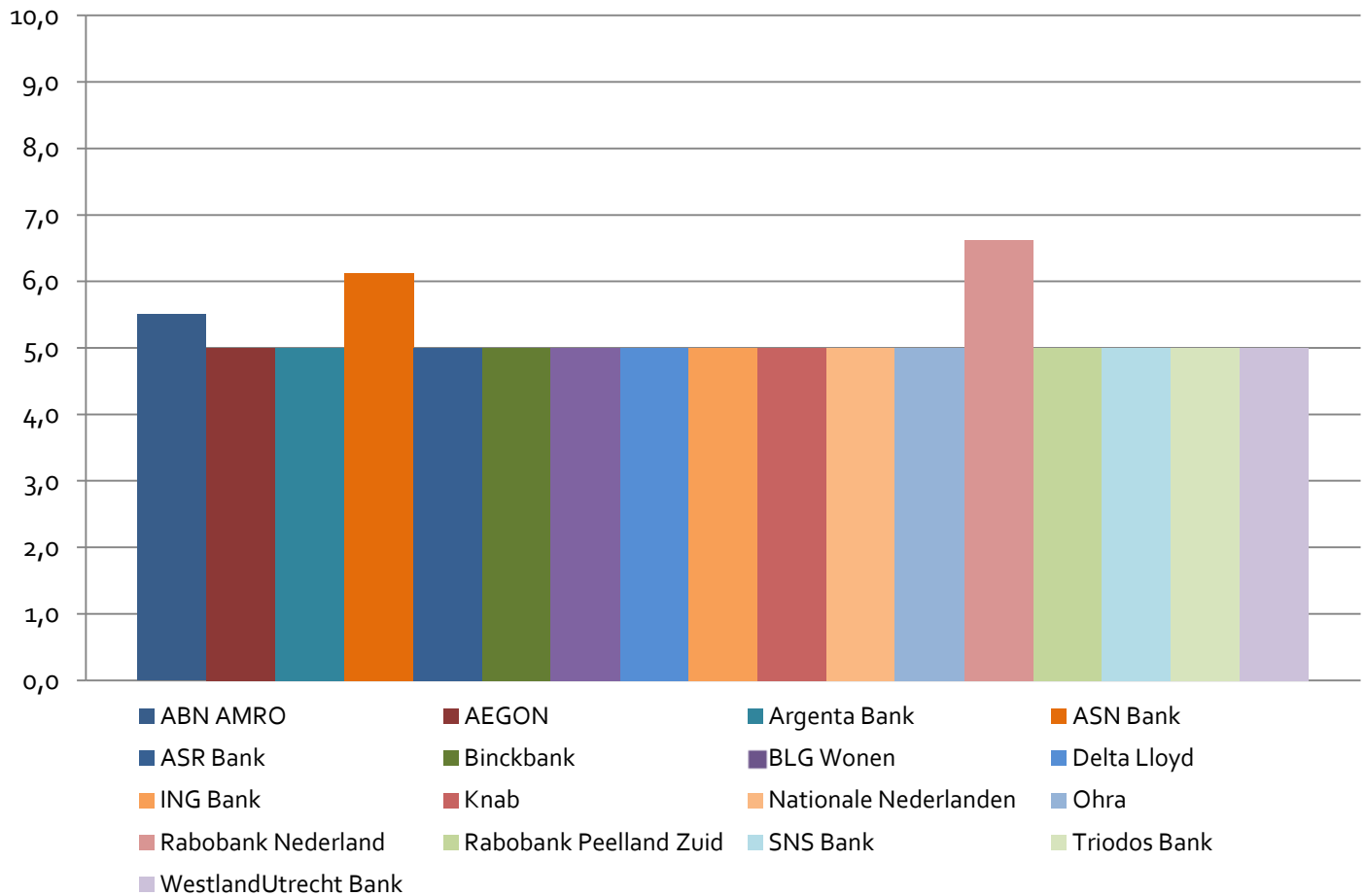
- Aanwezigheid van een LinkedIn Company page
- Aantal berichten
- Aantal 'likes'
- Aantal reacties

Conclusies

24 van de 35 banken hebben een LinkedIn Company Page. Maar zoals te zien in de grafiek scoren de meeste banken hetzelfde. Zij hebben wel een Company Page maar deze is passief aanwezig. Dat is jammer want het up-to-date houden van social media kanalen is één van de belangrijkste eigenschappen om van toegevoegde waarde te zijn voor klanten en geïnteresseerden.

ABN AMRO, Knab en Rabobank Nederland vormen de top 3 en hebben daarnaast ook als enige een voldoende. Zij plaatsen wekelijks een paar berichten en krijgen van hun volgers veel likes en reacties. ASR, ING, MoneYou, SNS en Triodos plaatsen met name jobs en enkele berichten op de Company Page. Hier is beduidend minder interactie aanwezig dan bij de top 3.

LinkedIn Group



KPI's

Het rapportcijfer voor de LinkedIn Group is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid van een LinkedIn Group
- Soort gebruik Group (hier zijn geen punten voor verdeeld)
- Aantal berichten
- Aantal reacties

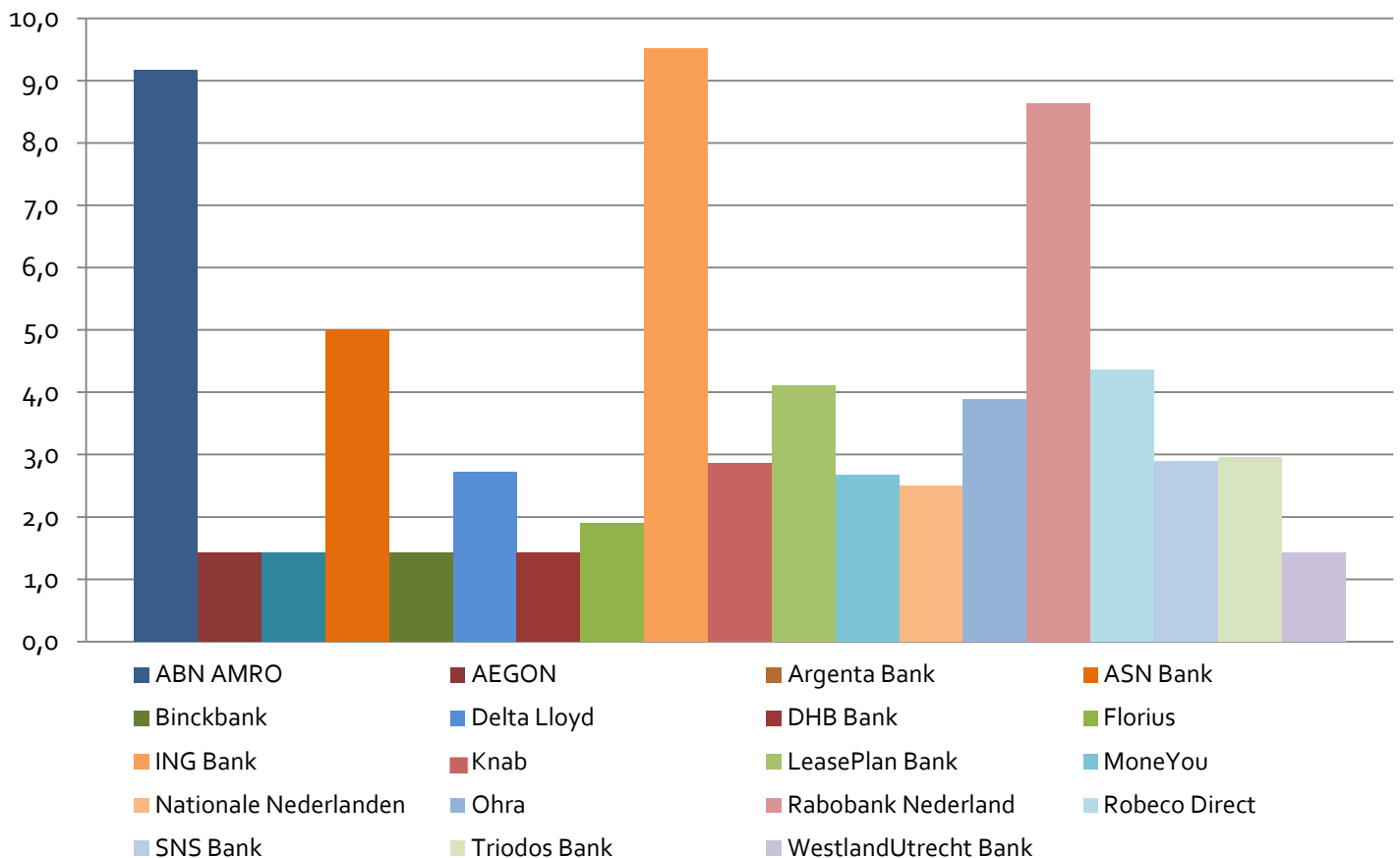
Conclusies

Slechts de helft van de banken beschikt over een LinkedIn Group. Net als bij de LinkedIn Company Page zitten de meeste banken op één lijn. Deze score laat zien dat ze wel een Group beheren, maar niet wekelijks actief zijn. ABN AMRO, ASN Bank en Rabobank Nederland scoren het hoogste. Hun Groups zijn wel actief, maar nog minimaal met 1-3 berichten per week en geen of enkele reacties.

Het gebruik van de LinkedIn Group is per bank verschillend. 8 banken gebruiken de Group voor interne doeleinden gericht op werknemers en soms ook ex-werknemers. Daarnaast kiezen 7 banken ervoor om de Group te richten op gemengd publiek, zowel (ex)werknemers als geïnteresseerden. Bij de 2 overige banken is het gebruik van de Group onbekend.

Aan de hand van de scores van de LinkedIn Company Page en Group kan geconcludeerd worden dat banken nog weinig actie ondernemen op LinkedIn. ABN AMRO en Rabobank vormen met de inzet van LinkedIn een voorbeeld voor de andere banken, maar zij gebruiken het kanaal ook nog niet optimaal. Voor alle consumentenbanken zijn er dus nog veel stappen te maken om LinkedIn effectief in te zetten.

8.2.6 Facebook



KPI's

Het rapportcijfer voor Facebook is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid van een Facebookpagina
- Aantal berichten
- Aantal 'likes' van berichten
- Aantal reacties
- Gemiddelde reactiesnelheid op berichten van consumenten
- Mate van interactie tussen de bank en consumenten
- Mate van positiviteit / negativiteit berichten van consumenten

Conclusies

De top 3 op Facebook wordt gevormd door ABN AMRO, ING en Rabobank Nederland. De overige 16 banken scoren onvoldoende (onder een 5). Daarnaast zijn 16 consumentenbanken niet actief op Facebook. Opvallend is dat Knab erg laag scoort, terwijl de bank met zijn website op nummer 1 staat. De 5 banken die een 1,5 scoren, hebben wel een Facebookpage maar deze is passief aanwezig.

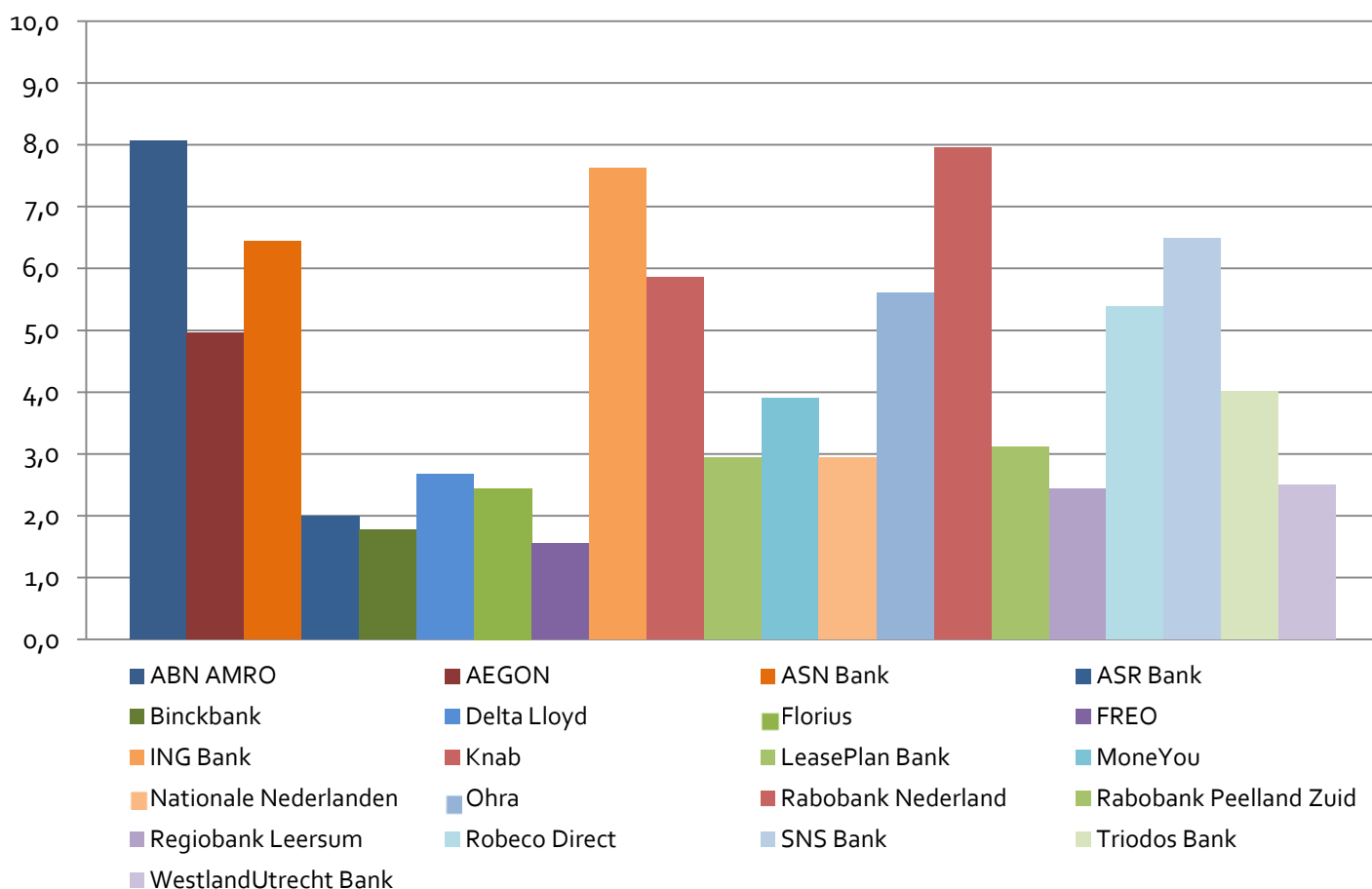
Het aantal berichten op Facebook verschilt tussen 1 en 49 berichten per week. Dit betreft niet alleen berichten die de bank zelf op de pagina plaatst, maar ook reacties van de bank op berichten van consumenten. Er is een groot verschil te zien in banken die actief reageren op consumenten en banken die alleen informatie zenden. De banken die ook actief reageren, vormen de top 3 en laten de andere banken ver achter zich.

Het aantal reacties en likes hangen vrijwel samen met het aantal berichten van de bank. Zo scoren ING, ABN AMRO, Rabobank Nederland en ASN Bank het hoogste met honderden likes en reacties, maar plaatsen zij zelf ook tientallen berichten per week. Gevolgd door Triodos, MoneYou en Knab met 50 tot 100 likes en tientallen reacties. Zij plaatsen zelf 2 tot 5 berichten per week.

De gemiddelde reactiesnelheid is, door gebrek aan geschikte tools, berekend door middel van een selecte steekproef van de reacties op berichten van consumenten. De reactiesnelheid is alleen berekend voor banken die minimaal 10 keer in de periode de interactie met een consument aangaan. Dit om te waarborgen dat het gemiddelde betrouwbaar is. ABN AMRO en ING zijn erg snel en reageren gemiddeld binnen 30 minuten. Daarnaast reageert Rabobank Nederland gemiddeld binnen 3 uur. Van de overige banken is het niet mogelijk om de reactiesnelheid te berekenen. De mate van interactie is op Facebook bij de overige banken dus nog onvoldoende. Facebook wordt door de meeste banken nog teveel gezien als een kanaal om informatie te zenden.

Op basis van een steekproef en eigen interpretatie is de negativiteit / positiviteit van de berichten van consumenten bepaald voor de banken waar minimaal 10 consumenten een bericht op de Facebookpagina hebben geplaatst. Dit betreft ABN AMRO, ING en Rabobank Nederland en zij scoren allen neutraal.

8.2.7 Twitter



KPI's

Het rapportcijfer voor Twitter is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Aanwezigheid van een Twitteraccount
- Aantal berichten

- Aantal retweets
- Aantal reply's & mentions
- Gemiddelde reactiesnelheid op berichten van consumenten
- Mate van interactie tussen de bank en consumenten
- Mate van positiviteit / negativiteit berichten van consumenten
- Score op Klout.com

Conclusies

De top 3 op Twitter wordt gevormd door ABN AMRO, ING en Rabobank Nederland. Gevolgd door ASN, Knab, Ohra en SNS Bank. De overige 14 banken scoren onvoldoende (onder een 5). Daarnaast zijn 14 banken niet actief op Twitter. Het is opvallend dat Ohra hier zo hoog scoort, aangezien de bank op LinkedIn en Facebook onvoldoende scoorde. De 3 banken die een 2 of lager scoren, hebben wel een Twitteraccount maar zijn niet wekelijks actief.

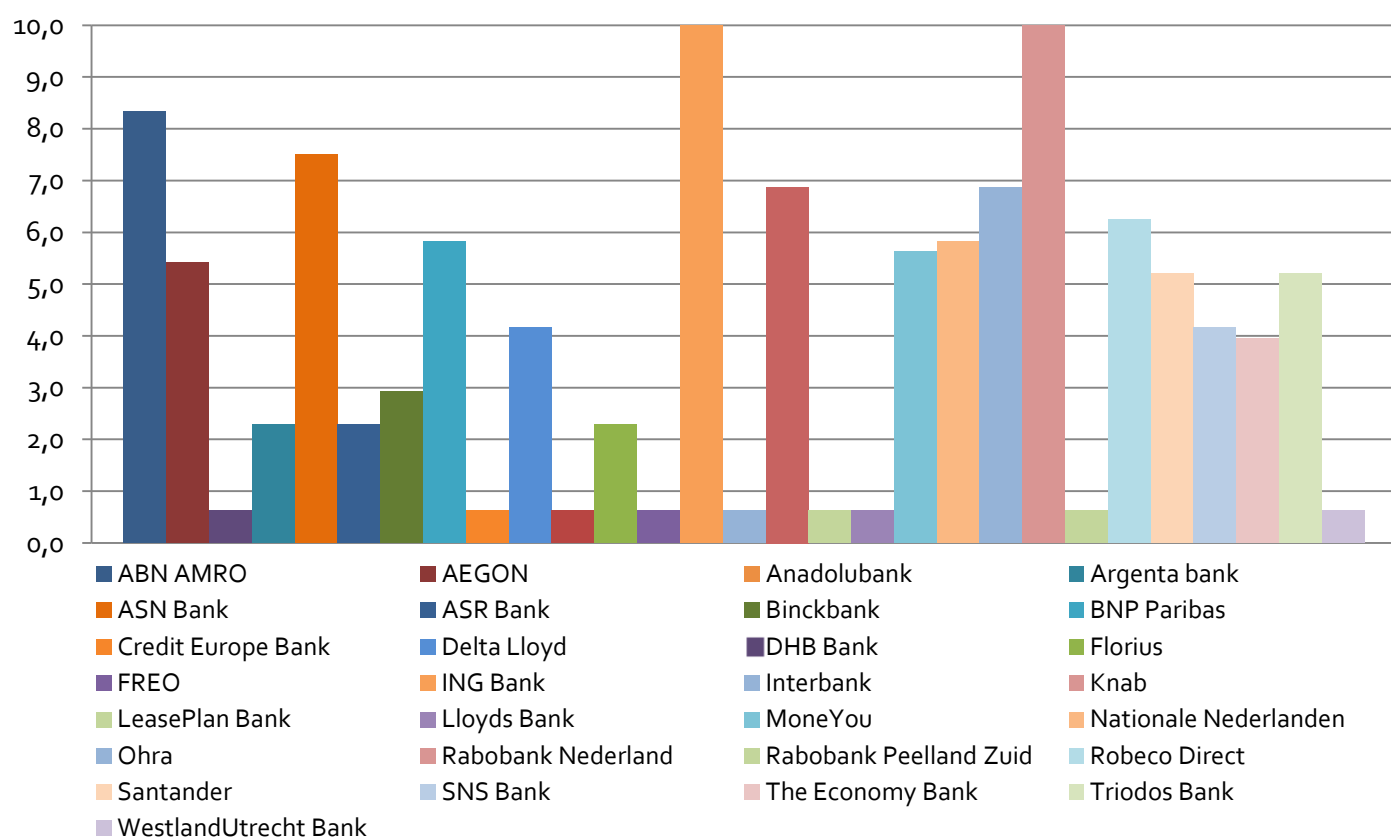
Het aantal berichten op Twitter verschilt tussen de consumentenbanken. ABN AMRO, ING en Rabobank Nederland reageren gevraagd en ongevraagd wekelijks op honderden berichten van consumenten. Daarnaast plaatsen zij ook dagelijks enkele informatieve berichten. Deze top 3 wordt gevolgd door ASN, SNS en Ohra met wekelijks 40 tot 80 berichten. Opvallend is dat Rabobank Peelland Zuid en Regiobank Leersum alleen informatie zenden op Twitter en niet de interactie aangaan. Het aantal retweets en reply's/mentions staan in verhouding tot het aantal berichten op Twitter. Hoe meer interessante berichten een bank plaatst op Twitter, hoe meer retweets. Daarnaast geldt ook hoe meer een bank reageert op berichten van consumenten, hoe meer reply's en mentions men terug ontvangt.

De gemiddelde reactiesnelheid is berekend door middel van een selecte steekproef van de reacties op berichten van consumenten. De gemiddelde reactiesnelheid is bij ABN AMRO en ING het hoogst met 0 – 30 minuten. Gevolgd door Knab met 30 minuten tot 1 uur en ASN en MoneYou met 1 – 2 uur. Opvallend is dat Rabobank, die behoort tot de top 3, samen met de SNS Bank gemiddeld binnen 8 uur reageert. Nationale Nederlanden reageert gemiddeld het langzaamste op berichten, namelijk binnen 26 uur. Bijna de helft van de banken die op Twitter actief is, reageert niet of te weinig om qua snelheid een betrouwbaar gemiddelde te berekenen. Dit laat zien dat de meeste banken via Twitter nog te weinig de interactie aangaan met consumenten. Dat is ook te zien in de totaalscore, want er is een positieve relatie tussen de mate van interactie en het rapportcijfer van de banken. Hoe hoger de interactie, hoe hoger het totale rapportcijfer. Daarnaast is er ook een positief verband tussen de reactiesnelheid en het rapportcijfer.

Op basis van een steekproef en eigen interpretatie is de negativiteit / positiviteit van de berichten van consumenten bepaald. Wat blijkt is dat de meeste consumentenbanken neutraal scoren. Alleen AEGON en SNS Bank scoren negatief. Aangezien SNS Reaal in februari door de staat genationaliseerd is, is het geen verrassing dat de SNS Bank negatief belicht wordt. Daarnaast kwam AEGON tijdens de monitoringsperiode negatief in het nieuws door speculaties over claims van de welbekende woekerpolisaffaire.

Naast de eigen monitoring is ook per bank de Klout score berekend, die de online invloed van een Twitteraccount uitdrukt. ABN AMRO en Rabobank Nederland scoren het hoogste (tussen 76 – 100). Gevolgd door een goede score van ING, ASR, ASN, AEGON en SNS (tussen 51 – 75). FREO scoort het laagste (tussen 11 – 25) en de overige 13 banken scoren neutraal (tussen 26 – 50). De scores van Klout en de scores van dit monitoringsonderzoek verschillen op bepaalde punten. Dit kan komen doordat Klout de context van teksten niet meeneemt in de score. Daarnaast is het verschil ook te wijten aan het feit dat in dit monitoringsonderzoek Twitter slechts een week gemonitord wordt en Klout zijn score berekend over enkele maanden.

8.2.8 Conversaties over de banken



KPI's

Het rapportcijfer voor conversaties over banken is vastgesteld op basis van de volgende KPI's:

- Mate van conversaties over de bank
- Mate van positiviteit / negativiteit conversaties

Conclusies

Zoals in de grafiek te zien is, scoren ING en Rabobank Nederland maximaal met een 10. Gevolgd door ABN AMRO, ASN, Knab en Ohra. AEGON, BNP Paribas, MoneYou, Nationale Nederlanden, Santander en Triodos scoren nog net voldoende. De overige 17 banken scoren lager dan een 5 en dus onvoldoende.

Zoals in de grafiek op de volgende bladzijde te zien is, hebben de 3 grote banken ABN AMRO, ING en Rabobank Nederland het meeste aantal online conversaties. In de meting van deze aantallen worden niet alleen online berichten van consumenten, maar ook berichten van de banken zelf meegenomen. Er valt te concluderen dat het aantal conversaties in relatie staat tot de grootte van de bank. De conversaties vinden voor de meeste banken plaats op Facebook, Twitter en/of nieuwssites.

De mate van positiviteit / negativiteit van de conversaties is voor banken waar meer dan 10 berichten over geplaatst zijn, berekend via [Finchline.nl](https://finchline.nl). De betrouwbaarheid hiervan verschilt per onderwerp maar ligt tussen de 70 en 80 procent. 9 banken hadden te weinig conversaties om de stemming ervan te meten, zij scoren in bovenstaande grafiek allen een 0.9.

In onderstaande tabel wordt per bank aangegeven welk percentage van het aantal berichten negatief, neutraal, positief of onbekend is. Per bank is een percentage roodgekleurd, dat geeft aan dat dit percentage in de meerderheid is.

Bank	Aantal berichten	Negatief	Neutraal	Positief	Onbekend	Eindcijfer
ABN AMRO	8700	26%	35%	28%	11%	7.8
AEGON	800	30%	27%	30%	13%	4.1
Argenta Bank	12**	80%		20%		1.4
ASN	400	13%	27%	40%	20%	5.1
ASR	15**	45%	40%	15%		1.8
BinckBank	74	80%	5%	5%	10%	2.9
BNP Paribas	280	30%	45%	10%	15%	0.7
Delta Lloyd	270	45%	12%	30%	12%	3.5
Florius	32**	75%	20%	5%		2.0
ING	3000	20%	24%	35%	21%	7.0
Knab	120		45%	55%		5.8
MoneYou	13**		35%	65%		4.1
Nationale Nederlanden	280	15%	53%	28%	4%	3.7
Ohra	112	30%	20%	45%	5%	4.4
Rabobank Nederland	2800	25%	25%	40%	10%	7.8
Robeco Direct	80	28%	15%	35%	22%	4.0
Santander	130*	35%	50%*	9%	6%	0.7
SNS Bank	330	45%	15%	35%	5%	4.4
The Economy Bank	13**	15%	36%	15%	34%	0.6
Triodos Bank	140	22%	30%	28%	20%	4.5

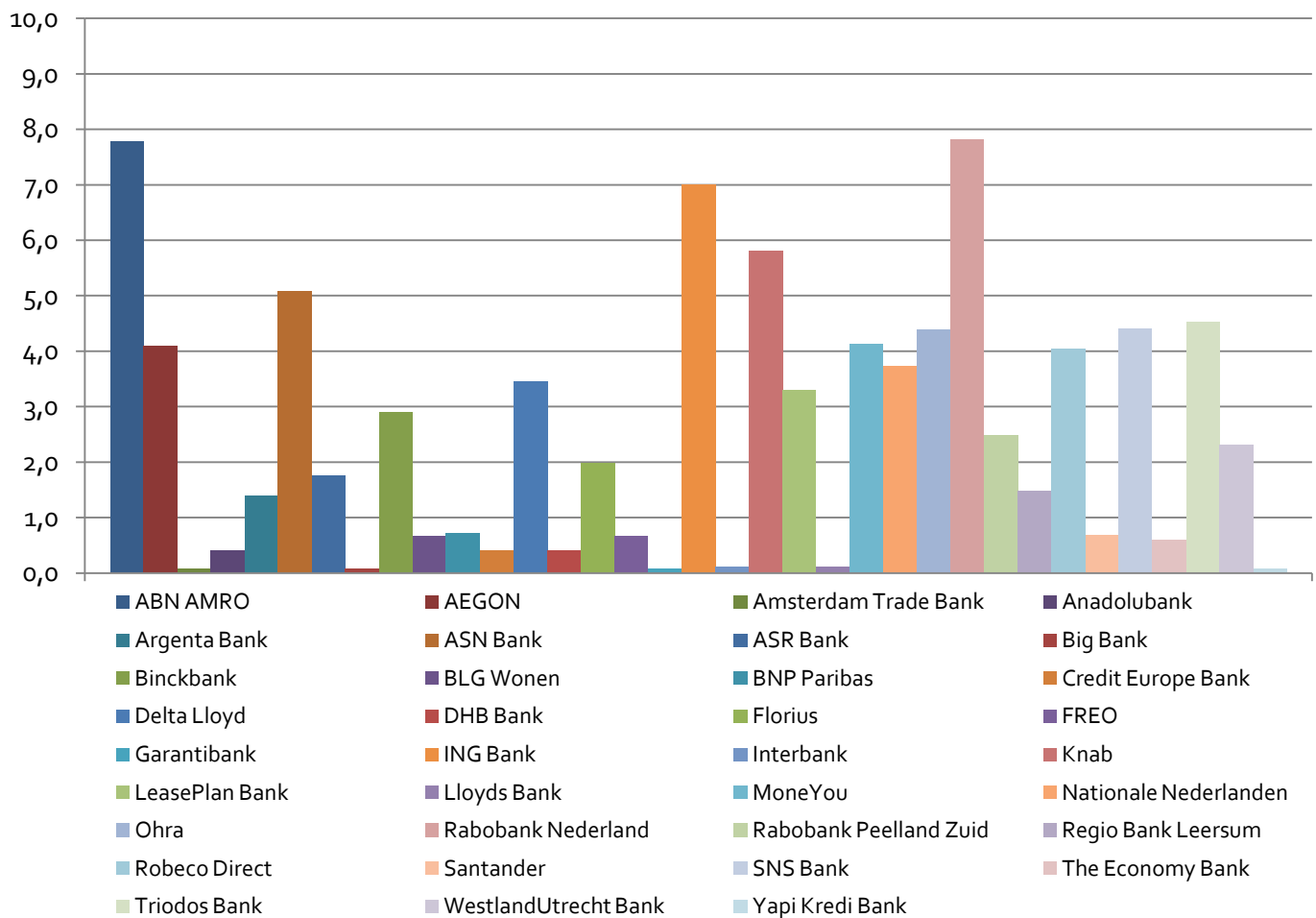
*Aangezien Santander ook een voetbalclub in Spanje is, zullen de conversaties niet altijd over de bank gaan. Er kan dus vanuit worden gegaan dat de metingsresultaten van Santander bank niet helemaal kloppen.

**De mate van positiviteit / negativiteit van de conversaties is niet echt betrouwbaar als het berekend is op basis van minder dan 50 conversaties, zoals bij Argenta Bank, ASR, Florius, MoneYou en The Economy Bank.

Om te kijken of er een verband is tussen een hoog eindcijfer (dat aangeeft dat een bank actief is op online media) en het aantal conversaties, is het eindcijfer van de monitoring aan de tabel toegevoegd. Hieruit blijkt dat de hoogste cijfers behoren tot de bank met de meeste berichten. Maar er is niet direct een verband want Rabobank Nederland en ABN AMRO scoren beide een 7.8, maar het aantal berichten over ABN is bijna 300% meer. Daarnaast scoort Knab een hoger eindcijfer dan Nationale Nederlanden terwijl het aantal conversaties over Nationale Nederlanden hoger is.

Het is opvallend dat bij ABN AMRO, AEGON, ING, Rabobank, Robeco Direct en Triodos de percentages van negatief-neutraal-positief aardig evenredig verdeeld zijn. Daarnaast zit er veel verschil in de scores van de online banken. Knab en MoneYou scoren een hoog positief percentage, terwijl BinckBank 80% negatief scoort.

8.2.9 Totale score



Conclusies

Zoals in de grafiek te zien is, bestaat de top 3 van de monitoring uit ABN AMRO, ING en Rabobank Nederland. Dit is niet verrassend want het zijn de 3 grootste banken van Nederland. In de volgende paragraaf wordt de top 3 dieper toegelicht.

De top 3 wordt gevolgd door ASN en Knab. Wat blijkt is dat de meeste consumentenbanken nog veel te leren hebben over de inzet van online media, want de overige 30 banken scoren een onvoldoende (onder een 5). Omdat er veel onderscheid zit tussen de verschillende consumentenbanken, zijn de 35 banken ingedeeld in 10 categorieën. De categorieën lopen qua score van hoog naar laag en per categorie worden de scores vergeleken. Het is mogelijk dat sommige banken tot meerdere categorieën behoren.

Grote systeembanken (6,8)

ABN AMRO – ING Bank – Rabobank – SNS bank

De 3 grootste systeembanken ABN AMRO, ING en Rabobank vormen op gebied van online media de top 3. SNS Bank scoort daarentegen een stuk lager (4,4). Dit verschil komt doordat de SNS Bank met haar website, social media kanalen en conversaties over de bank minder goed presteert. De verschillen tussen de top 3 banken worden in de volgende paragraaf behandeld.

Duurzame banken (4,8)

ASN Bank – Triodos Bank

De twee duurzame banken in de markt scoren goed en staan op de 5^e en 6^e plek. Terwijl Triodos met haar website, app en LinkedIn Company Page hoger scoort, komt de ASN Bank met haar eindcijfer toch hoger uit door de hogere mate van interactie op de LinkedIn Group, Facebook en Twitter.

Online banken (4,0)

BinckBank – Knab – LeasePlan Bank – MoneYou

Er zit veel verschil in de scores van online banken. Knab scoort het hoogste met een 5,8 en BinckBank het laagste met een 2,9. Gemiddeld scoren de online banken onvoldoende (een 4). Dit terwijl de inzet van online media voor deze banken erg belangrijk is omdat men niet beschikt over bankvestigingen voor fysiek contact met klanten.

Verzekeraars (3,5)

AEGON – ASR Bank – Delta Lloyd – Nationale Nederlanden – Ohra

De meeste verzekeraars zitten in de middenmoot en scoren rond een 4. Met uitzondering van de ASR Bank, die scoort een 1,8 en is nog weinig actief op online media. Ohra scoort met een 4,4 het hoogste doordat de bank met haar website en social media kanalen een stuk (inter)actiever is dan de andere verzekeraars.

Beleggingsbanken (3,5)

BinckBank – Robeco Direct

Beide beleggingsbanken scoren redelijk en behoren tot de middenmoot. Robeco Direct heeft een hoger eindcijfer (4,0) dan BinckBank (2,9) doordat Robeco beduidend hoger scoort op gebied van social media en conversaties over de bank. Aangezien BinckBank van oorsprong een online bank is en Robeco niet, zou de verwachting juist andersom zijn.

Lokale banken (2,0)

Rabobank Peelland Zuid – Regiobank Leersum

De lokale banken zijn met name actief met hun website en Twitteraccount. Beide banken scoren vrij laag. Rabobank Peelland Zuid (2,5) scoort 1 punt hoger doordat Regiobank Leersum (1,5) niet actief is op LinkedIn en er geen conversaties over Regiobank Leersum zijn gemeten in de desbetreffende week. Maar Rabobank Peelland Zuid is op LinkedIn ook slechts passief aanwezig. De lokale banken zetten naast hun website alleen Twitter actief in, dat fungeert als service- en mededelingskanaal.

Intermediairbanken (1,6)

Argenta Bank – ASR Bank – BLG Wonen – Florius – WestlandUtrecht Bank

De intermediairbanken scoren allen vrij laag, onder de 3. WestlandUtrecht Bank scoort het hoogste met een 2,3. De bank is in vergelijking met de andere intermediairbanken op alle geanalyseerde online media aanwezig. Op Facebook en Twitter presteert Florius (eindcijfer 2,0) echter beter, maar nog niet spetterend. De intermediairbanken zijn nog weinig actief op social media en de interactie is op alle online kanalen nog laag. Dit komt waarschijnlijk doordat intermediairbanken weinig direct contact hebben met consumenten omdat intermediairs er tussen zitten voor advisering.

Specifieke spaarbanken (0,7)

Amsterdam Trade Bank – Anadolubank – BIG Bank – Credit Europe Bank – Garantibank – LeasePlan Bank – Yapi Kredi Bank

LeasePlan Bank is de enige Nederlandse spaarbank en scoort daarmee ook het hoogste (3,3) binnen deze categorie. De andere banken zijn buitenlandse banken (zie conclusies categorie buitenlandse banken) en scoren onder een 1.

Kredietverstrekkers (0,5)

FREO – Interbank – Santander

De kredietverstrekkers scoren tussen een 0,1 en 0,7. FREO en Santander zijn slechts op enkele online kanalen aanwezig namelijk de website, LinkedIn (alleen Santander) en Twitter (alleen FREO). Op deze kanalen zijn de kredietverstrekkers passief of weinig actief aanwezig. Interbank is alleen online aanwezig met haar website.

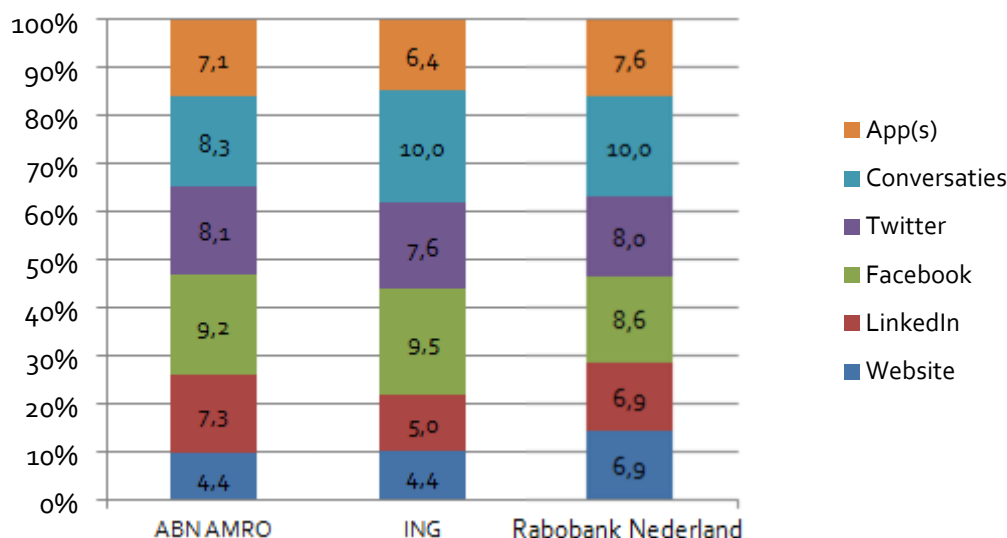
Buitenlandse banken (0,4)

Amsterdam Trade Bank – Anadolubank – Argenta Bank – BIG Bank – BNP Paribas – Credit Europe Bank – DHB Bank – Garantibank – Interbank – Lloyds Bank – Santander – The Economy Bank – Yapi Kredi Bank

Alle buitenlandse banken scoren, met uitzondering van Argenta Bank (1,4), onder de 1. Dit komt doordat de website van de banken vaak niet interactief is, men geen app heeft en de meerderheid van de banken niet met een Nederlands account op social media actief is.

8.2.10 Top 3 banken

Om duidelijker in kaart te brengen hoe de totaal scores van de top 3 zijn opgebouwd, worden in onderstaande grafiek de scores per onderdeel weergegeven.



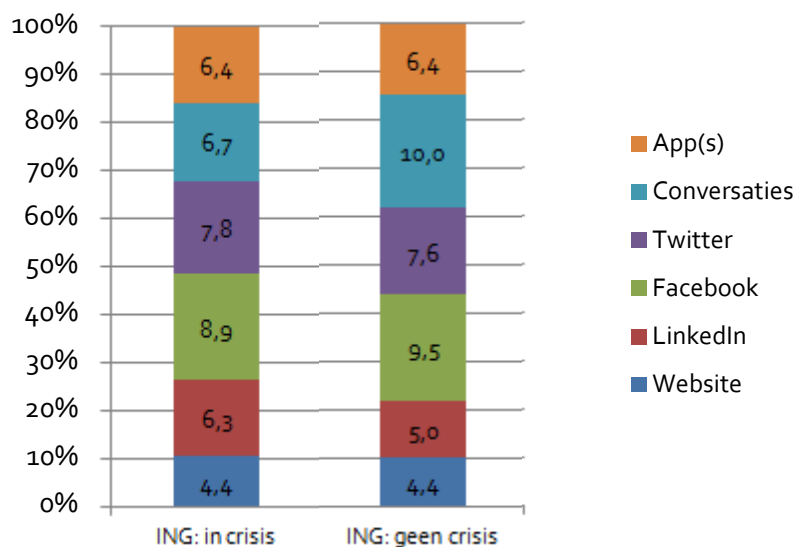
Conclusies

Uit de grafiek blijkt dat de verdeling van de scores bij de Rabobank het minst scheef is. Terwijl ABN AMRO en ING met hun website een onvoldoende scoren, heeft de Rabobank op bijna alle punten een ruim voldoende (een 7). De Rabobank scoort op gebied van de website en apps het hoogste. Daarentegen scoort ABN AMRO op gebied van LinkedIn en Twitter het beste. ING scoort op Facebook beter dan de anderen en deelt samen met de Rabobank het maximaal aantal punten op

gebied van conversaties over de bank. De ene bank is dus beter op het ene online medium dan de andere. Maar de scores van de Rabobank zijn het meest gelijk en is daarom de grote winnaar.

8.2.11 Verschillen per situatie

Om aan te tonen wat voor effect een crisissituatie heeft op de online kanalen, is de ING nogmaals gemonitord in de week van zaterdag 30 maart 2013 tot zaterdag 6 april 2013. In deze periode waren er bij ING problemen door een storing en een cyberaanval. In onderstaande grafiek zijn de cijfers van ING in crisis en in geen crisis weergegeven.



*ING: geen crisis betreft de monitoringsresultaten van dinsdag 5 maart 2013 tot en met dinsdag 12 maart 2013.

* ING: in crisis betreft de monitoringsresultaten van zaterdag 30 maart 2013 tot en met zaterdag 6 april 2013.

Conclusies

Het totale rapportcijfer van ING verschilt niet per situatie, deze is namelijk nog steeds een 7,0. Ook de website en de app(s) zijn hetzelfde beoordeeld, de KPI's van beide zijn namelijk niet afhankelijk van interacties met de klant.

LinkedIn

Het is opvallend dat LinkedIn in de crisissituatie 1,3 punt hoger scoort. Dit verschil komt door een hoger aantal berichten op de LinkedIn Company Page. Terwijl bij de eerste monitoring alleen jobs werden geplaatst, plaatste ING nu ook informatieve berichten. Deze berichten waren niet gerelateerd aan de problemen van de bank, maar ontvingen toch veel likes en enkele reacties. Het lijkt erop dat ING hiermee de aandacht voor de problemen op dat kanaal wil afleiden. Op LinkedIn Groups bleef het net als in de eerste monitoringsperiode stil.

Facebook

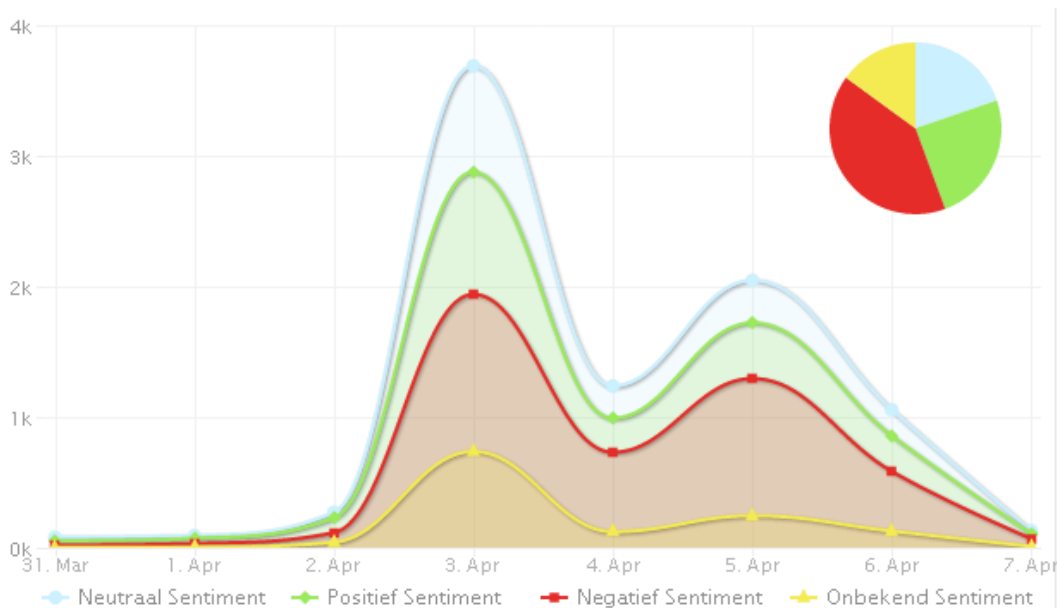
In de crisissituatie scoort de bank op Facebook 0,6 punt lager. Dit valt te wijten aan het feit dat ING een langzamere reactiesnelheid heeft, tussen 30 minuten en 1 uur. Daarnaast reageert de bank niet op veel berichten, terwijl in de gewone situatie op vrijwel alle berichten wordt gereageerd. Door de problemen van ING zijn de meerderheid van de berichten negatief. Dit terwijl bij de eerste monitoring de positiviteit / negativiteit van berichten neutraal was. Het is duidelijk te zien dat er in de tweede monitoringsperiode veel meer mensen op de Facebookpagina van ING actief waren. De berichten hebben totaal 3500 meer likes en 6000 meer reacties dan de berichten in de eerste monitoringsperiode.

Twitter

Terwijl Facebook in de crisissituatie lager scoort, komt Twitter met 0,2 punt hoger uit de monitoring. Dit verschil komt door het aantal retweets. Er waren bij de 2^e monitoring namelijk 2150 meer retweets dan in de 1^e monitoringsperiode. Het ging hier om retweets van informatieberichten van ING. Dit laat dus zien dat mensen graag informatie over de problemen met hun volgers deelden. Deze informatieberichten kwamen helaas pas laat. De eerste paar uur, nadat mensen problemen ondervinden op hun ING-rekening, gaf het webcareteam van ING geen gehoor. Na 2 uur moest men dan ook een grote inhaalslag maken om alle vragen te beantwoorden. Dit zorgde ervoor dat vragen soms pas 2 uur later beantwoord werden. Dit verschilt met de reactiesnelheid die over de hele week is berekend, dat is namelijk gemiddeld 30 minuten tot 1 uur. Daarnaast waren de reacties van ING niet meer zo persoonlijk als bij de eerste monitoringsperiode, men gebruikte vaak dezelfde standaardberichten. Daarnaast was ook de positiviteit / negativiteit van de berichten anders dan bij de eerste monitoring, negatief in plaats van neutraal.

Conversaties over de bank

Het grootste verschil in de cijfers zit in de conversaties over de bank. Er waren 7000 meer online berichten dan bij de eerste monitoringsperiode. De meerderheid van deze berichten stonden op Facebook en Twitter. Daarnaast was er ook een groot verschil in positiviteit / negativiteit van berichten. Waar eerst maar 20% van de berichten negatief scoorde, kwam men in de tweede periode met 45% slechter uit de bus. In de conversaties was een piek te zien op 3 (storing) en 5 (cyberaanval) april, deze is in onderstaande grafiek zichtbaar.



8.3 Interviews met consumentenbanken

Er zijn bij 2 verschillende doelgroepen interviews afgenomen, namelijk consumentenbanken die online actief zijn en banken die online passief aanwezig zijn. Voor de interviews is per doelgroep een aparte vragenlijst gebruikt.

8.3.1 Interviewvragen consumentenbanken online actief

Naast het bespreken van de opvallende resultaten uit het monitoringsonderzoek, wordt aan de respondent een aantal vragen gesteld. De interviewvragen zijn onderverdeeld in 3 topics: online strategie, klanten en de toekomst. Deze vragen vormen de leidraad van het interview.

Online strategie

Verleden

1. Wanneer is de bank gestart met het inzetten van online / social media
2. Wat waren de belangrijkste redenen om online / social media in te zetten?
3. Hoe heeft de online strategie zich van begin af aan ontwikkeld?
Heeft de bank moeilijkheden gehad bij de ontwikkeling? Zo ja, wanneer?

Heden

4. Hoe ziet de huidige online strategie van de bank eruit?
5. Wat is het sales/marketingdoel en communicatiedoel van de inzet van online media?
Richt de bank zich per online medium op verschillende doelgroepen? Zo ja, welke?
6. Is de huidige strategie succesvol? Zo ja, hoe is dat gemeten?
Meet de bank de effecten van de inzet van online media? Zo ja, welke effecten?
Qua ROI, aantallen klanten, relatie met de klant, reputatie, positie ten opzichte van concurrenten.
7. Is er een nationale of internationale bank die op online gebied een voorbeeld vormt voor de bank?

Organisatie

8. Hoe ziet de organisatie van online media en specifiek webcare in de praktijk eruit?
Is webcare geïntegreerd in de organisatie of ondergebracht in een losse afdeling?
Hoeveel fte/medewerkers zijn dagelijks bezig met webcare?
9. Hoe worden medewerkers opgeleid voor webcare?
Hoe blijven zij op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in social media?
10. Wanneer kiest de bank voor de inzet van online media en wanneer voor offline media?
Hoe wordt de inzet van online en offline media op elkaar afgestemd?

Klanten

11. Hoe ziet de verhouding vragen van klanten online (via social media) en offline (telefoon, e-mail) eruit?
12. Waar hebben klanten online volgens u behoefte aan? Qua content, producten, service en snelheid?
13. Hoe denkt u dat de bank online effectief klanten kan werven, binden en boeien?
14. Op welke manier denkt u dat de inzet van online media invloed heeft op de klanttevredenheid?

De toekomst

15. Welke trends en ontwikkelingen op gebied van online media ziet u in de bankensector?
Op welke ontwikkelingen zal de bank binnen nu en 2 jaar inspelen?
16. Hoe denkt u dat de mediamix in de toekomst eruit ziet?
17. Hoe denkt u dat de bankensector in de toekomst eruit ziet?

8.3.2 Interviewvragen consumentenbanken online passief aanwezig

Naast het bespreken van de opvallende resultaten van het monitoringsonderzoek, wordt de respondent een aantal vragen gesteld. De interviewvragen zijn onderverdeeld in 3 topics: online afwezigheid, klanten en de toekomst. Deze vragen vormen de leidraad van het interview.

Online afwezigheid

1. De bank is op social media niet (erg) actief op de Nederlandse markt, is men wel van plan (of al bezig) om een online strategie op te zetten? Zo ja, hoe gaat deze strategie er dan uit zien?
Hoe zal de organisatie van de online strategie eruit gaan zien?
Is er een nationale of internationale bank die op online gebied een voorbeeldfunctie heeft voor de bank?
2. Wat zijn de belangrijkste redenen dat de bank online niet actief is?
3. De meerderheid van de consumentenbanken is in Nederland online actief, bent u niet bang dat de bank kansen laat liggen?
4. Welke offline middelen zet de bank in?

Klanten

5. Waar hebben klanten op gebied van online media volgens u behoefte aan? Qua content, producten, service en snelheid?
6. Denkt u dat de bank via online media effectief klanten kan werven, binden en boeien?
7. Op welke manier denkt u dat de inzet van online media invloed heeft op de klanttevredenheid?

De toekomst

8. Welke trends en ontwikkelingen op gebied van online media ziet u in de bankensector?
Op welke ontwikkelingen zal de bank binnen nu en 2 jaar inspelen?
9. Hoe denkt u dat de mediamix in de toekomst eruit ziet?
10. Hoe denkt u dat de bankensector in de toekomst eruit ziet?

8.3.3 Deelnemers interviews

In de volgende tabel is aangegeven wie heeft deelgenomen aan een interview.

Naam	Functie	Bedrijfsnaam	Deelname aan
Bart Weerkamp	Manager	FREO	Interview online passief
Chris Haring	Marketeer	LeasePlan Bank	Interview online actief
Hans Kramer	Community Manager	MoneYou	Interview online actief
Jesse Wurzer	Online Marketeer	AEGON	Interview online actief
Linda Kuiper	Online Marketeer	BinckBank	Interview online actief
Marc van den Boom	Social Media Manager	SNS Bank	Interview online actief
Naif Zengin	Onbekend	The Economy Bank	Interview online passief
Peter Janssen	Marketeer	BLG Wonen	Interview online passief
Reineke Beijdorff	Senior Marketeer	Florius	Interview online actief
Sander Nubé	Social Media Manager Retail	ABN AMRO	Interview online actief
Wanda van Wieringen & Marlies Oosterhuis	Campagne Marketeer & Contentmanager	Knab	Interview online actief
Wout van den Dool	Manager Online	Triodos	Interview online actief
Wytzejan de Jong & Ivonne van de Visch	Directeur Bancair & Propositie Marketeer	ASR Bank	Interview online actief

8.3.4 Resultaten interviews

De exacte resultaten van de 13 afgenomen interviews staan op de bijgevoegde cd-rom (alleen afspeelbaar op laptop of computer). In deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven van de belangrijkste resultaten.

Start online media

De geïnterviewde consumentenbanken zijn allemaal met de inzet van online media gestart door middel van een website als informatie- en verkoopkanaal. De oudere banken zijn hier in de jaren 90 mee begonnen. De nieuwere banken zijn met name online banken en zetten een website in bij de lancering van de bank als hun kantoor. Knab zette als enige 2 weken voor de lancering van de Bank van Morgen een website in als teaser (gekoppeld aan andere online middelen zoals social media).

Start social media

AEGON is als eerste gestart met de inzet van social media in 2008. De andere banken volgden tussen 2009 en 2012. Daarnaast zijn er ook banken die (vrijwel) niet actief zijn op social media, namelijk ASR Bank, BLG Wonen, FREO en The Economy Bank. Redenen hiervoor zijn dat de core business van de bank zich niet richt op consumenten, de bank denkt dat haar doelgroep hier geen behoefte aan heeft of dat men er nu geen capaciteit voor heeft.

Redenen voor de start van social media zijn verschillend. Sommigen wilde daar zijn waar de klant ook is en haar contactmogelijkheden uitbreiden. Anderen omdat ze op social media onderwerp van gesprek waren en online brandjes wilde blussen. Banken die vrijwel niet actief zijn, geven totaal andere redenen. Zoals het vergroten van de naamsbekendheid (BLG Wonen) en het inzetten voor PR en corporate doeleinden (ASR Bank). Het verschil in beweegredenen tussen banken die wel en vrijwel niet actief zijn, is te verklaren aan het feit dat de laatste groep denkt vanuit de traditionele marketing. De focus ligt bij hen op online aanwezig zijn. Maar naarmate ze online meer gaan doen, zullen zij zien dat er veel meer (nog belangrijkere) redenen zijn om online actief te zijn.

Online strategie

De 9 consumentenbanken die online media actief inzetten hebben hier een speciale online strategie voor. Bij de ontwikkeling van deze strategie hebben sommige banken wat moeilijkheden gehad. Zo konden oude systemen de nieuwe ontwikkelingen niet altijd bijbenen of was het ontwikkelen van kennis van online media intern lastig. Een veelvoorkomend probleem was het activeren van klanten via social media en inzicht krijgen in de online behoeftes van klanten. Hierbij staat het wederzijds creëren van toegevoegde waarde centraal, waarbij online media niet alleen voor de klant maar ook voor de bank iets toevoegt.

De online strategie berust bij de meerderheid van de consumentenbanken op 4 pijlers:

5. Het realiseren van sales (m.n. via website)
6. Online branding (via website en social media)
7. Het bieden van service (via website, social media, apps)
8. Het genereren van engagement (via social media, apps en indien aanwezig een community)

Het optimaal integreren van alle online kanalen is hierbij een belangrijk focuspunt. MoneYou gaat nog een stapje verder dan de 4 pijlers, de bank zet namelijk social media ook in om ambassadeurs te ontwikkelen. De online strategie sluit volgens alle banken aan op de marketing- en/of organisatiestrategie. MoneYou gaat nog een stapje verder dan de 4 pijlers, men zet social media namelijk ook in om via het kanaal ambassadeurs te ontwikkelen. SNS Bank en Knab zetten naast de website en social media kanalen ook een community in als communicatiekanaal. Om zo de dialoog met klanten te bevorderen en door middel van co-creatie klanten bij de bank te betrekken.

Doelstellingen

Aansluitend op de online strategie hebben de consumentenbanken doelstellingen opgesteld voor de inzet van online media. Enerzijds harde sales doelstellingen die aansluiten op organisatiedoelstellingen zoals het binnenhalen van een aantal klanten, rekeningen of producten. Daarnaast formuleren ze ook zachtere doelstellingen die aansluiten op communicatiedoelstellingen zoals het creëren van naamsbekendheid, bieden van snelle service, dagelijks relevant zijn, een hogere klanttevredenheid, of het verhogen van de financiële bewustwording van klanten.

Nieuw zijn de engagementdoelstellingen waarbij Knab streeft naar continue dialoog met haar klanten en SNS en MoneYou klanten aan hun merk willen binden. Daarnaast formuleren de consumentenbanken specifieke KPI's voor campagnes. Hiermee kan het effect en de succesfactor van de campagne worden berekend. MoneYou geeft aan dat de bank een campagne voortijdig stopt als deze tussentijds niet het juiste resultaat oplevert.

Doelgroep

Over het algemeen richten consumentenbanken die op social media actief zijn zich per online kanaal niet op een of meerdere specifieke doelgroepen. Ze houden daarentegen wel rekening met de verschillen per kanaal en het feit dat niet alle klanten actief zijn op social media.

ABN AMRO richt zich naast een algemeen account op Facebook met nicheaccounts wel op specifieke doelgroepen als piloten, medici en studenten want dat zijn grote groepen klanten. Florius heeft twee Twitteraccounts, een voor klanten en een voor externe adviseurs. De verschillen tussen deze doelgroepen zijn zo groot, dat men niet één account kan hanteren. Daarnaast richten banken als FREO, ASR en AEGON ook aparte social media accounts in voor sponsoring doeleinden.

Effecten meten

Het meten van de effecten van online media is een focuspunt waar alle geïnterviewde banken druk mee bezig zijn. Daar zijn verschillende redenen voor, namelijk:

- Meten of gedefinieerde doelstellingen/KPI's behaald zijn
- Meten wat voor invloed de inzet van online en offline media op elkaar hebben
- Meten of aanpassingen op de website voor meer conversie zorgen (de verkoopfunnel doormeten is door gebrek aan techniek nog niet bij alle banken mogelijk)
- Meten door middel van de Net Promoter Score hoe klanten de bank aanbevelen
- Meten hoe de social media kanalen presteren, zoals de groei fanbase, aantal likes/reacties, tagcloud (waar moeten klanten van de bank op social media over praten) en interactieratio

Dit zijn met name harde cijfers die men kan meten met verschillende tools. Daarnaast zetten Knab, AEGON, FREO en Florius ook kwalitatief onderzoek in. Bijvoorbeeld om klanten te vragen hoe zij de website waarderen of wat klanten van communicatiemiddelen vinden.

Het meten van social media vinden veel banken nog lastig, want wanneer doet een bank het goed en wanneer niet? Veel banken definiëren daarom zelf wanneer zij vinden dat ze het goed hebben gedaan op social media (Kick But Index van Katie Paine). Ze meten de effecten door middel van formules (like = 1 punt, reactie = 2 punten, share=5 punten) of simpelweg tellingen.

Het meten van effecten is erg dus erg populair bij de banken. Het tijdperk dat banken online media inzetten omdat men daar aanwezig moet zijn, is voorbij. Banken moeten kunnen verantwoorden waarom ze bepaalde online media inzetten en wat het precies oplevert. De banken meten nog niet de salesfunnel vanuit social media helemaal door, uit de interviews blijkt dat dit bij veel banken een aandachtspunt is voor het komende jaar.

Afstemming online & offline

8 van de geïnterviewde banken zet voornamelijk online media in. Offline media wordt door deze banken alleen ingezet bij grootschalige campagnes, om merkwaarde te creëren of door verplichting van wet- en regelgeving. ASR Bank, ABN AMRO en Knab gaan meestal bewust op zoek naar een mix van online en offline media, om zo crossmediaal de doelgroep te bereiken. BLG Wonen en The Economy Bank zijn online vrijwel niet actief (alleen via de website) en zetten voornamelijk offline media in.

De 10 banken die online en offline media inzetten, geven allen aan dat een naadloze overgang tussen de media erg belangrijk is. De keuze voor online en/of offline media is verschillend. Knab en SNS Bank kijken hierbij vanuit de doelstelling. Daarnaast maken BinckBank en ABN AMRO bij een campagne slechts een online doorvertaling. Bij AEGON is het tweezijdig, men maakt naar beide kanten een doorvertaling, van online naar offline en van offline naar online. LeasePlan Bank bepaalt vanuit de website welke marketingactiviteiten men in gaat zetten.

De afstemming tussen online en offline media komt bij grote banken tot stand door periodieke overleggen met afdelingshoofden. Bij kleinere banken vallen de online en offline activiteiten vaak binnen dezelfde afdeling, waardoor de lijnen kort zijn. Voor Knab is de afstemming tussen online en offline erg belangrijk, want als nieuwe bank moet men klanten voor zich winnen. Vandaar dat zij continu onderzoek doen naar crossmediale effecten. Aangezien Triodos ook buitenlandse bankvestigingen heeft, vindt er ook internationaal afstemming en overleg plaats. Daarnaast maakt de bank soms voor de afstemming gebruik van advies van mediabureaus.

Strategie succesvol?

Maar 3 banken durven te zeggen dat hun online strategie succesvol is. Wout van den Dool van Triodos toont dit aan met het feit dat de bank sinds de crisis qua omvang is verdubbeld. Dit ligt natuurlijk niet alleen aan de inzet van online media, maar het heeft er wel aan bij gedragen. Chris Haring van LeasePlan Bank vindt zijn online strategie ook succesvol, want de bank weet precies welke online kanalen men in moet zetten om de juiste conversie te behalen. Hans Kramer van MoneYou is ook aardig te spreken over zijn online strategie, aangezien men binnen de branche erg innovatief is en men klanten online echt bij de bank worden betrokken. Marc van den Boom van de SNS Bank vindt dat de bank op basis van online verkoop succesvol is, maar dat men op gebied engagement nog een hoop te winnen heeft. Zoals het terugwinnen van het vertrouwen van de klant.

De meerderheid van de overige banken durft niet te zeggen of hun online strategie succesvol is of is nog bezig met het (door)ontwikkelen van de strategie. De online strategie en inzet van social media is voor veel van de geïnterviewde banken een belangrijk focuspunt voor 2013.

Voorbeeld op gebied van online media

De geïnterviewde consumentenbanken halen allemaal inspiratie op gebied van online media door te kijken naar andere nationale of internationale banken. Niemand heeft één specifiek voorbeeld. Nederlandse inspiratiebronnen zijn [Knab](#) (inzet van de website), [Inshared](#) (communicatie met klanten), [Triodos](#) (consistentie van de strategie), [Onna Onna](#) (acties voor behoud klanten), Univé (website optimalisatie) en [The Moneyer](#) (inzichtelijk maken van geldzaken). De meeste consumentenbanken geven aan liever naar buitenlandse banken te kijken, omdat zij innovatiever zijn en minder traditioneel dan banken in Nederland. Buitenlandse inspirators zijn met name de [National Australia Bank](#) (combinatie social media & YouTube en inzet van klanten als denktank), de [Amerikaanse SmartyPig](#) (inzet van social media) en [Movenbank](#) (door de inzet van mobile).

Naast de bankensector kijken Knab en SNS Bank voor inspiratie liever breder dan de bankensector. Knab kijkt bijvoorbeeld naar bedrijven die online vernieuwd zijn of erg servicegericht, zoals [Zappos](#) of [Nespresso](#). SNS haalt meer inspiratie uit grote innovatieve spelers als [KLM](#), [Bol.com](#) en [Microsoft](#).

Organisatie van online media

Bij alle banken die online actief zijn, valt online communicatie onder de marketing(communicatie)afdeling. Daarnaast besteden kleine banken veel uit aan externen als online campagnes, social media games of het beheer van social media kanalen.

Webcare

De organisatie van webcare is bij de consumentenbanken verschillend. 6 van de 10 banken plaatsen webcare onder de klantenservice. Binnen deze afdeling zijn meestal een aantal medewerkers opgeleid voor webcare-activiteiten. Knab leidt daarentegen alle klantenservicemedewerkers op voor webcare, zodat ze flexibel inzetbaar zijn. AEGON wil deze aanpak in de toekomst ook hanteren. Het aantal medewerkers dat dagelijks bezig is met webcare varieert van 1 tot 20 personen en hangt af van de omvang en de soort bank (offline of online bank). De openingstijden van webcare verschillen ook, terwijl ABN AMRO 24/7 online aanwezig is, zetten de meeste banken van 9.00 tot 22.00 uur webcare in. Soms niet alleen doordeweeks maar ook vaak op zaterdag en/of zondag. De banken die alleen tijdens kantooruren of maar bepaalde uren van de dag online aanwezig zijn, willen de openingstijden van webcare gaan verruimen.

Bij ASR Bank en MoneYou valt webcare onder de marketingafdeling. Medewerkers zijn niet specifiek opgeleid voor webcare, maar wel geselecteerd op basis van ervaring. BinckBank en LeasePlan Bank hebben webcare meer geïntegreerd in de organisatie, waarbij medewerkers van de klantenservice en marketingcommunicatieafdeling de social media kanalen beheren. Beide banken hebben medewerkers hiervoor niet opgeleid. Bij BinckBank reageert klantenservice op vragen en zendt marketingcommunicatie informatie via social media. De aanpak van LeasePlan Bank is anders, klantenservice en marketing monitoren en reageren namelijk beide. Ze maken hierbij onderscheid in het soort bericht; praktische vragen pakt klantenservice op en algemene/corporate vragen beantwoordt marketing. Marc van den Boom van de SNS Bank gelooft in deze verdeling en verwacht dat webcare in de toekomst er zo uit gaat zien.

Vrijwel elke bank houdt haar webcare medewerkers op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op gebied van social media. AEGON heeft hiervoor een social media expert in dienst, bij andere banken wordt deze taak vaak opgepakt door iemand van de marketingafdeling. Knab gaat nog een stapje verder, zij delen trends en ontwikkelingen namelijk met de hele organisatie.

Behoeftes van consumenten & klanten

De verhouding vragen van klanten via social media en overige vragen is nog erg scheef. Slechts 1 á 2 procent van het totaal aantal vragen wordt via social media gesteld, maar de respondenten zien wel een duidelijke toename. Banken blijken het stellen van vragen via social media nog niet nadrukkelijk promoten. De telefonische klantenservice wordt namelijk nog steeds het meest gepromoot. Knab en Florius bieden naast de traditionele communicatiekanalen en social media ook een online (video) chat aan. Hier wordt volgens hen enorm veel gebruik van gemaakt, dit is voor de klant veel laagdrempeliger en sneller dan bij telefonisch contact.

Het aantal vragen dat banken via social media krijgen, is afhankelijk van actualiteiten en de online zichtbaarheid. Als een bank actief op social media aanwezig is, worden er namelijk ook meer vragen gesteld. Uit onderzoek van MoneYou blijkt dat dan het aantal vragen via andere kanalen afneemt, maar dat het totaal aantal vragen juist stijgt. Vragen op social media worden dus 'normaal' niet via andere kanalen gesteld. Social media inzetten als kostenreductie zal dus niet werken.

Online klantbehoeftes

Volgens de respondenten hebben consumenten online behoefte aan:

- Snelheid: bij het reageren op vragen van consumenten, maar ook bij berichtgeving over bijvoorbeeld problemen. Hans Kramer van MoneYou denkt daarentegen wel dat de snelheid van real time contact (24/7) naar right time gaat. Waarbij consumenten niet verwachten dat ze 's nachts net zo snel een reactie krijgen op een vraag als overdag.
- Gemak: korte makkelijke teksten die duidelijk, laagdrempelig en toch volledig zijn.
- Service: er zijn veel mogelijkheden om service te bieden maar zoals hierboven vermeld, is de drempel om online vragen te stellen (en dus service te verlenen) veel laagdrempeliger.
- Inzicht in bankzaken en online transacties: klanten willen 24 uur per dag inzicht in hun bankzaken en online transacties kunnen doen. Dit hangt samen met de behoefte aan betrouwbaarheid. Klanten wantrouwen de bankenwereld en willen daarom meer inzicht.
- Self service: consumenten hebben online behoefte aan self service, waarbij ze zelf producten kunnen afsluiten zonder er een dure adviseur bij te betrekken.
- Persoonlijke, relevante content: consumenten willen geen informatie die gericht is op producten maar die relevant is voor hun eigen situatie. Hiervoor is maatwerk nodig.
- Transparantie/eerlijkheid: consumenten hebben behoefte aan transparantie en eerlijkheid. Banken vinden het met name moeilijk om online transparant te zijn, want ze willen graag zelf de controle houden en dat is lastig op een open medium zoals social media. MoneYou en Knab zijn wel enigszins transparant door inzicht te geven in ervaringen van klanten. Daarnaast zijn LeasePlan en Triodos eerlijk over de investeringen die ze doen met het geld van klanten.

Bij al deze punten blijft het menselijke aspect volgens Marc van den Boom van de SNS Bank erg belangrijk. Consumenten willen niet communiceren met een bedrijf, maar met mensen.

Online werven, binden en boeien

Klanten via online media werven, doen de banken door daar te zijn waar de potentiële klant ook is, zoals op vergelijkingssites. De website van de meerderheid van de consumentenbanken is het belangrijkste kanaal om sales te genereren. Daarnaast is het inspelen op momenten in het leven van consumenten, dat men bankproducten nodig heeft, een goede manier om online klanten te werven.

Het online binden en boeien van klanten draait om het inspelen op de behoeftes van de klant en het bieden van toegevoegde waarde. MoneYou gaat nog een stap verder en streeft naar het realiseren van wederzijds toegevoegde waarde. BinckBank wil klanten in de toekomst binden en boeien via educatie, waarbij men consumenten leert te beleggen. Via tweewekelijkse online seminars boeit Knab klanten door kennis te delen waar men op dat moment behoefte aan heeft. Daarnaast hebben de SNS Bank en Knab een online community (bij de SNS Bank exclusief voor klanten) waar klanten onder andere tips, weetjes en inzichten kunnen vinden. Daarnaast wordt de community ingezet om mensen mee te laten denken, vragen te stellen en ideeën te delen. Wat zorgt voor betrokkenheid.

Invloed op klanttevredenheid

Alle respondenten zijn het erover eens dat de inzet van online media invloed heeft op de klanttevredenheid. Consumenten verwachten steeds meer en het is voor banken de taak om daar aan te voldoen. De mate van invloed verschilt per online kanaal. Als een social media kanaal een dag offline is, zal de consument dat minder erg vinden dan wanneer internetbankieren een dag niet bereikbaar is. Het verlenen van goede service en doen wat de klant niet verwacht (dat ene stapje extra) hebben veel invloed op de klanttevredenheid. Maar in principe zorgt het inspelen op online behoeftes, die hierboven zijn beschreven, voor een hoge klanttevredenheid. MoneYou gaat daarbij nog een stapje verder, zij streven naar blijde in plaats van tevreden klanten.

De impact van online media is een stuk groter dan bij offline media. Dit kan ervoor zorgen dat de tevredenheid explosief kan stijgen, maar ook enorm kan dalen. Marc van den Boom van de SNS Bank geeft echter wel aan dat de werkelijke tevredenheid waarschijnlijk niet zoveel verandert.

Toekomst

Inzet online media in de bankensector

Vrijwel alle respondenten zien mobiel als een belangrijke trend voor de toekomst en zijn van plan om hier meer mee te gaan doen. Daarnaast denken de meeste respondenten dat bankproducten worden versimpeld, want mensen krijgen steeds meer de behoefte om zelf online producten af te sluiten. Meerdere respondenten verwachten dat de contactmogelijkheden zich verder gaan ontwikkelen. Opvallend is dat Linda Kuipers van BinckBank een toekomst voor transacties via Facebook verwacht, terwijl anderen zich afvragen of het medium wel toekomstbestendig is. Wanda van Wieringen van Knab denkt dat crowdfunding (zoals bij Fidor Bank) zich in de bankensector verder gaat ontwikkelen. Reineke Beijdorff van Florius verwacht dat de social presence minder belangrijk en het zorgen voor engagement des te belangrijker wordt. Daarnaast denkt Wout van den Dool van Triodos dat mensen behoefte krijgen aan authenticiteit, transparantie en originaliteit.

Mediamix

De mediamix gaat meer verschuiven richting de inzet van online media, maar offline media zal in de bankensector altijd blijven bestaan. Enerzijds omdat wet- en regelgeving het eist, anderzijds omdat er een groep mensen blijft bestaan die traditionele media waarderen. Het gat tussen radio/televisie en online media wordt steeds groter, want bedrijven (en ook banken) zetten liever online media in. Het kost namelijk veel minder en men kan aantonen wat het bereik of effect is. Men gelooft dat er voor radio/televisie veel kansen liggen door mee te gaan in de 'online manier' van communiceren. Daarnaast is er een verschuiving van massacommunicatie naar persoonlijke 1-op-1 communicatie.

De bankensector

De respondenten zijn er over eens dat in de toekomst de behoeftes van de klant meer centraal komen te staan. De klant zal dan ook meer gaan bepalen hoe de bank eruit ziet. Banken zullen meer een faciliterende rol in gaan nemen. Waarbij grote banken terug gaan naar de basis (betalen & sparen) en nichebanken zich gaan specialiseren in andere bankproducten. In de toekomst wordt het volgens Marc van den Boom van de SNS Bank en Ivonne van der Visch van ASR Bank makkelijker om als klant over te stappen naar een andere bank. Volgens Hans Kramer van MoneYou spelen ervaringen van andere klanten bij de keuze van een bank een steeds grotere rol. Qua producten gaan banken steeds meer op elkaar lijken en dienen ze zich op andere vlakken te onderscheiden.

De activiteiten van banken komen meer online dan offline te liggen. Externe financiële adviseurs zullen het moeilijk krijgen, want klanten hebben door de online wereld minder advies nodig dan voorheen. Daarnaast komen er in de toekomst wellicht online adviseurs die hun functie overnemen. Door de verschuiving naar online media, dienen banken hun systemen te vernieuwen om aan klantverwachtingen te kunnen voldoen.

Wat de markt betreft, verdwijnen volgens Marlies Oosterhuis van Knab en Reineke Beijdorff van Florius veel bankkantoren omdat ze te weinig worden gebruikt. Daarnaast geven veel respondenten aan dat er een strengere regelgeving komt en men kosten zal moeten reduceren. De Europese Unie zal meer macht krijgen doordat het Europees toezicht boven het Nationaal toezicht komt te staan. In de markt zal door de toename van regels minder ruimte zijn voor kleinere banken, met uitzondering van de nichemarkten. Daarnaast verwacht Peter Janssen van BLG Wonen dat buitenlandse banken op de markt verdwijnen omdat er minder vertrouwen in deze partijen komt.

8.4 Expert reviews

In deze paragraaf wordt eerst aangegeven wie heeft deelgenomen aan de expert reviews. Vervolgens worden het feedback uit de reviewrondes weergegevens.

8.4.1 Deelnemers expert reviews

De volgende personen hebben deelgenomen aan een of twee reviewrondes.

Naam	Functie	Bedrijfsnaam	Deelname aan
Jasper van de Kerkhof	Financieel journalist	Conisco	Expert review ronde 1 + 2
Lonieke de Ruijter	Trainer & adviseur online communicatie / dialoog (voorheen adviseur marketing & communicatie bij lokale Rabobank)	www.lonieke.nl	Expert review ronde 1 + 2
Pascal Spelier	Blogger over innovatie in de financiële sector	www.Finno.nl	Expert review ronde 2
Rembrandt Smids	Eigenaar interactief strategiebureau	BrandWebbing	Expert review ronde 1 + 2
Rens Dietz	Marketing Manager	Coosto (leverancier webcare & monitoring)	Expert review ronde 1 + 2

8.4.2 Feedback expert reviews

In 2 reviewrondes is feedback gegeven op voorlopige conclusies van delen van het onderzoek. De eerste reviewronde gaat over de monitoringsresultaten van consumentenbanken en de tweede reviewronde gaat over de interviews en digitale enquête.

Reviewronde 1: monitoringsresultaten consumentenbanken

Jasper van de Kerkhof

- Het is heel herkenbaar dat banken (en andere financiële instellingen) weliswaar beschikken over allerlei online kanalen, maar dat de onderlinge samenhang vaak ontbreekt en er geen alomvattende contentstrategie is. Dat leidt tot 'lege' social media accounts en weinig functionele websites en apps. Vooral grote financiële instellingen zijn vaak erg versnipperd; de ene afdeling weet niet goed wat de ander doet. Het gevolg is dat er geen 'ownership' (wie is eindverantwoordelijk en neemt de beslissingen) is van de bedrijfswebsites en andere online kanalen.
- Je merkt op dat banken terughoudend zijn met het plaatsen van reacties of het laten delen van content door gebruikers. Die opstelling is - denk ik - deels te verklaren door de angst bij banken voor eventuele aansprakelijkheidskwesties. Banken zijn zeer voorzichtig met het delen van informatie, omdat ze niet willen dat ze door foutieve of onduidelijke informatie juridisch in de problemen komen. Als een klant informatie op hun website deelt, en die informatie is foutief of misleidend, wie is daar dan voor verantwoordelijk?
- Meer in zijn algemeenheid; de bancaire wereld is conservatief. Het belang van online kanalen is voor iedereen duidelijk, maar de sfeer van openheid en transparantie die daarbij hoort staat bijna haaks op de heersende 'gesloten' cultuur in de sector.
- Een redactionele opmerking. Je schrijft onderaan blz. 2 : 'Daarnaast scoren 4 van de 5 buitenlandse banken, ABN AMRO, Nationale Nederlanden en Triodos neutraal.' Ik begrijp wat

je bedoelt, maar zoals de zin er nu staat lijkt je te zeggen dat ABN, NN en Triodos buitenlandse banken zijn. Beter: Daarnaast scoren 4 van de 5 buitenlandse banken, evenals ABN...'

- Halverwege blz. 3 staat 'De overige 30 banken scoren onvoldoende'. Naar mijn smaak moet hier kort worden toegelicht wat je bedoelt met 'onvoldoende' en welke criteria je daarvoor hanteert.
- Over de onderzoeksopzet. Het is een zeer uiteenlopende groep banken, van heel groot tot heel klein, Nederlands en buitenlands, en van consumentenbanken tot organisaties waarvoor bankdiensten slechts een zeer beperkt deel van de dienstverlening zijn (bv Leaseplan of Binck). Daarin zou naar mijn mening wat meer onderscheid gemaakt mogen worden. Ook belangrijk: sommige van de genoemde banken zijn feitelijk niet meer dan een 'label' van een grote financiële dienstverlener. Zo is Knab een 100%-dochter van Aegon.
- Tot slot een algemene opmerking; wat ik eigenlijk altijd mis in rapporten en analyses over online marketing is de constatering dat je je tijd en geld maar een keer kan uitgeven. Het is naar mijn idee te makkelijk om te zeggen dat een bedrijf kansen mist (en dus iets fout doet) omdat ze te weinig aan social media doet. Misschien organiseert datzelfde bedrijf wel allerlei evenementen die voor elke geïnvesteerde euro veel meer opleveren. De opbrengst in relatie tot de investering (opportunity costs) moet volgens mij centraal staan.

Rens Dietz

Leuk onderzoek: het is een mooi overzicht! Ik heb wel wat feedbackpunten:

- Je praat vaak over klanten, maar het hoeven natuurlijk geen klanten te zijn. Of heb je daar ook naar gekeken?
- Duiding is soms onduidelijk. Dat is ook erg lastig, omdat velen niet bekend zijn met socmedmonitoring. Voorbeelden:
- "meerderheid van de conversaties zijn negatief" is lastig te begrijpen voor een leek. Meer negatief dan positief&neutraal? Meer negatief dan positief? Waarop baseer je dit? Wat is de hoeveelheid gemeten berichten?
- "top 3 van de monitoring" zeg je in samenvatting. Is dat buzz of sentiment?
- als je, eind van de samenvatting, percentage negatief noemt, moet je ter vergelijking eigenlijk ook percentage positief doen. Betekent 45% neg dan 55% pos?
- Mij wordt pas laat in samenvatting duidelijk dat je cijfers hebt toegekend. Misschien in het begin noemen?
- M.b.t. die KPI Twitter: je geeft toch een cijfer per onderdeel? Nu geef je bij Twitter cijfers voor monitoring en bij monitoring ook. Kortom, je wordt dubbel gestraft als je niet goed monitort (en dubbel beloond als je het wel goed doet). Kan ook zijn dat ik het niet goed begrepen heb, maar zo had ik het gelezen.
- Bij Twitter KPI 4: zou mooi zijn als je een verschil kunt maken tussen actieve monitoring (meer dan @mentions beantwoorden) en passieve monitoring (alleen vragen via @mention beantwoorden)
- Het getuigt van lef dat je cijfers toekent, maar de formule is mij niet duidelijk (bijv. Twitter, Facebook en conversaties). Daarbij lijkt het erop dat als je op Twitter snel reageert, maar een slecht antwoord geeft, waardoor de discussie nog tien tweets over en weer gaat, je beter scoort dan dat je direct het juiste antwoord geeft maar er iets langer over doet. Dat is natuurlijk niet wenselijk.
- Weet je zeker dat die reactiesnelheid klopt? Is dat incl. avonden / weekenden?
- Tabel bij conversaties is niet helemaal duidelijk, omdat ik niet weet wat de percentages voorstellen.

Lonieke de Ruijter

- Allereerst vind ik het heel goed dat een dergelijk onderzoek gedaan is. Om de status quo te bepalen. Je bevindingen verrassen mij niet. Net als in andere sectoren zijn een aantal koplopers al goed bezig, maar is er een ruime helft die nog achterblijft.

Je conclusie dat de banken nog veel te leren hebben is in mijn ogen een juiste. Het vlak waarop zij moeten aanscherpen, verschilt per bank. Ik denk dat bankenland 'online' momenteel strategisch extra belangrijk is vanwege de vertrouwenscrisis en om de band met de klant te behouden. Ik ben echt heel benieuwd wat de reden is bij die kleinere banken, dat social media nog niet zo'n belangrijk focuspunt is als bij de grote spelers.

- Wat me opvalt is dat je onderzoek een pure observatie is. Daarmee blijft het wat vlak. En dit roept bij mij extra nieuwsgierigheid op! Met name de 'waarom's'. Waarom linken banken niet vanaf de website naar hun social kanalen? Waarom houden ze inactieve accounts aan? Waarom zenden sommige banken alleen op Twitter, en reageren niet op klantvragen? etc. Ligt er beleid achter, of is het gewoon nog niet on top of mind bij die banken? En: Wat doet dat met de klant, klanttevredenheid etc.?

Natuurlijk zullen je interviews met de profs en het klantonderzoek hier meer inzicht in geven. Maar ik kan me ook voorstellen dat jouw onderzoek aanleiding vormt voor vervolgonderzoek.

- De titel van je onderzoek had bij mij de verwachting geschapt dat je ging kijken hoe de banken aan social media monitoring deden. Dat is namelijk ook een interessante. Welke tools gebruiken ze, wat monitoren ze (klantvragen, sentiment, social influencers, de concurrent etc.). Kijk je daar ook naar?
- Je meetperiode van 8 dagen is kort. Zoals je hebt gezien met de incidenten bij de ING, kunnen bepaalde parameters in het onderzoek van de een op de andere dag veranderen. Er zijn zo veel beïnvloedende factoren. Het online sentiment is heel erg vluchtig. Interessant is dus om te bekijken in hoeverre negatief sentiment gedurende bv een week, het imago van de bank daadwerkelijk schaadt.
- Grappig dat je niet alleen Rabobank landelijk hebt gekozen, maar ook een enkele lokale Rabobank. Ik zou deze keuze kort onderbouwen (en ook waarom je van de 138 lokale Rabobanken juist Peelland Zuid hebt gekozen (daar ben ik ook nieuwsgierig naar!)).
- Bij je beoordeling van de websites kijk je niet naar het geven van reviews. Bv het (al dan niet kunnen) beoordelen van producten of van adviseurs. Zeker nu met de wijzigingen rondom de provisiwetgeving wordt dit mijns inziens extra belangrijk. In combinatie met het toenemende belang van peer-trust. Ook zou ik het interessant vinden te weten bij welke bank corporate blogs heeft dan wel blogs van medewerkers.
- Op p. 7 geef je aan dat bij veel banken je op de website niet de gelegenheid krijgt om nieuwsberichten en andere content via social media te verspreiden met bepaalde widgets. NB: als je de cookies niet geaccepteerd hebt, zie je die share-knoppen niet.
- Op p. 8 praat je over 'likes' op de Company Page. Zou je ook niet het aantal volgers moeten meten?
- Waarom heb je de **Klout-score** alleen ingezet voor Twitter?
- Ik vind het interessant te lezen over Knab. Zij lopen op diverse fronten voor. Ik denk dat wel heeft te maken met de 'wet van de remmende voorsprong' die Knab niet hindert, en het feit dat inherent aan startups is dat ze jong en 'plat', dus snel en flexibel zijn
In tegenstelling tot andere consumentbanken, die in de loop der decennia uitgegroeid zijn tot 'olietankers' die nu eenmaal meer moeite hebben om in alle lagen van de organisatie (snel) te veranderen.
Overigens heb ik geen goed zicht op hoe het daadwerkelijk met de businessontwikkeling gaat bij Knab. Groeit het aantal klanten snel? Hoe tevreden zijn zij? Maken zij hun beloften waar? Ik ben benieuwd hoe zij er over bv 5 jaar bij staan.
- O.a. op p. 14 praat je over sentimenten. Nu ben ik heel benieuwd op basis waarvan je de sentimenten hebt bepaald. Heb je zelf geoordeeld? Of heb je dit ook met Finchline bepaald? (waarom je keuze voor Finchline?)
Het blijkt dat de NL taal heel lastig is voor automatische sentiment bepaling (o.a. door gebruik van ironie etc.). Er is nogal wat twijfel over de waarde van sentimentbepaling.

- Heb je bij de analyse van de conversaties over de banken onderscheid gemaakt tussen conversaties gestart door de bank zelf en overige? Je conclusie is (p. 15) dat de conversaties voor de meeste banken plaatsvinden op FB, TW en nieuwssites. Zag je daar nog een verband met de mate waarin de bank zelf actief is op social media? Ik vermoed hier namelijk een bewijs van het credo: 'ze praten toch wel over je'.
- Je concludeert dat verschillende banken verschillend scoren op website/social en apps. Interessant lijkt me om dit te koppelen met de merkbeloften van de banken. Een ABN staat voor iets anders dan een Rabobank. Heeft dat effect op de manier waarop ze online inzetten OF op de manier waarop ze online in zouden moeten zetten? Het lijkt me interessant om daar in je gesprekken bij de verschillende banken aandacht aan te besteden. Bijvoorbeeld dat Freo en Florius slechter scoren dan hun 'moeders'. Dit zijn dan ook niet de 'persoonlijke aandacht'-labels!
- Je ziet de grote banken beter scoren, maar per rubriek verschilt de top 3 wel. Kan het zo zijn dat een goede interactieve website de noodzaak tot actieve social media inzet verlaagt en andersom? (bv bij Knab).
- De 'crisis' bij de ING geeft je nu een mooie vergelijking. Wat me opviel is dat tijdens de crisistijd ING meer ging delen op LinkedIn. Niet over de problemen, maar over andere zaken. Kan je stellen dat afleiding en het negatieve sentiment verkleint?

Tot slot, ik heb, als communicatiefreak, ook met andere ogen naar je rapport gekeken. Daar wil je het volgende van meegeven: De grafiekjes deden me duizelen! Ik zou de banken consequent in elke grafiek dezelfde kleur balk geven. dat vergemakkelijkt het aflezen.

Rembrandt Smids

Het en een mooi volledig rapport

Je heb een mooi overzicht gegeven van de huidige stand van zaken. Ook geef je goed aan dat het gekleurd is door de actuele gebeurtenissen. Dit werkt in de hand dat het goed is als een dergelijke rapportage over tijd herhaald wordt.

De volledigheid laat zicht ook zien in het aantal banken en alle social media. Hierdoor zijn sommige conclusies logisch vanwege de grootte van de banken en de natuur van het middel. Voor een relatieve leek is dat allemaal ok, voor een relatieve expert biedt dat dan weinig nieuws.

Wat vs. waarom

Wat is zelf nog mis is de waarom-vraag. Je scoort de verschillende banken, maar bevraagt niet OF ze wel op die sociale media zouden moeten zijn. Dit lijkt je voor waar aan te nemen, en dat hoeft zeker niet het geval te zijn.

Een voorbeeld: LinkedIn is een zakelijk netwerk; waarom zou een consumentenbank daar consumenten informatie en interactie moeten hebben? Binck is een beleggingsbank, wat zou nou echt de waarde zijn van een uitgebreide Facebook strategie?

Zo kunnen verschillende banken verschillende redenen hebben voor keuzes. Met een cijfer (hoog=goed en laag=slecht) geef je daar eigenlijk wel een waarde oordeel over. Dit zou genuanceerder kunnen naar mijn mening.

In het kort; de premisse meer social media is beter vindt ik aanvechtbaar.

Zelf of inhuren

Een laatste vraag die ik interessant zou vinden of banken de sociale media zelf bestieren, of hier partij(en)voor inhuren. En of er lering uit deze keuze is te trekken.

Reviewronde 2: interviews & enquête

Jasper van de Kerkhof

- Je spreekt van 'peilers' maar je bedoelt 'pijler'; dat laatste is een ander woord voor 'pilaar', een 'peiler' is iemand die peilt...Overigens heb je soms wel een 'ij' gebruikt
- Bij 'de doorslag' op pagina 3 is het accentstreepje overbodig
- Je constateert dat webcare vaak onder marketing valt; dat is ook onze ervaring. Het probleem daarmee is (of kan zijn) dat de nadruk te sterk komt te liggen op commerciële mogelijkheden en te weinig op dienstverlening en het delen van kennis
- Je maakt in mijn ogen terecht onderscheid tussen de verschillende soorten banken; het is wel wat verwarrend dat Binck bij twee categorieën wordt genoemd
- Op pagina 5 staat de zin 'Zo heeft volgens een respondent van de interviews problemen met internetbankieren meer invloed dan een social media kanaal dat niet actief is'. Dit is een hele lastige zin om te lezen. In ieder geval is het 'hebben' in plaats van 'heeft'
- Op pagina 6 merk je op dat sommige aanbieders zichzelf geen 'bank' noemen omdat dat een negatieve connotatie heeft, terwijl ze wel dezelfde producten aanbieden. Ik denk echter dat er wel degelijk grote verschillen zijn in het productaanbod van bv Binckbank en Robeco, die zich primair richten op beleggers en slechts aanvullend bankdiensten aanbieden, en consumentenbanken als Rabobank en ING. Ik geloof niet dat ze zich anders noemen om zich te distantiëren van de banken.
- In veel gevallen (bijv. Robeco) is het gewoon een kwestie van traditie: de naam Robeco bestaat al meer dan 70 jaar. Het bedrijf biedt beleggingsdiensten aan particulieren en grote investeerders. Het heeft wel een bankvergunning, maar die is slechts van gering belang voor de bedrijfsactiviteiten.

Voor veel partijen die zich geen 'bank' noemen, geldt dat ze een bankvergunning hebben om a) spaargeld aan te kunnen trekken b) krediet te kunnen verstrekken. Die activiteiten zijn dan vaak echter ondergeschikt aan het primaire bedrijfsdoel: bijv. verzekeren, beleggingsdiensten, lease.

Rens Diets

- De ondertitel van je onderzoek is "inzet van online media". Twijfel of dat wel voldoende dekt wat je hebt gedaan. Online monitoring gaat ook over zaken als: campagnes monitoren / concurrentieanalyse / crisis monitoren / etc. Dit gaat vooral over webcare. Is logisch voor jouw scope, hoor.
- Conclusies > Online strategie: MoneYou gaat verder dan de 4 pijlers door ambassadeurs te ontwikkelen. Maar dat heeft toch te maken met het realiseren van sales (punt 1)?
- Klanten geven aan dat ze niet geïnteresseerd zijn in een bank die doet aan sales realiseren / online branding. Dat is logisch toch? Niemand zit op advertenties / reclames te wachten.
- Bovenaan pagina 3 staat dat het lastig is om activiteiten te meten, maar daarna wordt aangegeven dat het wordt gemeten aan de hand van likes/reacties. Dan meten ze het toch? Overigens opvallend zeg, dat ze het niet beter meten! Kijken ze niet na een webcarecontact of iemand later klant wordt / blijft? Geen conversiefunnel vanuit social bezoek?
- Pagina 5 staat "Uit een enquête van blijkt dat", daar mist een woord
- Pagina 6, onderaan tweede alinea staat: Klanten van banken hebben volgens de enquête dus weinig binding", vind ik erg kort door de bocht.
- Pagina 9 vraag jij jezelf af of banken wel iets doen met tussentijdse evaluaties. Dat zou ik eruit halen :-)
- Pagina 11, webcare. Ik had hier wat meer verwacht over wat ze doen qua webcare. Alleen reageren op klanten? Reageren op alles? Nieuwe klanten werven / zoeken? Vertalen naar offline? Houden ze de snelheid / workflow bij? Hoe relateert zich dat tot telefoon? Wat zijn de openingstijden van webcare? Wordt dit gelogd in CRM-systemen en zo direct aan een

(potentiële) klant gekoppeld? Weet niet wat voor informatie jij nog meer hebt, hoor, maar indien mogelijk mag dit wat meer vlees hebben.

- Bij de diagrammen zou ik de vraag duidelijk herhalen boven de afbeelding.
- Bovenaan pagina 17 zeg je dat de verschillen te wijten zijn aan deel respondenten dat geen webcare-ervaring heeft. Die zou ik er dan gewoon uit filteren...
- Onder reactiesnelheid, heb je ook gekeken naar 's nachts / weekend?

Lonieke de Ruiter

Onderzoeksdoelstelling

Wat in mijn ogen ontbreekt, is een kader voor het onderzoek. Waarom heb je onderzocht, en met welk doel? Wat is je doelstelling, je probleemstelling, je ambitie? Ook de rol van Bex* zou ik toelichten. Wil je adviezen geven, of slechts de status quo beschrijven? Wil je diepgaande klant- dan wel bankinzichten verzamelen? Pas als je doelstelling helder is, kun je beoordelen of dit rapport 'goed' is. Bijvoorbeeld als het gaat om het signaleren van kansen voor banken, benoem dat dan ook. En definieer vervolgens dan een aantal kansen in je conclusie. (Of wil Bex* misschien in een acquisitie traject daar maatwerk van maken?).

'Waarom?'

Zoals ik je al terug gaf op het kwantitatieve stuk, roept ook dit rapport veel aanvullende vragen op. De 'waaroms' voor diverse opvallende zaken en verschillen blijven mij ook nu nog onduidelijk.

Waarom laten sommige banken online links liggen? Waarom kijken banken die al wel actief online zijn, anders aan tegen beweegredenen om online te zijn dan banken die nog geen online inzetten? Waarom zijn er banken die nog geen saldo app hebben? Waarom besluiten banken niet te reageren op klantvragen via social media? Etc. Maar ik begrijp natuurlijk dat je ergens een grens trekt en dan niet verder de diepte in gaat.

Regelgeving

Ik kom in je onderzoek weinig tot niets tegen over de overregulering in bankenland op dit moment. Ben je tijdens de interview gestuit op de 'kramp' van regelgeving waar banken momenteel in verkeren? Dat is namelijk best paradoxaal, enerzijds leggen wet- en regel ving, bijvoorbeeld van de AFM, banken sterk aan banden, ook in hun communicatie. In mijn ogen zijn veel banken bezig met het 'onder controle houden' van vanalles. Maar anderzijds staat de inzet van social media juist voor openheid, transparantie en de afwezigheid van controle. Hoe verhoudt zich dat tot elkaar? Zie ook het volgende punt.

Impact social footprints medewerkers

Iets anders dat ik me afvroeg, is hoe banken in dat kader de rol en de impact zien van hun medewerkers. Zij bepalen samen, mede door hun social footprints, ook een (steeds belangrijker) deel van het imago van 'hun' bank. Je onderzoek beschrijft wel hoe diverse banken hun servicemedewerkers al dan niet meenemen in het professioneel gebruik van social media (bv voor webcare), maar het 'privégebruik' van social media (voor zover je daar nog zo van mag spreken), heeft een grote impact op het online imago van een bank (en niet alleen als werkgever). Het is alom bekend dat mensen privé vaak veel verder zijn met social media dan op het werk. Welke bank benut dit?

Reviews

Heb je met banken nog gesproken over de (toekomstige) mogelijkheid voor het plaatsen van reviews op producten of op medewerkers? Ik denk dat dit laatste met de gewijzigde wetgeving (Provisieverbod en het betalen van adviesuren) steeds relevanter wordt. Ik zie daarin grote toegevoegde waarde van online en vraag me af welke bank hierin als eerste stappen gaat zetten! (naast KNAB).

Veiligheid en online

Mooi klantinzicht wat je aan het licht bracht is de veiligheidsperceptie van consumenten van de combi banken en online. Ooit was dat misschien ook het geval met telefoon en mail en internetbankieren. Hoe overwin je zo iets? Het zou mooi zijn als je dit verder kunt uitdiepen. Wat bepaalt de veiligheidsperceptie?

Toekomst

Bij het onderdeel 'Toekomst' mis ik social CRM, ofwel wat kun je als bank doen met alle Big Data op internet en social media, om relevante data van klanten op te vangen, vast te leggen en te gebruiken in communicatie, marketing en sales? Heb je hier andere banken over gehoord?

Binnen Rabobank is op dit moment 'Social Business' een hot item, waar Social CRM uiteraard ook in thuis hoort. Social business geeft aan dat je social media integreert in alle lagen van je organisatie teneinde beter te presteren. Dit gaat dus veel verder dan alleen service verlening aan je klant. Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan interne social media (Leestip: De Slimme Organisatie van Menno Lanting).

Dan verder nog wat kleine opmerkingen:

- Op basis waarvan heb je 13 banken van de 35 geïnterviewd? Hoe heb je je keuze/selectie gemaakt?
- Zijn er nog banken die werken met een Social Media Policy?
- Op pagina 2 geef je aan dat een kwart van de respondenten nergens behoefte aan heeft op online gebied van hun bank. Anderzijds zeg je verderop dat 97% van de respondenten aan internetbankieren doet. Dus dat zien ze blijkbaar niet als online instrument van de bank?
- Op pagina 4 en 5 geef je aan dat sommige banken niet online actief zijn omdat het onderwerpen betreft waar consumenten niet dagelijks mee bezig zijn en online niet over praten. Is dat zo? Is dat een argument? Er zijn fanpages van Action of UPC. Ook daar zijn consumenten niet dagelijks mee bezig.
- Je hanteert variërende schalen, 1:5, 1:10 en %.

Rembrandt Smids

Dank je voor het rapport. Ik heb het met belangstelling gelezen. En eigenlijk heb ik er niets op aan te merken. Niet alle uitslagen stroken met mijn visie of mening, maar dat hoeft ook niet.

Pascal Spelier

- Pagina 5: Is er een uitsplitsing gemaakt naar leeftijd en is er een duidelijk verschil tussen ouderen en jongeren?
- Pagina 6: Bedoel je hier dat één van de geïnterviewde banken dit concludeert uit eigen onderzoek?
- Pagina 6: Denk ook aan de volgende trends:
 - persoonlijker maken van online communicatie (zie [finno] artikel ABN AMRO over Snelbankieren en artikel SNS over Inbound Marketing)
 - Online advisering (o.a. mede als gevolg van provisieverbod)
 - Nieuwe persuasive marketing methoden om mensen te verleiden een product/dienst te kopen (reviews, andere klanten kochten ook etc. zie onder andere www.persuasionapi.com, is een NL-onderneming)
 - Big data, goede analyse van beschikbare eigen data en data van derde ten einde tot een betere profilering te komen en op basis daarvan een betere, persoonlijkere marketing- en communicatie.
- Pagina 7: Hier ligt de grote uitdaging voor de toekomst. Big data gebruiken om tot een betere profilering van klanten te komen en deze profilering gebruiken voor persoonlijke marketing- en communicatie

- Pagina 7: Kijk ook op [finno] of je daar wellicht meer trends kunt vinden. Er zijn een aantal specifieke trendartikelen (zoek op [finno] op trends).
- Pagina 8: Wellicht goed om in een bijlage aan te geven wie je geïnterviewd hebt en welke functie, plaats in de organisatie zij hebben
- Pagina 9: Volgens mij geef je hier voor het eerst een eigen mening met het gebruik van 'ik'. Misschien algemener formuleren: Het is de vraag of er ook iets met tussentijdse evaluaties wordt gedaan. Dit is niet onderzocht.
- Pagina 10: Dit zou juist wel moeten kunnen. Online is namelijk het ideale kanaal om te meten. Met de juiste inrichting van Google Analytics kan je goed meten of een online actie o.i.d. tot een aankoop leidt. Uiteraard alleen als het een onderbroken flow is. Zal echter wel een uitdaging zijn om dit goed in te richten, maar theoretisch kan het.
- Pagina 14: Deze zin loopt niet.

8.5 Digitale enquête

De enquêtevragen en resultaten zijn samengevoegd in deze paragraaf. Ten eerste wordt de betrouwbaarheid van de resultaten behandeld, daarna worden de resultaten van de enquête per onderwerp beschreven.

8.5.1 Betrouwbaarheid enquête

De digitale enquête is gepromoot via de website van Bex*communicatie en het netwerk van medewerkers van Bex* (via e-mail en social media). Aangezien niet iedereen uit de populatie evenveel kans heeft om onderdeel te zijn van de steekproef, is er sprake van een selecte steekproef. De uitkomsten van deze enquête kunnen dus scheef zijn in vergelijking met de totale onderzoeksdoelgroep. Maar doordat de onderzoeksdoelgroep zo groot is, was het door de tijdsdruk niet mogelijk om onderzoek te doen door middel van een aselechte steekproef.

Nadat de enquête 28 dagen online heeft gestaan (in deze periode was er een grote storing en cyberaanval bij ING), hebben 201 respondenten de vragen beantwoord. De betrouwbaarheid van de steekproef is berekend via [de tool van Finchline](#) en geeft aan dat 201 respondenten gelijk staat aan een betrouwbaarheid van 84,3 %. Ondanks het feit dat het onderzoek niet is uitgevoerd via een aselechte steekproef hebben er dus ook onvoldoende respondenten de enquête ingevuld om een betrouwbaarheid van 90% of 95% te garanderen. Hierdoor kunnen de onderzoeksresultaten niet gegeneraliseerd worden naar de hele populatie. De resultaten kunnen daarentegen wel een indicatie van de mening van de klant geven.

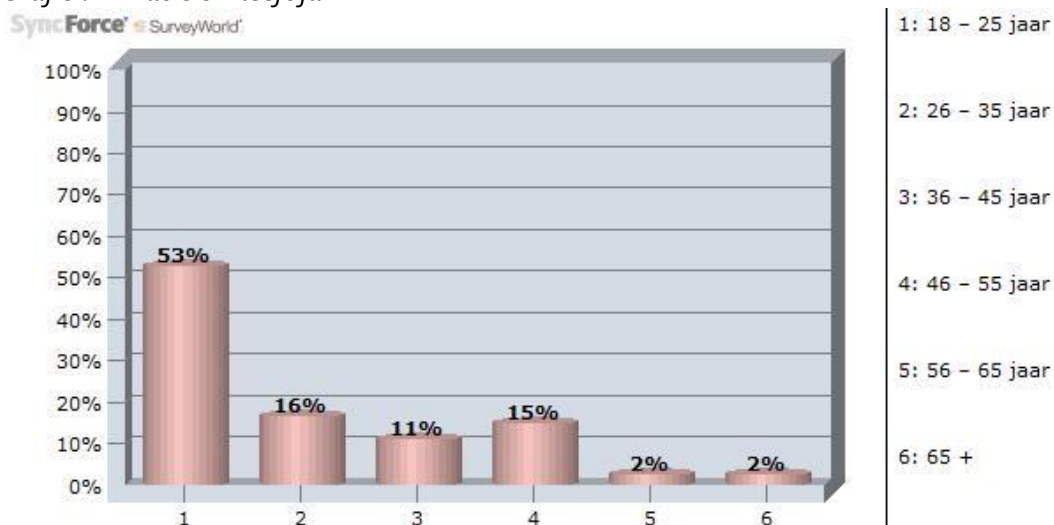
8.5.2 Resultaten per onderwerp

De resultaten van de enquête komen aan bod via de volgende onderwerpen: algemene informatie, de bank en haar communicatiekanalen, gedrag bij problemen, webcare, klanttevredenheid, opmerkingen en geïnteresseerde respondenten.

Algemene informatie

Van de 201 respondenten is 69% vrouw en 31% man. Zoals in onderstaande grafiek te zien is de meerderheid van de respondenten is tussen de 18-25 jaar(53%).

Grafiek 1: Wat is uw leeftijd?

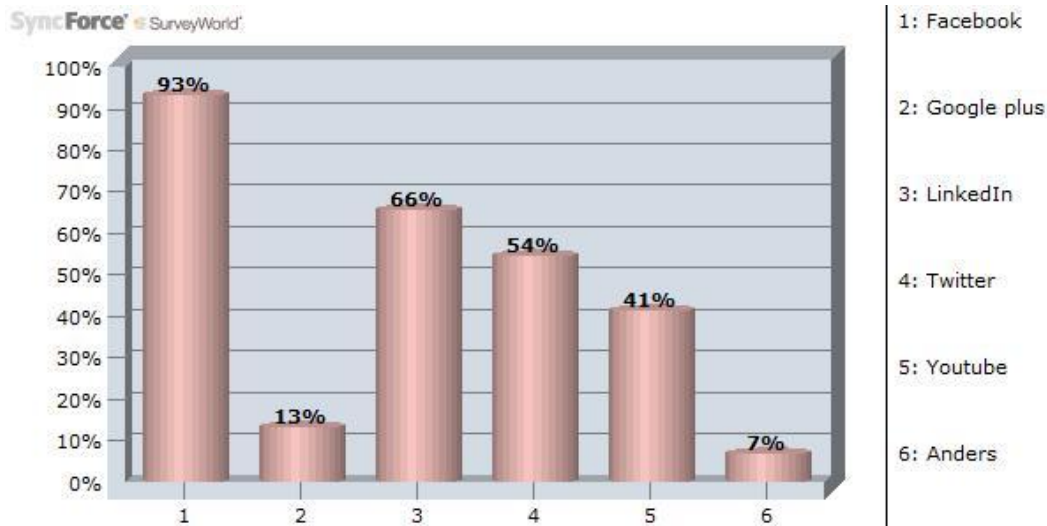


De meerderheid van de respondenten heeft van zijn/haar bank behoefte aan persoonlijke service en nieuws/informatie. Opvallend is dat 17% nergens behoefte aan heeft. Bij de toelichting komt naar voren dat men geen behoefte heeft zolang hun geld veilig staat en men geld op kan nemen wanneer

nodig. Daarnaast lichten 6 respondenten toe dat ze ook behoefte hebben aan persoonlijke informatie/advies. 3 respondenten willen hulpmiddelen om meer inzicht te krijgen in bankzaken. 2 personen hebben behoefte aan transparantie en duidelijke informatie over hoe een bank omgaat met haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daarnaast geven nog 2 personen aan dat ze op de hoogte willen worden gehouden van veranderingen en ontwikkelingen.

Zoals in onderstaande grafiek zichtbaar is het gebruik van social media onder de respondenten hoog. Dit is ook niet verrassend aangezien de doelgroep voor de meerderheid bestaat uit jeugdigen.

Grafiek 2: Op welke social media bent u actief? Meerdere antwoorden mogelijk



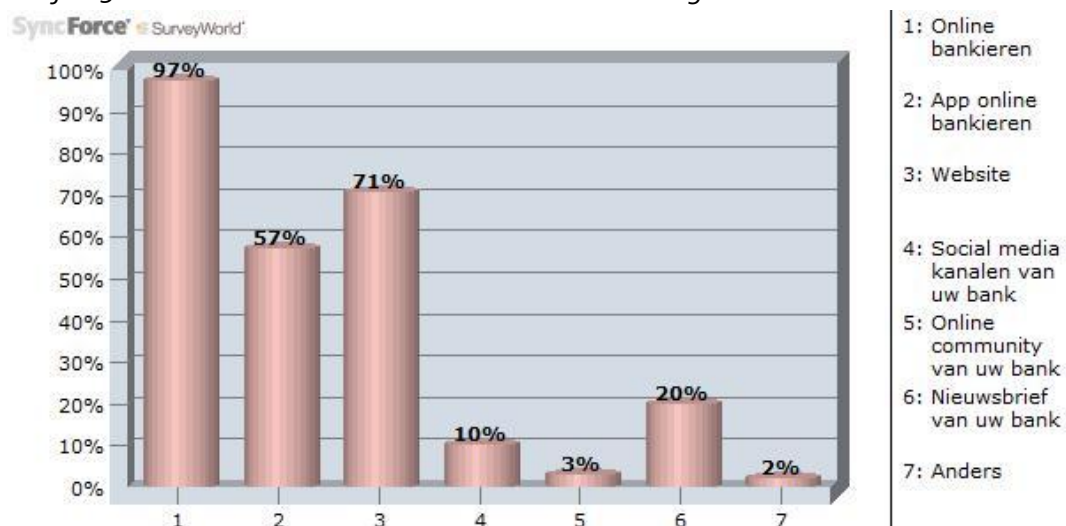
Niet van toepassing: 12 deelnemers (6% van totaal)

Anders namelijk: Pinterest (6x), Instagram (3x), Foursquare (1x) en Flickr (1x)

De bank en haar communicatiekanalen

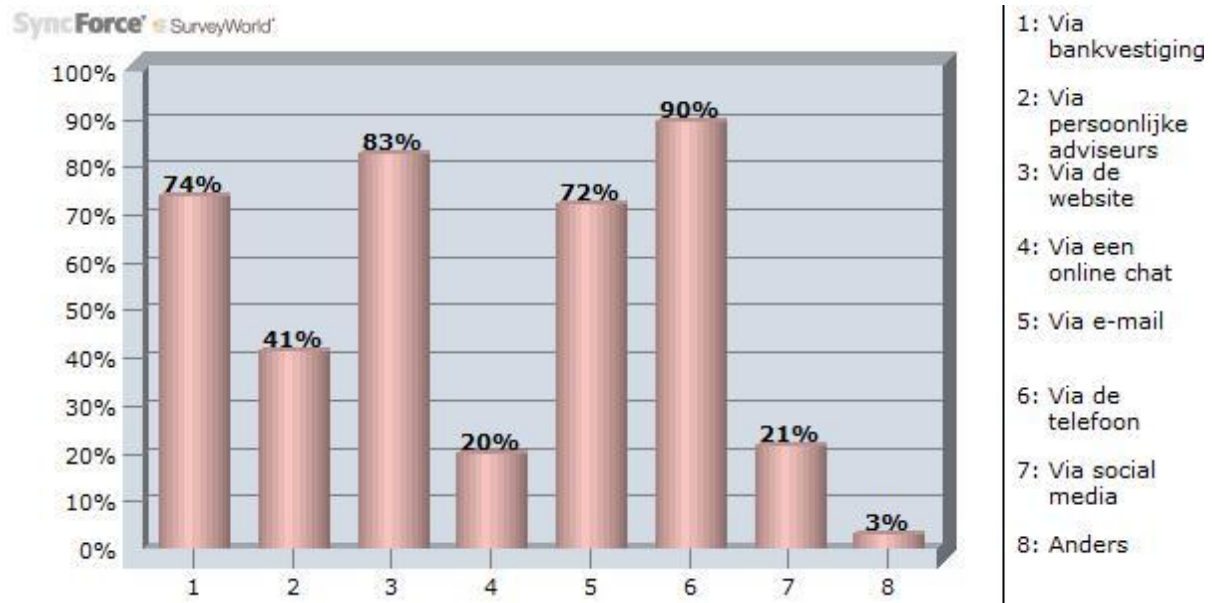
De meerderheid van de respondenten is klant bij de Rabobank (56%), gevolgd door ING bank (23%), ABN AMRO (13,5%) en enkele kleinere banken (7,5%). Zoals in onderstaand grafiek te zien, maken de meeste respondenten gebruik van de online bankieren, de website en een applicatie van de bank. Na de vergelijking van de resultaten tussen jonge (18-45) en oudere (46+) klanten blijkt dat de website en app 20-40% meer gebruikt worden door de jonge respondenten. Daarnaast gebruikt slechts 7% van de oudere klanten (46-55) de social media kanalen van hun bank en van de 55-plussers 0%. De social media kanalen van de bank worden het meest gebruikt door 36-45 jarigen (18%). Dit is opvallend omdat de verwachting zou zijn dat de jeugd hier het hoogste zou scoren.

Grafiek 3: Van welke online kanalen van uw bank maakt u gebruik? Meerdere antwoorden mogelijk



In onderstaande grafiek is te zien dat de bereikbaarheid voor de klant via de telefoon het belangrijkste is, gevolgd door de website, bankvestigingen en e-mail. In de toelichting geven 5 respondenten aan dat bankvestigingen belangrijk blijven om persoonlijk met iemand in gesprek te gaan. 3 personen wantrouwen de online chat en social media kanalen, omdat men niet zeker weet of je echt wordt geholpen door een medewerker van de bank. Daarnaast geven 2 respondenten aan dat de bank toegankelijk moet zijn voor iedereen en dus ook bereikbaar via alle contactmogelijkheden. De behoefte per communicatiekanaal hangt af van de vraag of klacht. Bij anders wordt aangegeven via een applicatie (1x), per post (1x) en alle media (2x).

Grafiek 4: Hoe vindt u dat uw bank bereikbaar dient te zijn? Meerdere antwoorden mogelijk



Mate van belangrijkheid communicatiekanalen

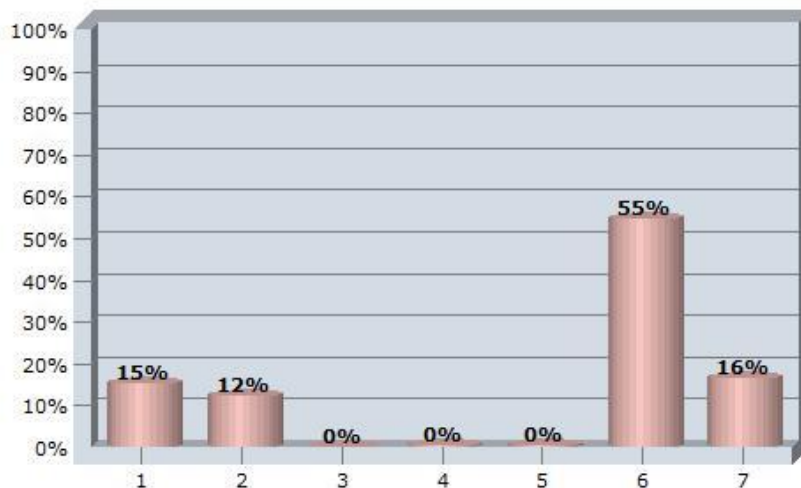
Op schaal van 1 tot 10 zijn de respondenten gevraagd om aan te geven hoeveel waarde respondenten hechten aan verschillende communicatiekanalen van hun bank. Het belangrijkste vinden de respondenten de klantenservice (gemiddelde score 8,5), gevolgd door de website (8,3) e-mailverkeer (7,2) en persoonlijke adviseurs (6,5). De online chat en social media van de bank vinden ze minder belangrijk en scoren onvoldoende (4,7 en 4,5). Dat is te wijten aan het feit dat bankzaken vertrouwelijk zijn en klanten de online chat en social media wantrouwen. 7 respondenten aan dat zij social media te openbaar vinden, wat ze niet bij een bank vinden passen.

Gedrag bij problemen

In de enquête zijn 2 situaties voorgelegd: de klant ontvangt een spammail van de bank en internetbankieren doet het niet. Aan de respondenten is de vraag gesteld wat men doet in zo'n situatie. In de grafieken op de volgende pagina is te zien dat het gedrag van de klant bij online 'problemen' erg verschilt. Terwijl 55 % bij een spammail niets zou doen, is dat bij niet kunnen internetbankieren maar 4%. 16% van de respondenten geeft bij het ontvangen van een spammail aan dat ze de mail verwijderen of de afzender blokkeren. Als klanten niet kunnen internetbankieren zal 74% van de respondenten de klantenservice bellen. 11% doet iets anders dan de gegeven opties, in de toelichting is aangegeven dat men eerst afwacht en het later nogmaals probeert (11 respondenten). Of men kijkt op de website van de bank of er een storing is (8 respondenten). Als dat niets oplevert, zal men alsnog de klantenservice bellen.

Grafiek 5: Stel u ontvangt een (spam)mail. Wat doet u dan?

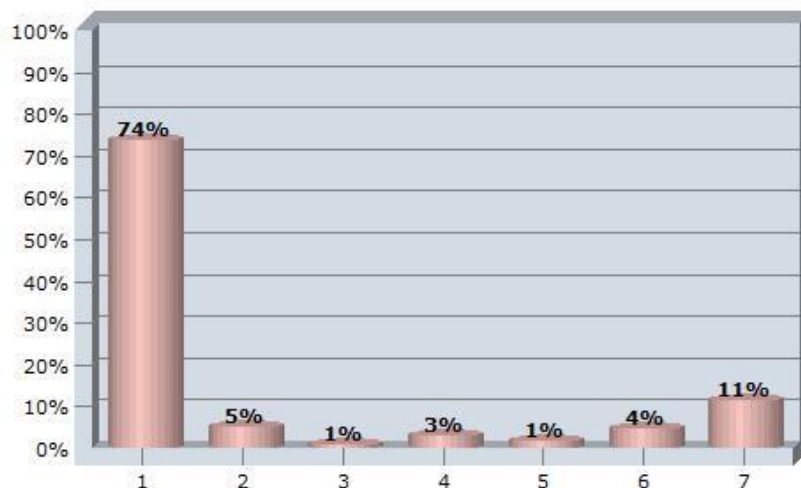
SyncForce® SurveyWorld®



- 1: Klantenservice bellen
- 2: De bank mailen
- 3: Via de website chatten met
- 4: Een tweet naar de bank sturen
- 5: Op de Facebookpage van de bank
- 6: Niets
- 7: Anders

Grafiek 6: Stel u wilt internetbankieren en u kunt niet meer inloggen. Wat doet u dan?

SyncForce® SurveyWorld®

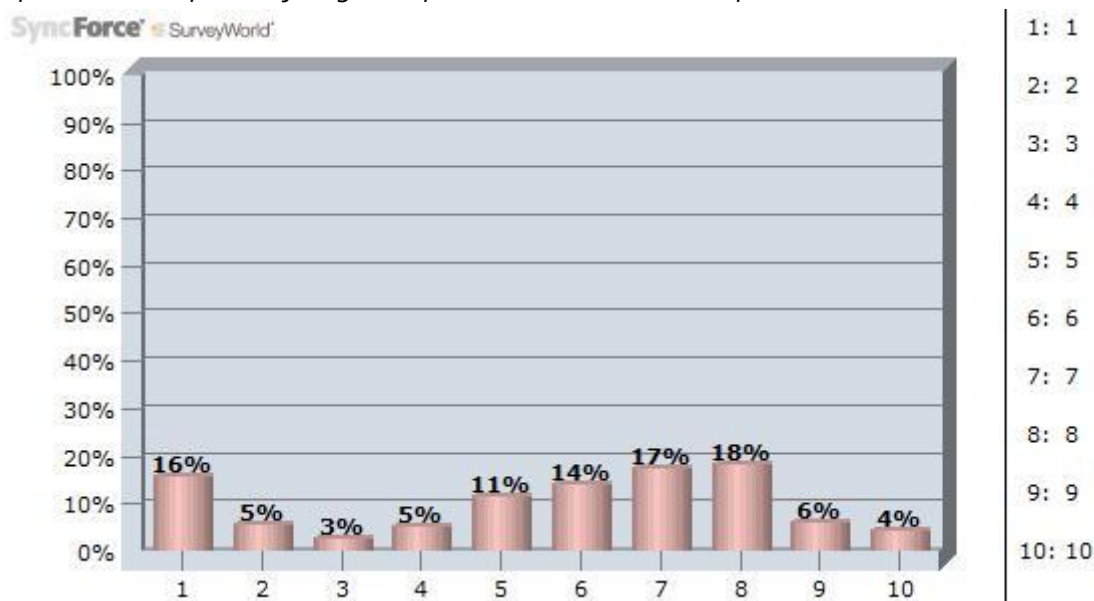


- 1: Klantenservice bellen
- 2: De bank mailen
- 3: Via de website chatten met
- 4: Een tweet naar de bank sturen
- 5: Op de Facebookpage van de bank
- 6: Niets
- 7: Anders

Webcare

De respondenten is gevraagd hoeveel waarde zij hechten aan webcare. Uit de enquête blijkt dat de gemiddelde score 5,6 is. Maar zoals in onderstaande grafiek te zien, zijn de meningen verdeeld. 16% hecht geen waarde aan webcare en waardeert het met een 1. Maar 17% waardeert webcare met een 7 en 18% zelfs met een 8. In de toelichting komt naar voren dat deze verschillen zijn te wijten aan het feit dat een deel van de respondenten geen ervaringen heeft met de inzet van webcare.

Grafiek 7: Indien u op social media actief bent, hoeveel waarde hecht u aan webcare (medewerkers die op social media proactief reageren op berichten over de bank) op schaal van 1 tot 10?



Om de verschillen in scores duidelijker te maken, is onderstaande kruistabel gemaakt. Hier is te zien dat de meerderheid van de respondenten die gebruik maakt van de social media kanalen van de bank webcare belangrijk vindt. De hoogste percentages zitten namelijk tussen de 7 en 8. Maar 20% die webcare met een 3 beoordeelt, laat zien dat er geen duidelijk verband is tussen het gebruik van social media kanalen van de bank en het hechten van een hoge waarde aan webcare. Er kunnen dus eigenlijk geen duidelijke conclusie worden getrokken uit deze gegevens.

Kruistabel 1: - Indien u op social media actief bent, hoeveel waarde hecht u aan webcare op schaal van 1 tot 10? - Op welke online kanalen van uw bank bent u actief? → Uitgesplitst social media kanalen

	Totaal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Social media kanalen van uw bank	(20) 100%	3%	0%	20%	0%	10%	8%	20%	12%	18%	25%

Reactiesnelheid

In onderstaande grafiek is te zien dat de meerderheid van de respondenten binnen 3-6 uur (21%) een reactie verwacht, gevolgd door 1-2 uur (18%) en 0-30 minuten (17%). Eigenlijk kan dus geconcludeerd worden dat 71% van de respondenten binnen 0-6 uur een reactie verwacht. Deze resultaten zijn gebaseerd op 156 respondenten, aangezien 45 keer 'niet van toepassing' is ingevuld.

Ervaringen als klant

De respondenten zijn gevraagd om aan te geven hoe zij het ervaren om klant van een bank te zijn. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat men goede ervaringen heeft (58%). Opvallend is dat veel respondenten aangeven dat ze er weinig gevoel bij hebben of neutraal antwoorden (12,5%). Daarnaast is 12% redelijk tevreden en vindt 5,5% de ervaring zeer goed/uitstekend. 5% geeft geen antwoord en slechts 3% ziet als pure noodzaak. 2% overweegt zelfs om over te stappen.

Klanttevredenheid

Op schaal van 1 tot 5 zijn de respondenten gevraagd om aan te geven hoe tevreden men is over hun bank. Gemiddeld beoordelen de respondenten hun bank met een 2,3. De online service van de bank scoort een 2,5 en de overige online activiteiten scoren een 2,7. De 3 onderdelen scoren dus ongeveer gelijk. Deze score laat zien dat respondenten tevreden tot neutraal zijn over de bank en haar online activiteiten. In de toelichting geven respondenten aan dat ze hiervoor hebben gekozen omdat ze geen klachten hebben.

Opmerkingen

Alle relevante antwoorden worden hieronder behandeld.

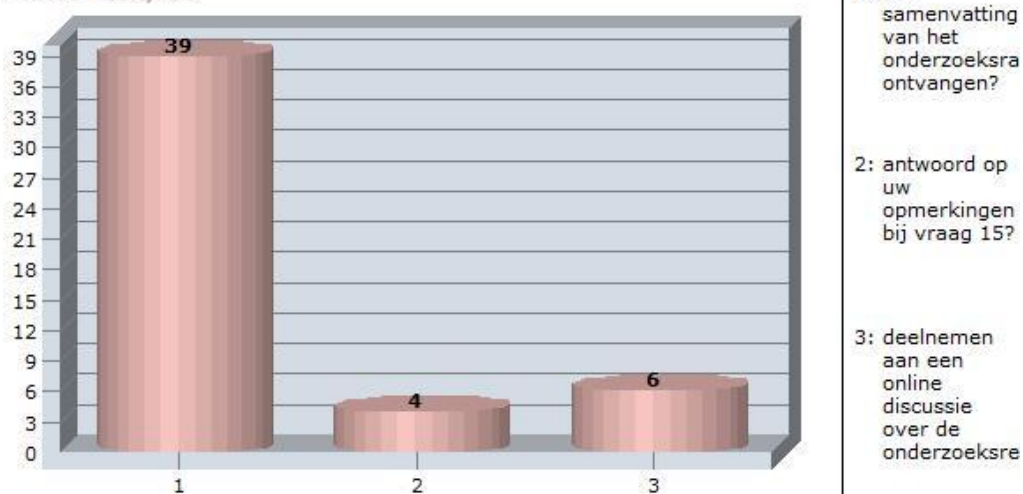
- Het belangrijkste voor een klant zijn een hoge rente en lage kosten, de rest interesseert me eigenlijk niet.
- Het zou wel handig zijn als banken zich meer op verschillende doelgroepen gaan richten. Zo kunnen klanten relevantere informatie ontvangen. Bijvoorbeeld spaarders, mensen met een eenmanszaak, studenten e.d.
- Bankmedewerkers dienen te werken als klanten werken. Voor (de meeste) ondernemers (klanten van de bank) is Goede Vrijdag geen vrije dag!
- Hoe kan het dat een door de AFM afgekeurde persoon bankdirecteur is?
- Rente uitbetalen in plaats van rentepunten.
- Ik heb behoefte aan een meer analoge omgang met mijn bank. het idee dat ik geen geld meer uit de automaat kan krijgen vanwege een computerstoring is tamelijk irritant, maar de wetenschap dat ik vervolgens 6 km. moet rijden om bij een filiaal alsnog geld op te nemen stemt met helemaal droevig. Verder schaar ik mij natuurlijk in het koor van critici die het bonussenbeleid, de risicovolle beleggingspraktijken en andere wantoestanden op de korrel hebben. Ik vind het onverteerbaar dat de fysieke afstand tussen klanten en hun bank zo veel is toegenomen uit bezuinigingsoverwegingen, terwijl er tegelijkertijd bakken met geld wordt verdiend aan het beheer van geld dat niet van de bank is maar van zijn klanten. Ik werd als twaalfjarige lid van de Nutsspaarbank. Toen dacht ik dat dat iets met noten of chocoladerepen te maken had. Nu weet ik dat dat iets met de bedrijfsfilosofie te maken had. Iets met "ten behoeve van het nut van het algemeen." Stoffige tekst, maar verfrissend in zijn helderheid. Daarvoor is vooral een hoop inwisselbare marketingbabbels in de plaats gekomen, die het zicht moet verbloemen om waar het werkelijk om draait in de bankenwereld: geld verdienen voor de bank en zijn aandeelhouders. En dat zijn niet per se ook de rekeninghouders. Helaas.

Geïnteresseerde respondenten

De respondenten is door middel van de laatste vraag aangeboden om een samenvatting van het onderzoek te ontvangen, terugg koppeling te krijgen op hun opmerkingen of deelnemen aan een discussiegroep. In onderstaande grafiek is te zien, hoeveel respondenten hier interesse in hebben.

Grafiek 8: Wilt u...

SyncForce SurveyWorld



8.6 Omgevingsanalyse

Om de omgeving van de bankensector te analyseren, zijn relevante actoren en factoren in kaart gebracht. Onder actoren wordt verstaan individuen, groepen en organisaties die (on)bewust invloed uitoefenen op de bankensector. Anderzijds kan de sector ook invloed uitoefenen op hen, een wisselwerking dus. Factoren zijn kenmerken van het landschap waarin de bankensector zich bevindt. Men kan geen invloed uitoefenen op deze factoren, maar kan er wel effectief op inspelen. In de volgende paragrafen worden de actoren en factoren uit het model van pagina 21 toegelicht.

8.6.1 Actoren

De bankensector heeft aardig wat actoren die ze in de gaten moeten houden. Om onderscheid te maken, is er een onderverdeling gemaakt in interne en externe actoren. Per actor wordt uitgelegd op welke manier men invloed uitoefent op de bankensector.

Interne actoren

Directie

Als hoofd van de organisatie is de directie van een bank eindverantwoordelijk. Men heeft de dagelijkse leiding van de bank en stelt het beleid vast. Daarmee oefent men grote invloed uit op de beslissingen van de bank. Daarnaast heeft de directie er zelf ook belang bij dat de bank goed presteert, omdat ook hun imago op het spel staat.

Raad van Bestuur

Dit is het hoogste bestuursorgaan van een bank. Het geeft leiding aan de bank en ontwikkelt strategisch beleid. Hiermee heeft men grote invloed op de bank. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht (Wikipedia, 2013).

Raad van Commissarissen / Raad van Toezicht

Is een toezichthoudend orgaan, dat toezicht houdt en advies geeft aan de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken van de bank. Hiermee oefent men indirect invloed uit op de bank (Wikipedia, 2013).

Ondernemingsraad (OR)

Is een zelfstandig, gekozen orgaan dat bestaat uit een groep werknemers die het personeel in de onderneming vertegenwoordigd. De OR overlegt over zaken in de onderneming die van belang zijn voor het personeel. Zo oefent men direct invloed uit op de bank.

(ex)Medewerkers

Zij voeren de dagelijkse werkzaamheden uit en leveren dus direct bij aan de doelstellingen van de bank. Voor klanten zijn de medewerkers het gezicht van de organisatie en dat heeft veel invloed op de klanttevredenheid. Daarnaast hebben medewerkers belang bij een goed functionerende bank omdat zij dan verzekerd zijn van hun baan. Onder deze categorie vallen ook ex-medewerkers omdat zij, terwijl ze bij een andere organisatie werkzaam zijn, nog steeds invloed kunnen uitoefenen op de bank. Bijvoorbeeld door vertrouwelijke informatie te delen met de pers.

Externe actoren

Klanten

Bestaan uit particulieren en bedrijven. Klanten zorgen voor kapitaal en winst voor de bank en daarom is het erg belangrijk dat zij tevreden worden gehouden. Het onderzoeken van de tevredenheid doen banken door tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast gaan banken ook steeds vaker in dialoog met klanten om erachter te komen waar zij ontevreden over zijn.

Leden- of klantenraad

Bepaalde banken hebben een leden- of klantenraad die de belangen van leden/klanten vertegenwoordigen. Men gaat samen met het bestuur in overleg en oefent zo invloed uit op het beleid van de bank.

Klankbordgroep / adviespanel

Voor bepaalde onderdelen van de bank wordt een klankbordgroep/adviespanel samengesteld. Dit is een speciaal samengestelde groep mensen die als luisterend oor fungeert of aangeeft wat er leeft in de samenleving. Ze geven hun mening en advies over een bepaald onderwerp binnen de bank. Bij het nemen van beslissingen wordt de mening van hen meegenomen, zij hebben dus indirect invloed op de bank (Woordenboek, n.d.).

Leveranciers

Zij leveren banken producten en diensten. Te denken valt aan facilitaire dienstverleners, software-leveranciers en ICT-leveranciers. Zonder deze leveranciers kan een bank niet goed functioneren. Anderzijds kan een grote bank met behulp van haar machtspositie grote invloed uitoefenen op de prijzen van leveranciers, door hen te dwingen deze te verlagen.

Aandeelhouders

Zijn eigenaar van een deel van het vermogen van de bank. Men deelt de eventuele winst of verlies. Aandeelhouders kunnen invloed uitoefenen tijdens de aandelenvergadering. Hiermee heeft men direct invloed op de bank.

Effectenbeurs

De functie van de effectenbeurs is kopers (beleggers) en verkopers (bedrijven, beleggers) van effecten (aandelen en obligaties) bij elkaar te brengen. Enerzijds beleggen banken geld van klanten en kopen ze aandelen van bedrijven. Anderzijds verkopen zij ook hun eigen aandelen op de effectenbeurs. De beurs oefent dus invloed uit op hoogte van de aandelen en beleggingen.

Werknemersorganisaties

Kunnen invloed uitoefenen op banken doordat zij voor de belangen van de aangesloten werknemers opkomen en namens hen onderhandelt met de bank. Er zijn meerdere werknemersorganisaties waar medewerkers van banken lid van kunnen worden. Werknemersorganisaties worden ook wel vakbonden genoemd.

Milieuorganisaties

Zijn organisaties die zich inzetten voor een beter milieu en dus een duurzamere wereld. Ze proberen banken aan te zetten om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, waarbij men de verantwoordelijkheid neemt voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Via de Eerlijke Bankwijzer worden mensen op de hoogte gebracht van de positieve en negatieve activiteiten die banken ondernemen. Indien banken het milieu overmatig blijven belasten, kunnen milieuorganisaties de bank negatief in de publiciteit zetten.

Pers/media

De pers en media kunnen ervoor zorgen dat banken positief of negatief in het nieuws komen. Bij positieve berichtgeving kunnen banken hiervan profiteren, maar bij negatieve berichten kan het hen ook benadelen. Dit kan van grote invloed zijn op banken. Pers en media zijn aanwezig op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau. Er zijn verschillende soorten media, hieronder worden ze kort toegelicht.

- Gedrukte media

Onder andere in kranten, tijdschriften, boeken en wetenschappelijke publicaties/rapporten worden de prestaties, producten, diensten en service van banken besproken. Daarnaast hebben de meeste banken zelf ook gedrukte media in de vorm van een magazine voor klanten van de bank.

- Televisie/radio

Met name in nieuwsuitzendingen (op televisie en radio) zijn de prestaties van banken een vast onderdeel. Daarnaast worden op televisie in opinieprogramma's als Paul & Witteman, Radar en De Wereld Draait Door discussies gevoerd over de activiteiten van banken.

- Online media

Online wordt er ook veel over banken gesproken. Dagelijks staan nieuwssites, blogs, fora en sociale media vol met ontwikkelingen in de bankensector, maar ook met goede en slechte ervaringen van klanten. Doordat de mond-tot-mond reclame online vele malen sneller gaat, is het bereik van online berichten ook veel hoger is dan gedrukte media en kan dit veel invloed uitoefenen op banken. Vandaar dat het ook belangrijk is dat banken online de dialoog aangaan met fans en critici.

Toezichthouders

Dit zijn organisaties die zich meestal onafhankelijk van de overheid, richten op een maatschappelijk belang. Zij houden toezicht of bewaken onderdelen van de bankensector. Hieronder worden de toezichthouders van de bankensector toegelicht.

- Autoriteit Financiële Markten (AFM)

Oefent invloed uit op banken door het bevorderen van eerlijke en een transparante financiële markt, met de focus op het gedrag tussen partijen en richting de klant (AFM, n.d.).

- De Nederlandsche Bank (DNB)

Oefent invloed uit op banken doordat zij de stabiliteit van financiële instellingen en het financiële stelsel als geheel bewaken (De Nederlandsche Bank, n.d.).

Nederlandse Vereniging van Banken (NVB)

Streeft naar een sterk, gezond en internationaal concurrerend bankwezen in Nederland. Het NVB behartigt de belangen van de bankensector en streeft naar een effectieve marktwerking. Zij zijn dus zeker van invloed op banken. Voor de belangenbehartiging op Europees niveau bestaat de European Banking Federation (Nederlandse Vereniging van Banken, n.d.).

Europese Centrale Bank (ECB)

Dient ervoor te zorgen dat de prijsstabiliteit van de Euro gehandhaafd blijft. Zo bepaald men de rentestand waartegen banken geld kunnen lenen van het ECB om hypotheek te kunnen verstrekken en investeringen te kunnen doen. De hoogte van de rente heeft invloed op spaarrente die banken geven aan spaarders. Zo oefent de Europese Centrale Bank veel invloed uit op de bankensector (Europese Unie, n.d.).

Consumentenbond

Kan invloed uitoefenen op de bankensector door onderzoek te doen naar bijvoorbeeld bankproducten en dit naar buiten te brengen in de consumentengids. Het doel van de consumentenbond is om consumenten in staat te stellen beter en makkelijker keuzen te maken, met respect voor mens en milieu (Consuwijzer, n.d.).

Kredietbeoordelaars

Kredietbeoordelaars zijn onafhankelijke bedrijven die de kredietwaardigheid van obligaties van uitgevende instellingen beoordeeld. Men schat in hoe groot de kans is dat een bank zijn schulden niet meer terug kan betalen en dus failliet gaat. Zij geven organisaties een rapportcijfer, die een obligatierating wordt genoemd. De invloed van deze rating is erg groot want men leent gemakkelijker en tegen een lagere rente geld uit aan banken met een goede rating (Index beleggen, n.d.).

Overheid

- Ministerie van Financiën

Werkt aan een financieel gezond Nederland. Door middel van het ontwikkelen van beleid en wetgeving heeft men invloed op het goed functioneren van de financiële markt, waaronder banken (Rijksoverheid, n.d. a).

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Oefent invloed uit op door wetten op te stellen die betrekking hebben op het verantwoord en eerlijk omgaan met werknemers. Men streeft naar een sociaal en economisch krachtig Nederland, met werk en bestaanszekerheid voor iedereen (Rijksoverheid, n.d. b).

- Politici / politieke partijen

Zij oefenen invloed uit op het formuleren en implementeren van het overheidsbeleid. Dit beleid kan ook betrekking hebben op de bankensector.

Europese Commissie

Dit is het uitvoerende orgaan van de Europese Unie, dat wetsvoorstellen indient bij het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie. Dit betreft ook wetten op financieel gebied, die van toepassing zijn voor banken (Wikipedia, 2013).

8.6.2 Factorenanalyse

In deze analyse wordt beschreven welke factoren van buitenaf invloed hebben op de bankensector. Dit wordt gedaan via de DESTEP analyse bestaande uit de volgende factoren: Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch.

Demografische factoren

De demografische factoren omvatten alle elementen met betrekking tot de omvang en samenstelling van de bevolking. Banken richten zich op twee soorten doelgroepen: particulieren en bedrijven. Particulier wil zeggen dat een persoon vanuit zichzelf en niet vanuit een bedrijf een bankproduct aanschaft. In principe is iedereen in Nederland particulier, want iedereen heeft recht op een bankrekening. Maar aangezien alleen mensen boven de 18 jaar mogen beslissen over hun bankzaken, behoren 0 – 18 jarigen niet tot de doelgroep van banken. In Nederland zijn 13,2 miljoen mensen boven de 18 jaar (Statline CBS, 2012). Onder deze 18-jarigen vallen ook ondernemers die een eigen bedrijf hebben en dus zakelijk klant zijn van een bank.

Bevolking groeit

In 2050 wonen er naar verwachting een miljoen meer mensen in Nederland. De bevolking groeit van 16,5 miljoen tot 17,5 miljoen, om daarna weer te krimpen. Dit komt doordat we steeds langer leven en doordat er meer immigranten naar Nederland komen (CBS, 2008). Voor de bankensector is dit gunstig, want meer inwoners betekent voor hen meer potentiële klanten.

Vergrijzing

De samenstelling van de bevolking is de afgelopen jaren sterk veranderd. Door betere leefomstandigheden en gezondheidszorg is Nederland geleidelijk aan het vergrijzen. Volgens de CBS Bevolkingsprognose zal vanaf 2013 het aantal ouderen versneld toenemen. Het aantal 65-plussers stijgt van 2,7 miljoen in 2012 tot een hoogtepunt van 4,7 miljoen in 2041. Hierdoor zal ook de grijze druk toenemen: van 27% naar 51%. De grijze druk geeft de verhouding aan tussen het aantal 65-plussers en de potentiële beroepsbevolking (20-64-jarigen), die de lasten op moeten vangen (Nationaal Kompas Volksgezondheid, 2013). Voor banken is de vergrijzing gunstig omdat ouderen vaak veel geld hebben en de bank hier investeringen mee kan doen.

Economische factoren

De invloed van economische ontwikkelingen is voor de bankensector erg groot. Daarbij gaat het om zowel 'harde' zaken als inflatie, werkloosheid, economische groei, rente en wisselkoersen als om 'zachtere' factoren als consumentenvertrouwen.

Economie krimpt

De Nederlandse economie kromp in 2012 met 0,9 procent. Het Centraal Planbureau verwacht dat tot 2017 de economie maar weinig zal groeien, zo'n 1,5 procent per jaar. Maar als de crisis escaleert, zal dit een stuk lager uitvallen. Het herstel van de economie na 2012 gaat gepaard met een groei van de werkgelegenheid van 0,25 procent per jaar (Haverkort, 2012). Daarentegen blijft de koopkracht nog tot de komende jaren dalen. Het CPB verwacht voor 2014 en 2015 een koopkrachtdaling van 0,5 procent. In 2015 zal dan een nieuw record worden gevestigd van zes jaar koopkrachtdaling (AD.nl, 2012). Dit is voor de bankensector ongunstig want dat betekent dat consumenten minder te besteden hebben en dus ook minder geld over houden om op de bank te zetten.

Bancaire sector krimpt

Sinds de kredietcrisis is de bancaire sector volgens de Nederlandsche Bank sterk in omvang afgenomen. Van meer dan 600% van het bbp in 2007, naar onder de 500% in 2013. Ondanks de krimp van afgelopen jaren behoort het Nederlands bankwezen, in verhouding tot de omvang van de economie, tot de grotere van Europa (Meuzelaar, 2013). De krimp van de sector is voor banken ongunstig want dat betekent dat men het werk met minder personeel moet bewerkstelligen.

Veel bedrijven failliet

In 2012 zijn in Nederland 25 procent meer bedrijven failliet gegaan dan voorheen. Hiermee staat Nederland in 2012 in de top 3 landen waarin het aantal faillissementen steeg. In de eerste helft van 2012 werd zelfs een record verbroken van 4.112 faillissementen in een half jaar. Naar verwachting gaan er in 2013 ruim 9000 bedrijven failliet. Volgens onderzoekers zijn de meeste faillissementen in de financiële dienstverlening, handel en bouw. Voor 2014 verwacht men een beter vooruitzicht, dan zal door de aantrekkende export ook het aantal investeringen toenemen (Hermes, 2013). Dit is voor de bankensector ongunstig want door faillissementen verliezen ze klanten.

Rentes banken vrijwel gelijk

Gemiddeld zijn de rentes die banken aan consumenten aanbieden vrijwel gelijk aan elkaar. Kleine aanbieders die een goedkope rente aanbieden, is vaak van tijdelijke duur. Hierdoor is er voor de consument qua rente weinig verschil (Wegwijs, 2013). Terwijl vroeger de keuze voor een bank vaak gebaseerd werd op een lage rente, zullen consumenten tegenwoordig op zoek gaan naar andere onderscheidende factoren. Banken dienen zich daarom op andere vlakken (door specialisatie, doelgroepselectie, geografische afbakening) te onderscheiden van elkaar.

Laag klantvertrouwen

Uit Europees onderzoek blijkt dat maar 30 % van de Nederlandse klanten gelooft dat de eigen bank zijn of haar belangen voorop stelt. Aangezien klantvertrouwen cruciaal is bij het aankopen van bankproducten heeft dit grote gevolgen voor de aankoop van nieuwe producten (Forrester Research, 2012). Daarnaast blijken bankklanten erg ontevreden te zijn en raden zij hun bank af bij familie en vrienden. Toch geeft maar 10% van de onderzochte consumenten aan het afgelopen jaar van bank verwisseld te zijn. Dit komt doordat het overstappen naar een andere bank veel tijd en energie kost (Totem/MarketResponse, 2009). Terwijl in Nederland het vertrouwen in banken in een jaar met 6 procent is gedaald, blijft het vertrouwen in Europese Banken redelijk stabiel. Het is van cruciaal belang dat de bankensector in actie komt om het vertrouwen van klanten terug te winnen.

Sociaal- culturele factoren

Aangezien de consument steeds mondiger wordt, hebben deze factoren een steeds grotere invloed op de bankensector. De factoren zijn kenmerkend voor de cultuur, leefgewoonten, normen en waarden van de consument. Banken kunnen concurrentievoordeel behalen door op de volgende factoren in te spelen.

Mensen steeds vaker online

8 op de 10 Nederlanders maakt dagelijks gebruik van een of meerdere sociale media kanalen. Sociale media worden dus niet meer beschouwd als een hype maar zijn algemeen geaccepteerd als communicatiemiddel (Newcom Research & Consultancy, 2013). Financiële consumenten gebruiken sociale netwerken ook steeds vaker als informatiebron voor financiële zaken.

Klant centraal

Uit een marketingtrendonderzoek van Berenschot (2013) blijkt dat bijna 50% van de marketeers het centraal stellen van de klant de belangrijkste opgave vindt in 2013. Zeker in de bankensector is het een focuspunt voor de meeste banken. Afgelopen jaren is teveel aan de bank zelf gedacht en te weinig aan de klant. Dit terwijl onderzoek duidelijk aantoonde, dat bedrijven die de klant centraal stellen beter presteren dan bedrijven die dit niet doen. Om het vertrouwen van klanten terug te winnen, moeten banken af van de verkoopgerichte benadering. Ze moeten laten zien dat de bank het beste met haar klanten voor heeft (Verhoef, 2012).

Crowdsourcing

Crowdsourcing is het via internet bereiken en inzetten van grote groepen mensen (kunnen bestaande klanten zijn maar ook consumenten) om een vraagstuk op te lossen. Als het gaat om het creëren van merk-content, maken steeds meer organisaties gebruik van de crowd (het publiek). Crowdsourcing is geen trend van nu, een paar jaar geleden was het ook al erg populair (Van der Veer, 2013). Banken zouden dit effectief in kunnen zetten om te toetsen welke producten en services consumenten verwachten. Daarnaast kan de dialoog met mensen helpen om het vertrouwen te herstellen (Koningswijk, 2012).

Minder behoefte aan bankkantoren

Bankkantoren verdwijnen omdat er te weinig gebruik van wordt gemaakt. Klanten hebben namelijk steeds minder behoefte aan fysiek contact met hun bank. Diensten op afstand via het internet, mobiele applicaties en callcenters worden juist belangrijker (Berger, 2013). Daarnaast blijkt dat consumenten behoefte hebben aan flexibele, innovatieve banken op retaillocaties. De voorspelling is dat in 2020 de helft van de fysieke banken overbodig is. Consumentenbanken gaan zich meer gaan richten op één goede fysieke locatie, aangevuld met mobiele diensten en internetbankieren. Daarnaast zal de klant de mogelijkheid krijgen om 24 uur per dag contact te leggen met de bank door middel van callcenters en videoconferencing (RetailNews, 2012).

Klanten eisen transparantie: online klantervaringen

Steeds meer consumenten willen alleen nog zaken doen met financiële partijen die open en transparant zijn. Zij maken hun keuze niet meer op basis van de bedrijfswebsite, maar op basis van de online mening van anderen (Visser, 2012). Verscheidene onderzoeken laten namelijk zien dat consumenten meer vertrouwen op online klantervaringen dan op advertenties. De bankensector dient hiermee om te leren gaan (Spelier, 2011).

Persoonlijke aandacht

In plaats van massacommunicatie via bijvoorbeeld radio en televisie is er vanuit de consument behoefte aan persoonlijke aandacht, oftewel personalisering door goed te gebruiken van big data. In de vorm van e-mails, productsuggesties of alerts. Het is de kunst om de juiste boodschap bij die klant te krijgen waarvoor het op dat moment relevant is (Ploeg, 2013). Pascal Spelier (2013) spreekt zelfs over de behoefte van een naadloze customer journey bij het gebruik van verschillende middelen.

Self-directed consumenten

Consumenten willen onafhankelijk zijn en vertrouwen op hun eigen oordeel. Daarom willen ze steeds vaker hun financiële zaken zelf regelen. Dit speelt niet alleen bij onderkant van de markt, waar lage kosten een hoge rol spelen, de self directed consument komt terug in alle lagen van de klantpiramide. Sommige banken spelen er al op in door execution only producten op de markt te brengen, versimpelde bankproducten die alleen online af te sluiten zijn. Maar de consument moet hierbij wel goed ondersteund worden. Online advies is daarom een goed alternatief, maar dat wordt nu nog weinig aangeboden (Spelier, 2013). Voor externe financiële adviseurs is dit een verontrustende ontwikkeling want consumenten vragen steeds minder om advies.

Eenvoud en duidelijke taal

Aansluitend op de behoefte om zelf financiële zaken te regelen is de roep om eenvoud en duidelijke taal. Als consumenten zelf bankproducten willen afsluiten en beheren, dienen ze te begrijpen wat het product inhoudt. Versimpeling van bankproducten en de communicatie richting de (potentiële) klant is dus vereist.

Bank wordt gezien als een nutsbedrijf

Een opinieonderzoek van Motivaction (2011) toont aan dat 39% van de 1053 Nederlandse respondenten een bank vooral een nutsbedrijf vindt. Dat belangrijke producten en diensten levert voor algemeen belang en in dienst staat van de samenleving. Klanten van banken verwachten niet veel van hun bank, maar wat ze moeten doen dat dient wel goed te zijn. Bankproducten zijn nu eenmaal low-interest producten waar consumenten weinig binding mee hebben (Verhaar 2009).

Review economie

Het aantal reviewsites is de laatste jaren schrikbarend gestegen. Niemand boekt bijvoorbeeld een reis voordat uitvoerig de reviews zijn gelezen. Ervaringen van anderen zijn voor consumenten onmisbaar geworden in het aankoopproces, want verkooppraatjes van bedrijven vertrouwen ze niet meer. Er is sprake van 'review economy'. Dit zorgt ervoor dat organisaties steeds vaker analyseren wat er online over hun producten en diensten wordt gezegd. Op basis van deze informatie kunnen zij namelijk hun producten en diensten optimaliseren. Daarnaast wordt er bij online aankopen steeds vaker gevraagd om een mening/beoordeling achter te laten op de eigen of externe website. Het is bewezen dat goede reviews leidt tot meer conversie (Extend Limits, 2010).

Technologische factoren

Vanuit de technologie staat de nieuwe netwerksamenleving centraal, die door de snelle opmars van internet is ontstaan. De mate van technologische verandering heeft een grote invloed op banken, zij zorgen namelijk voor innovatie als nieuwe producten en methodes.

Virtuele community building

Het gebruik van virtuele community's voor het contact met banken zal de komende jaren enorm toenemen. Een community is een ontmoetingsplaats op het internet waar mensen samen komen door de gemeenschappelijke interesse in een bepaald onderwerp. Waar informatie en advies kan worden gedeeld en door middel van co-creatie consumenten kunnen meepraten en discussiëren (Vermaas, 2008).

Database-driven

Om aan de personalisatie van de communicatie met klanten te kunnen doen, is een 'database-driven' mind-set nodig. Database-driven commerce is het proces waarbij de juiste relevante boodschappen naar de juiste klanten worden verstuurd op het juiste moment. Om dit te kunnen afstemmen dient veel data verzameld en geanalyseerd te worden, dat gekoppeld wordt aan de klantensegmentatie (Ploeg, 2013).

Elektronisch betalingsverkeer beter beveiligen

Het maatschappelijk belang van het elektronisch betalingsverkeer in Nederland is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Steeds vaker wordt betaald met een pinpas of worden online bankzaken geregeld. Doordat storingen, cyberaanvallen en het skimmen van betaalpassen tegenwoordig vaak aan de orde zijn, is de noodzaak groot om betalingen beter te beveiligen. De verwachting is dat e-fraude zich alleen maar verder zal ontwikkelen, ook op smartphones en ipads. In plaats van af te wachten, dienen banken hun systemen dusdanig te ontwikkelen dat ze veilig genoeg zijn en onaantrekkelijk voor fraudeurs (Van Geldrop & de Vries, 2013).

Mobiel betalen

Dit is het snelst groeiende bankkanaal, doordat het eenvoudig is en onmiddellijke toegang biedt. Mobiel begint daarmee andere kanalen te vervangen. Banken zien dat een groeiend aantal klanten alleen nog maar mobiel bankiert en geen gebruik meer maakt van online bankieren. De roep om een goede mobiele betaaloplossing bij horeca en winkelgelegenheid is groot. In samenwerking met KPN en MasterCard starten ABN AMRO, ING en de Rabobank deze zomer een test in de binnenstad van Leiden. Na deze proef willen de banken de dienst gefaseerd in Nederland uitrollen. Maar vervolgens zijn er nog veel ontwikkelingen in mobiel betalen mogelijk. Retailers krijgen namelijk inzicht in het aankoopgedrag en kunnen klanten aan zich binden door op het gedrag in te spelen (Lambooy, 2013).

Mobiele applicaties

Apps gaan een steeds grotere rol spelen in de interactie met de online wereld en moet voor de toekomst zeker niet onderschat worden. Door de komst van specifiekere apps, wordt de consument beter in zijn persoonlijke behoefte voldaan. Het is dan ook niet verrassend dat de 'all in one' applicaties aan populariteit verliezen door de specifieke apps (Ploeg, 2013).

Ecologische factoren

Ecologische factoren hebben een groeiende invloed op de bedrijfsvoering. Te denken valt aan aandacht voor het milieu, duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en verantwoordelijk gebruik van grondstoffen.

Milieubewustheid vergroten

De milieubewustheid in de bankensector en hier als bank verantwoordelijkheid voor dragen, wordt steeds belangrijker. Via de Wet Milieuverslaglegging krijgen banken meer kennis en inzicht in de milieuproblematiek binnen het bedrijf. Wat kan leiden tot preventieve maatregelen of een tegenstrijdige houding. Binnen de bankensector gaan nu maar enkele banken echt de uitdaging van duurzaamheid aan. Maar hoe belangrijker de ontwikkeling wordt, hoe meer banken in de toekomst overstag zullen gaan (Jeucken, 2002).

Duurzaam bankieren

Duurzaamheid is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder de behoeftes van toekomstige generaties in gevaar te brengen (Platform Duurzaamheid, n.d.). Duurzaam beleggen, sparen en investeren zijn populair en de financiële markt verduurzaamt langzaam. Via initiatieven als de Eerlijke Bankwijzer kunnen consumenten de belangrijkste 11 aanbieders van betaal- en spaarrekeningen vergelijken op projecten en bedrijven waar zij geld in investeren. Hierbij gaat het vooral om de investeringen die banken doen: is dat voor positieve doeleinden (schone bedrijven met eerlijke arbeidsvoorwaarden) of negatieve doeleinden (wapenindustrie of kinderarbeid). Duurzaam bankieren is ook een vorm van transparantie, waarbij de stap 'zeggen dat een bank duurzaam onderneemt' enorm verschilt met het kunnen aantonen waar het geld van klanten naar toe gaat. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen vormen dé overlevingsstrategie op de lange termijn voor iedere organisatie. Hierbij mag duurzaamheid niet vanuit een marketinggedachte worden bekeken maar dient het door de gehele organisatie omarmd te worden (Extendlimits, 2010).

Politiek-juridische factoren

De bankensector wordt op veel manieren beïnvloed door politiek en wetgeving. Enkele factoren die in de toekomst een belangrijke rol gaan spelen, worden uitgelicht.

Meer toezicht en regelgeving

Nederlandse banken hebben sinds de crisis in 2008 te maken met een strengere regelgeving, zoals een kapitaalbuffer die achter de hand moet gehouden. Dit om te voorkomen dat in slechte tijden nog meer banken omvallen en ze de staat om ondersteuning moeten vragen. Maar wat blijkt is dat de strenge regelgeving al snel is versoepeld en dat het niet door alle banken wordt nageleefd (Kleinnijenhuis, 2013). Uit meerdere interviews met social media managers van consumenten blijkt dat zij nog meer strengere wet- en regelgeving verwachten in de toekomst. Waarbij ook meer toezicht wordt gehouden of aan alle regels wordt voldaan.

Europese Unie krijgt meer macht

Naast de strengere regelgeving en meer nationaal toezicht komt er op Europees niveau ook meer toezicht op banken. Alle Europese grote banken die Europese steun ontvangen, komen onder direct toezicht van de Europese Centrale Bank (ECB) te staan (Peeperkorn, 2012). Doordat het Europees toezicht boven het nationaal toezicht komt te staan, krijgt de Europese Unie meer macht. De verwachting is dat na de introducering van het Europees Toezicht, de Europese macht in de bankensector nog meer toe gaat nemen.

8.7 Aansluiting strategieën consumentenbanken

In deze paragraaf wordt van alle consumentenbanken, die op 2 of meer online kanalen actief zijn, de organisatie- en communicatiestrategie beschreven. Door per bank de 2 strategieën te vergelijken met de online activiteiten van de bank, wordt bepaald in welke mate de online strategie aansluit op de organisatie- en communicatiestrategie. Er is bewust gekozen voor 2 online kanalen, omdat de banken die slechts een website hebben, geen online strategie hanteren.

ABN AMRO

Organisatiestrategie

ABN AMRO stelt het klantbelang centraal en wil een bank zijn die op de lange termijn duurzame waarde creëert voor alle stakeholders van ABN AMRO – met inbegrip van klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving als geheel. De kernwaarden fungeren als een ethisch kompas, ze zijn de kern van onze bedrijfscultuur en vormen de basis voor alles wat ABN AMRO doet. Deze waarden zijn: '**vertrouwd**', '**deskundig**' en '**ambitieuw**' (ABN AMRO, n.d. a).

Communicatiestrategie

ABN AMRO wil dat klanten hun bankproducten begrijpen en dat het **productaanbod overzichtelijk** is. **Helder communiceren** is hierbij essentieel. Ze **begrijpen klanten** en vertalen ambities naar gemeenschappelijk succes om zo het vertrouwen te winnen. In een tijd waarin duurzaamheid erg belangrijk is, wil ABN AMRO laten zien dat ze een **betrokken** bank zijn, die steeds meer vorm krijgt. Klanten willen ze een **realistisch beeld** schetsen, dat **eenduidig** is en **oprecht** (ABN AMRO, n.d. b).

Aansluiting online activiteiten

ABN AMRO is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google plus en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op de online activiteiten.

- *Website*: hier wordt vooral over productinformatie en diensten gecommuniceerd. Door middel van het gebruik van kopjes is het productaanbod overzichtelijk en de taal is helder. De indeling van de website is eenduidig. Betrokkenheid creëren en de dialoog aangaan, doet men niet echt via de website. De website is vooral informatieverlenend en gericht op verkoop.
- *Facebook*: hier staat de dialoog met de klant centraal door middel van creatieve berichten, in combinatie met beeld. De communicatie is helder en begrijpelijk. ABN AMRO probeert klanten bij de bank te betrekken, maar echt de mening van de klant vragen en hen betrekken bij de bank, producten en diensten (als in de zin van een co-creatie) wordt nog weinig gedaan. De meeste berichten zijn nog commercieel of zendend van aard. De content die ABN AMRO plaatst, is nog vrij diffuus en niet eenduidig.
- *Google plus*: op dit kanaal worden de creatieve berichten van Facebook geplaatst. Dus hiervoor gelden dezelfde opmerkingen als voor Facebook.
- *Twitter*: de communicatie op dit kanaal is helder. Maar Twitter wordt nog vooral ingezet als een service- en zendingskanaal. Deze strategie wordt eenduidig doorgevoerd. De bank reageert oprecht en deskundig.
- *LinkedIn*: de communicatie is hier soms niet erg helder. Net als op Facebook gaat ABN AMRO op LinkedIn via haar Company Page de dialoog met klanten aan. Vaak via dezelfde berichten als op Facebook. Daarnaast wordt er ook veel informatie gezonden. Door de verschillende activiteiten is er niet echt sprake van eenduidigheid.
- *YouTube*: door middel van filmpjes wil ABN AMRO hier klanten over specifieke onderwerpen informeren of iets leren. De communicatie is meestal helder, alleen in de filmpjes van de seminars wordt wel eens vakjargon gebruikt. Daarentegen komt ABN AMRO via deze seminars

deskundig over. Er is geen mogelijkheid tot dialoog en de klant wordt via het YouTube-kanaal niet bij de bank betrokken.

Conclusie

De online activiteiten van ABN AMRO sluiten niet volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Helder communiceren is goed doorgevoerd, maar klanten bij de bank betrekken en hen centraal zetten, wordt nog niet via ieder online kanaal gedaan. Sommige kanalen zijn wel consistent in haar activiteiten, anderen niet. Daarnaast komt in sommige kanalen de deskundigheid naar voren. De kernwaarden vertrouwen en ambities zijn online niet terug te zien.

AEGON Bank

Organisatiestrategie

AEGON Bank is een onderdeel van AEGON Nederland en heeft een duidelijke positie ten aanzien van de visie van AEGON Nederland. AEGON Bank voelt zich – geheel in lijn met de visie van AEGON Nederland - verantwoordelijk voor de **financiële bewustwording** en ontwikkeling van mensen en biedt in een **eerlijke dialoog begrijpelijke oplossingen**, waardoor klanten zelf bewust keuzes kunnen maken voor hun financiële toekomst. Het doel is om producten en diensten te leveren die klanten financiële zekerheid bieden voor later. Daarbij is het ultieme doel dat AEGON door haar klanten worden aanbevolen. AEGON doet dit door bancaire oplossingen te bieden die van toegevoegde waarde zijn voor de klant (AEGON, 2011).

Communicatiestrategie

AEGON voelt zich **verantwoordelijk** voor de financiële bewustwording en ontwikkeling van mensen. In een **eerlijke dialoog** bieden ze begrijpelijke oplossingen, waardoor klanten zelf bewust keuzes kunnen maken voor hun financiële toekomst. Zo helpen ze mensen financieel gezond oud te worden. AEGON Bank ondersteunt daarbij. De klant bepaalt zelf de wijze en het tijdstip van contact met de bank. AEGON biedt de klant **online inzicht** en **communiqueert begrijpelijke**. Klantverzoeken worden **snel** verwerkt en de klant **weet wat hij van de bank kan verwachten** (AEGON, n.d.).

Aansluiting online activiteiten

AEGON is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- **Website:** hier wordt vooral over productinformatie en diensten gecommuniceerd, maar door de oplossingen voor later maken ze klanten wel financieel bewuster. Ze geven online inzicht en communiceren op een begrijpelijke wijze. Dialoog met de klant is er niet via de website. De website is vooral informatieverlenend en gericht op verkoop.
- **Facebook:** hier plaatst AEGON enerzijds creatieve berichten in combinatie met beeld en anderzijds berichten over de sponsoring van Ajax of andere gesponsorde sporten. De communicatie is helder en begrijpelijk. AEGON probeert klanten door middel van hun berichten soms bij de bank te betrekken, maar echt de mening van de klant vragen wordt nog weinig gedaan. De meeste berichten zijn commercieel of zingend van aard. De content die AEGON plaatst, is door de combinatie van sponsoring en bankzaken niet eenduidig.
- **Twitter:** zet AEGON vooral in als zendings- en servicekanaal. De communicatie is helder, maar men gaat niet proactief in eerlijk dialoog. Of de oplossingen van AEGON begrijpelijk zijn, is niet zichtbaar. Sommige klanten weten niet goed wat ze kunnen verwachten van AEGON want anders waren er niet zoveel ongeruste vragen op Twitter.
- **LinkedIn:** AEGON plaatst hier alleen informatie van producten en gratis online diensten. De communicatie is helder, maar verder is er geen sprake van dialoog.

- *YouTube*: door middel van de filmpjes wil AEGON producten duidelijk uitleggen aan klanten. Daarnaast zijn er veel filmpjes die gaan over de sponsoring van Ajax of andere sporten. Hierdoor stimuleert men dat klanten weten wat ze kunnen verwachten en geeft men inzicht in producten.

Conclusie

De online activiteiten van AEGON zijn nog niet goed afgestemd op de organisatie- en communicatiestrategie. AEGON communiceert begrijpelijk via haar online kanalen. Maar de ontwikkeling van financiële bewustwordingen en het geven van online inzicht vinden alleen plaats via de website en YouTube. Eerlijk dialoog aangaan doet AEGON online nog weinig, voornamelijk reactief. Klanten blijken niet precies te weten wat ze van de bank kunnen verwachten, anders waren er niet zoveel vragen op Twitter. Op LinkedIn zendt AEGON alleen informatie, dit online kanaal sluit het minste aan op de strategieën, want men hanteert hier alleen een heldere communicatiestijl.

Argenta Bank

Organisatiestrategie

Argenta richt zich uitsluitend op particuliere cliënten voor het aantrekken van spaardeposito's en het verschaffen van hypotheeklen in België en Nederland. Ze hebben als enig doel **topproducten bij de klanten brengen**. Argenta streeft ernaar de **beste prijs-kwaliteitverhouding** voor zijn producten aan te bieden. Voor producten wordt gekozen voor **eenvoud, transparantie** en volume. Elk jaar wordt het grootste gedeelte van de winst in de onderneming geherinvesteed (Argenta, n.d.).

Communicatiestrategie

Argenta Bank hecht veel waarde aan de eigenheid van Argenta en zijn cultuur van **soberheid, zuinigheid, betrouwbaarheid, rechttoe rechtaan communicatie, eerlijke producten en correcte prijzen** (Argenta, n.d.).

Aansluiting online activiteiten

Argenta is online actief via haar website, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: de website is gericht op verkoop en informatievoorziening. De communicatie is eenvoudig, transparant en rechttoe rechtaan. De betrouwbaarheid is moeilijk te peilen.
- *LinkedIn*: via de Company Page zendt Argenta alleen informatie/nieuws en geeft men inzicht in haar producten. Dit past bij de rechttoe rechtaan communicatie en soberheid. Maar het kanaal straalt niet echt betrouwbaarheid, transparantie of zuinigheid uit.
- *YouTube*: Argenta maakt hier gebruik van verschillende categorieën, maar deze zijn niet echt begrijpelijk. In veel filmpjes staan de producten van Argenta centraal (commercials), dit sluit aan op de rechttoe rechtaan communicatie en de soberheid van de bank.

Conclusie

De online strategie van Argenta sluit onvoldoende aan op de organisatie- en communicatiestrategie. De website sluit wel redelijk aan, maar op andere online kanalen is Argenta nog te weinig actief. Met name de betrouwbaarheid en zuinigheid zijn in de online kanalen moeilijk terug te zien.

ASN Bank

Organisatiestrategie

De ASN Bank streeft naar een goed rendement op het geld van klanten. Tegelijkertijd kunnen klanten erop vertrouwen dat ASN het **geld op een duurzame manier investeert** – met respect voor mensenrechten, klimaat en milieu. Met als doel een **rechtvaardige verdeling** van de welvaart in de wereld te realiseren (ASN Bank, n.d.).

Communicatiestrategie

Klantvriendelijkheid, toegankelijkheid en sympathie zijn voor de ASN Bank essentiële voorwaarden, die onlosmakelijk zijn verbonden met duurzaamheid. ASN spreekt haar klanten op een **persoonlijke manier** aan, nu en in de toekomst. Ook al wordt de bank groter, het blijft altijd een persoonlijke bank. In alles wat ASN doet voor duurzaamheid, is de **klant het uitgangspunt**. Duurzaamheid betekent ook dat **transparant** zijn en het bieden van **begrijpelijke bankproducten** met een **goede service** (ASN Bank, 2012).

Aansluiting online activiteiten

ASN Bank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: hier wordt vooral over productinformatie en diensten gecommuniceerd, maar men biedt ook transparantie over de investering van het geld van klanten. De bankproducten zijn duidelijk en de toon van de website is klantvriendelijk en sympathiek. De klant staat centraal en wordt meestal persoonlijk aangesproken. Er wordt via de website niet echt service verleend, meer informatie verzonden.
- *Facebook*: via dit online kanaal probeert ASN Bank via creatieve berichten met beeld reactie van haar volgers te ontlokken. Dit is zendingsgericht en vaak commercieel, de klant is hierbij niet het uitgangspunt. Op berichten van klanten reageert ASN vriendelijk maar niet persoonlijk door het gebruik van standaardberichten. Bij reacties verwijzen ze meestal naar een e-mailadres, terwijl ze sommige antwoorden makkelijk via Facebook kunnen geven. Dit laat niet zien dat de bank transparant is. Wel toont men sympathie.
- *Twitter*: ASN Bank is klantvriendelijk via dit kanaal en men toont zelfs sympathie voor mensen die positief over ASN twitteren. De reacties op berichten van klanten zijn persoonlijker dan op Facebook en men is meer transparant. Of de service goed is, is via een momentopname niet aan te tonen maar ASN Bank doet erg haar best.
- *LinkedIn*: hier is de bank met haar Company Page passief aanwezig, hierdoor is er geen aansluiting met de strategieën zichtbaar.
- *YouTube*: de filmpjes op het YouTube-kanaal zijn vooral informatieverlenend en gaan over duurzame projecten of evenementen van ASN Bank. Het is daarmee een commercieel kanaal dat naast de strategie van duurzaamheid, niet aansluit op de strategieën.

Conclusie

De online activiteiten van ASN Bank sluiten met uitzondering van de website nog onvoldoende aan op de strategieën van de bank. De overige kanalen sluiten namelijk minder goed aan, de klant is vaak niet het uitgangspunt en men communiceert niet altijd persoonlijk en transparant. Klantvriendelijk en sympathiek is men wel consequent. LinkedIn en YouTube sluiten het minste aan op de strategie omdat deze online minder actief aanwezig zijn dan de andere kanalen.

ASR Bank

Organisatiestrategie

A.s.r. wil **mensen helpen** door te doen, zonder verspilling. De verzekeringsbranche moet weer gezond worden en daarin neemt a.s.r. haar verantwoordelijkheid. Men gaat niet langer meer praten over herstel van vertrouwen of de klant centraal stellen, maar mensen helpen door te doen. Want wie goed doet, goed ontmoet. a.s.r wil een maatschappelijk gewenste verzekeraar worden.

Het bieden van **zekerheid** aan klanten is het bestaansrecht van a.s.r. Daarbij moeten klanten erop kunnen vertrouwen dat de bank altijd aan haar financiële verplichtingen voldoet. Vandaag én morgen. Ze maken **verzekeringsproducten die voldoen aan de behoeften van de klant** en die ook

zijn getoetst bij de klant. Ook zijn ze continu bezig met het verbeteren van hun **transparantie**, en van de **eenvoud** en **begrijpelijkheid** van onze producten en diensten. In alles wat ze doen, zien mensen de volgende kernwaarden terug: **persoonlijk, aanspreekbaar, eigen en echt** (ASR, n.d. a).

Communicatiestrategie

Begrijpelijkheid, transparantie en eenvoud gecombineerd met efficiënte bedrijfsprocessen en een solide financiële positie zijn essentieel. Dit uit zich in een **persoonlijke, toegankelijke en klantgerichte cultuur**. De klanten moeten ervan overtuigd zijn dat hun risicodekking in handen is van een verzekeraar die sober werkt en verspilling vermijdt. Die naar hen **luistert, meedenkt** en via diverse kanalen **bereikbaar** is (ASR, n.d. b).

Aansluiting online activiteiten

ASR Bank is online actief via haar website, Twitter en LinkedIn kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: hier wordt vooral over productinformatie en diensten gecommuniceerd. Dit doet ASR via persoonlijke thema's in begrijpelijke en eenvoudige taal. De toon is klantgericht. Luisteren en met de klant meedenken doet de bank niet echt via de website.
- *Twitter*: op dit kanaal is de ASR bank erg klantgericht. Ze spreken de klant persoonlijk aan en communiceren duidelijk. De bank luistert alleen niet altijd, er wordt soms pas laat op berichten gereageerd. Maar men reageert wel vaak transparant via hun account en niet via een DM als dat niet nodig is. De bank denkt niet proactief mee op Twitter, men is nog niet erg actief.
- *LinkedIn*: ASR Bank plaats op dit kanaal slechts vacatures voor banen. Deze aanpak sluit niet aan op de strategieën van de bank.

Conclusie

De online activiteiten van ASR Bank sluiten nog onvoldoende aan op haar organisatie- en communicatiestrategie, dit is vooral te wijten aan het feit dat de bank online nog niet erg actief is. ASR Bank is klantgericht en communiceert duidelijk en persoonlijk. De website van de bank sluit gedeeltelijk aan op de organisatie- en communicatiestrategie. Op de andere online kanalen is de bank niet of weinig actief. Hierdoor is ASR niet altijd aanspreekbaar en denkt men niet consequent met de klant mee. Transparantie is alleen op Twitter terug te zien in reacties op klanten.

Binckbank

Organisatiestrategie

BinckBank richt zich volledig op beleggen. De strategie hierbij is om de winstgevendheid van de huidige infrastructuur te verhogen door er zoveel mogelijk transacties op af te wikkelen. Ze verwachten dat er op (middel)lange termijn een consolidatie gaat plaatsvinden tussen de aanbieders van online brokerage in Europa. De partij met het meest efficiënte platform en de laagste kostprijs per transactie heeft de beste uitgangspositie voor Europees marktleiderschap. Daarom richten ze zich constant op de **best mogelijke prijs, kwaliteit en service**. De handen uit de mouwen, dienstbaar en **hulpvaardig**. Zoals het een ketelbinkie betaamt (BinckBank, n.d. a).

Communicatiestrategie

BinckBank wil haar klanten verbazen met **kwalitatief hoogwaardige producten en buitengewone klantgerichtheid** tegen scherpe tarieven. Service moeten klanten kunnen ervaren. Het is een gevoel dat je overhoudt na elk contact. **Serieus, snel en accuraat geholpen worden** door een deskundige medewerker. Dat zit in het DNA van Binck (BinckBank, n.d. b).

Aansluiting online activiteiten

BinckBank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: door middel van verschillende hulpmiddelen en platformen helpt Binck haar klanten met beleggen. De website straalt klantgerichtheid uit en is eenvoudig in gebruik.
- *Facebook*: de activiteiten op dit kanaal zijn zendingsgericht en commercieel. Men probeert zelfs via gokspelletjes mensen naar de Facebookpage te lokken. Dit past niet bij de hulpvaardigheid en klantgerichtheid van de bank. Binck reageert nog weinig op berichten van klanten, dus of klanten serieus en snel geholpen worden, is moeilijk zichtbaar.
- *Twitter*: dit kanaal zet Binck vooral in als zendings- en servicekanaal, wat aansluit op de hulpvaardigheid van de bank. Maar buitengewone klantgerichtheid is het niet te noemen. De reacties op klanten zijn serieus en accuraat. De snelheid is niet zichtbaar.
- *LinkedIn*: via de Company Page plaatst BinckBank slechts vacatures en inzicht in hun producten. Dit sluit niet aan op de strategieën van de bank.
- *YouTube*: hier plaatst de bank naast haar commercials, informatieve filmpjes over producten en hulpmiddelen. Dit past bij de klantgerichtheid en hulpvaardigheid van de bank.

Conclusie

BinckBank is via vrijwel al haar online kanalen hulpvaardig en klantgericht, maar buitengewone klantgerichtheid is het nog niet. Daarnaast is de serieusheid en accuraatheid alleen via Twitter zichtbaar. Op Facebook en LinkedIn sluiten de strategieën van de bank het minste aan. De online activiteiten van BinckBank sluiten dus nog niet helemaal goed aan op haar organisatie- en communicatiestrategie.

Delta Lloyd Bank

Organisatiestrategie

Delta Lloyd Groep is een **deskundige, betrouwbare en toegankelijke** financiële dienstverlener. Ze hebben één doel: zekerheid bieden voor de klanten, nu en in de toekomst. Ze zijn actief met drie sterke merken: Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen. De strategie bestaat uit de volgende pijlers (Delta Lloyd Groep, n.d. b):

- **Zekerheid en transparantie** voor de klanten, stakeholders en de maatschappij
- Distributiekraacht: versterking van de multichannel-aanpak en koppeling aan **interactie en verbondenheid met de klanten**
- **Eenvoud** in alles wat ze doen: producten, dienstverlening, communicatie en organisatie. Dat zorgt ook voor efficiency en een zo laag mogelijk kostenniveau
- **Deskundigheid** is essentieel voor het versterken van expertise, innovatie en concurrentiekraacht
- De drie kernwaarden: **eerlijk, toegankelijk en samenwerken**

Communicatiestrategie

Duidelijkheid, continuïteit en betrouwbaarheid staan bij Delta Lloyd steeds voorop. Vragen en klachten beantwoordt de bank **zuiver en eerlijk**. Ze zoeken **actief de dialoog** op met klanten, stakeholders en collega's en stemmen de werkwijze af op hun behoeften. Het **klantbelang staat centraal**. Delta Lloyd **luistert goed, staat open voor feedback, reageert duidelijk en concreet en toetst bij gesprekspartners of ze begrijpen wat de bank bedoelt**. Ze werken nauw samen met hun klanten voor een optimale dienstverlening (Delta Lloyd Groep, n.d. b).

Aansluiting online activiteiten

Delta Lloyd is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: de klant staat hier centraal, Delta Lloyd biedt veel specifieke deskundige informatie en hulpmiddelen. De communicatie is duidelijk en eenvoudig. Via de website wordt niet actief de dialoog met de klant gezocht, de website is met name gericht op het geven van productinformatie en dus informeren.
- *Facebook*: via dit kanaal gaat Delta Lloyd actief de dialoog aan met klanten, door hen vragen te stellen en hen te prikkelen met creatieve berichten en beeldmateriaal. De combinatie is duidelijk en er zit continuïteit in de berichten op Facebook. Delta Lloyd staat open voor feedback, maar reageert soms niet erg snel. De reactie is wel concreet en duidelijk.
- *Twitter*: Delta Lloyd gaat reactief de dialoog met de klant aan. Men staat open voor feedback en reageert duidelijk en concreet. De deskundigheid is niet zichtbaar want meestal wordt doorverwezen naar het sturen van een DM. Het klantbelang staat wel centraal maar men is niet erg proactief in de dialoog aangaan, wel in het zenden van informatieve berichten.
- *LinkedIn*: via de Company Page plaatst Delta Lloyd alleen vacatures. Er is verder dus ook geen aansluiting op de strategieën.
- *YouTube*: hier plaatst Delta Lloyd filmpjes in categorieën die zijn opgedeeld in doelgroepen. Dit zorgt voor duidelijkheid. Voor particulieren staan er naast tv-commercials ook informatieve filmpjes op die eenvoudig uitleg geven over bankproducten. Dit laat de deskundigheid van de bank zien.

Conclusie

De online strategie van Delta Lloyd sluit nog niet volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Sommige onderdelen van de strategie komen in de online kanalen terug en andere niet. Zo gaat Delta Lloyd niet proactief maar reactief de dialoog met klanten aan. Men communiceert wel eenvoudig en duidelijk, maar op sommige online kanalen is geen continuïteit aanwezig. De website, Facebookpagina en YouTube-kanaal sluiten aardig aan, maar hier is de transparantie niet echt zichtbaar.

Florius

Organisatiestrategie

Florius weet als geen ander hoe Nederlanders met geld willen omgaan. Ze sparen liever dan dat ze lenen. Als ze dan toch moeten lenen, doen ze dat graag verstandig. Florius is het daar helemaal mee eens. Ze zullen klanten **nooit iets opdringen** en raden mensen altijd aan om eerst met een onafhankelijke hypotheekadviseur te praten. Zodat klanten zich straks **geen zorgen** hoeven te maken over hun hypotheek.

Communicatiestrategie

Florius vindt dat hun producten niet alleen voor de adviseur maar ook voor de klant **helder** moeten zijn. Ze zorgen daarom voor **duidelijke voorlichting** en offertes. Daarnaast vindt Florius dat iedereen **onbezorgd** moet kunnen wonen. Komen klanten, buiten eigen schuld, tijdelijk in financiële moeilijkheden dan kan Florius **helpen** om samen naar de beste oplossing te zoeken (Florius, n.d.).

Aansluiting online activiteiten

Florius is online actief via haar website, Facebook, Twitter en YouTube-kanaal. Per online kanaal is op de volgende pagina aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: hier wordt met name productinformatie gedeeld en verwezen naar het maken van een afspraak met een adviseur. De informatie is duidelijk en geordend op thema. De hulpvaardigheid van de website is minder als de overige online kanalen.
- *Facebook*: via dit kanaal zendt Florius vooral informatie over haar producten/diensten en verwijst men naar hun website. De communicatie is duidelijk, maar toch nog vaak commercieel. Berichten die klanten naar de Facebookpagina sturen, worden hulpvaardig afgewerkt.
- *Twitter*: Florius gebruikt dit kanaal reactief om klanten te helpen bij hun vragen. De communicatie is duidelijk maar uit de vragen blijkt dat klanten nog bezorgd over hun bankzaken.
- *YouTube*: de filmpjes die hierop staan zijn informatief van aard om klanten en intermediairs te helpen ingewikkelde producten uit te leggen. De communicatie is helder en door middel van dit soort filmpjes kan Florius klanten ontzorgen.

Conclusie

De online strategie van Florius sluit aardig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Alleen het ontzorgen komt niet structureel in alle online kanalen terug.

FREO

Organisatiestrategie

Freo is een ervaren specialist in consumptieve kredieten op de Nederlandse markt. Freo vindt lenen de gewoonste zaak van de wereld, daarom moet het ook niet onnodig moeilijk gemaakt worden voor klanten die een lening probleemloos kunnen dragen. Met een **zorgvuldige aanpak, openheid** en **eenvoud** onderscheid Freo zich op de markt voor consumptief krediet (Freo, n.d. a).

Communicatiestrategie

Klantgerichtheid vormt de basis van het denken en handelen van Freo. Ze willen klanten **zo goed mogelijk begeleiden** bij het afsluiten van een lening. Dat doen ze met veel enthousiasme, **kennis van zaken** en een **persoonlijke benadering**. Freo staat voor:

Eenvoud: Een lening is geen complex product, dus houdt Freo het graag simpel: geen toeters en bellen, maar eenvoudige heldere producten. Zodat klanten altijd weet waar ze aan toe zijn. Freo is ook eenvoudig te bereiken via mail of telefoon. Overdag, 's avonds en in het weekend.

Openheid: Freo wil ervoor zorgen dat klanten niet afhankelijk worden. Dat begint met openheid. Daarom geven ze klanten zoveel mogelijk inzicht in het handelen van Freo.

Wederkerig: Het afsluiten van een lening verbindt klanten en Freo aan elkaar, met een gezamenlijk belang. Maar het is wel belangrijk dat een lening goed past in het leven van de klant. En ook blijft passen als er dingen veranderen. Continuïteit is daarmee het gezamenlijk belang (Freo, n.d. b).

Aansluiting online activiteiten

FREO is online actief via haar website, Twitter en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: is gericht op het geven van productinformatie. De website is eenvoudig, duidelijk en klantgericht. Door middel van hulpmiddelen worden klanten bij hun keuze geholpen. Alleen is men niet echt open over waar het geld vandaan komt en hoe men handelt.
- *Twitter*: FREO reageert hier op berichten van klanten en zendt informatieve berichten over bankzaken en de sponsoring van PSV. De communicatie is eenvoudig en persoonlijk, maar weinig klantgericht en met name commercieel.
- *YouTube*: op dit kanaal heeft FREO informatieve filmpjes geplaatst, die commercieel van aard zijn. Daarnaast staan er veel filmpjes op over de FREO Lean League, als sponsoring van PSV. De communicatie is eenvoudig en duidelijk, maar in plaats van de klant staat commercie centraal.

Conclusie

De online activiteiten van FREO sluiten nog niet goed aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Eenvoud komt in alle online kanalen terug maar wederkerigheid, openheid en klantgerichtheid niet. De afstemming tussen de strategieën is nog niet goed.

ING Bank

Organisatiestrategie

ING is een wereldwijde financiële instelling die diensten levert op het gebied van bankieren, beleggen, levensverzekeringen en pensioenen om tegemoet te komen aan de wensen van een breed klantenbestand. Ze richten hierbij op de positie als sterke Europese bank met aantrekkelijke thuismarktposities in Noord-Europa en met groeimogelijkheden in Centraal- en Oost-Europa en Azië. Om al haar belanghebbenden te dienen, de managementfocus te vergroten en waarde te creëren voor haar aandeelhouders, werkt ING aan een volledige splitsing van haar bank- en verzekeringsbedrijf (ING, 2013).

Communicatiestrategie

ING wil financiële producten en diensten leveren zoals de klant het wil: met **uitstekende service, gebruiksgemak** en tegen concurrerende tarieven. Dit klinkt door in hun missie: klanten goede **ondersteuning** bieden bij het maken van hun financiële keuzes voor de toekomst. Dit doen ze op een manier zodat klanten zeker weten dat ze de juiste informatie en inzichten hebben om hun eigen beslissingen te nemen. Met iedere transactie communiceert ING in **heldere taal**, reageren ze **snel** en proberen ze dingen **helder, simpel en no-nonsense** te houden (ING, 2011).

Aansluiting online activiteiten

ING Bank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- **Website:** hier kunnen mensen met name terecht voor productinformatie. Door middel van verschillende hulpmiddelen worden klanten ondersteund bij hun financiële keuze. ING communiceert helder en simpel. De website is gebruiksvriendelijk. Als de ING denkt dat ze een klant op hun website kan helpen, verschijnt er een chat in beeld. Hierdoor kunnen klanten direct vragen stellen en snel antwoord krijgen. Dit zorgt voor een goede service.
- **Facebook:** via dit kanaal lokt ING reacties van klanten uit door hen te betrekken bij de bank via creatieve berichten met beeldmateriaal. Ze communiceren helder en in simpele taal. ING reageert snel (binnen een half uur) op vragen van klanten. Ze proberen hen waar mogelijk te ondersteunen en service te bieden.
- **Twitter:** dit wordt vooral gebruikt als servicekanaal. ING communiceert duidelijk met simpele taal. Ze reageren snel op reacties van klanten en proberen hen te helpen waar nodig.
- **LinkedIn:** via de Company Page zendt ING vooral informatie over bankzaken of vragen in combinatie met beeldmateriaal om reacties te ontlokken. De taal is helder en simpel. Er is weinig tot geen interactie. ING ondersteunt klanten niet echt bij financiële keuzes via dit kanaal. Wel is het kanaal gericht op het aantrekken van nieuw personeel en verwijzen ze naar de 'Werken bij ING' website.
- **YouTube:** de filmpjes die hierop staan zijn onderverdeeld in verschillende onderwerpen en afspeellijsten. Er staan met name tv-commercials en filmpjes van ING-projecten op, maar ook informatieve filmpjes die uitleg geven over bankproducten of diensten. De taal is simpel en helder en klanten kunnen hierdoor geholpen worden bij de keuze van financiële producten.

Conclusie

De online activiteiten van ING sluiten aardig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Met uitzondering van de activiteiten op LinkedIn en YouTube, hier gaat men de dialoog met de klant niet aan, waardoor enkele onderdelen van de strategieën niet aansluiten.-

Knab

Organisatiestrategie

Knab is een online bank die haar klanten een financieel **totaaloverzicht** biedt en daarbij oog heeft voor de **belangen van de klant**. Op basis van alle informatie op de rekeningen schetst Knab een toekomstscenario. Een cruciaal onderdeel daarbij zijn de **persoonlijke** alerts, waarbij Knab haar klanten attendeert op zaken die belangrijk kunnen zijn. Bankieren maken ze **makkelijker en leuker** met een revolutionair bankconcept door (Spelier, 2012):

1. Het belang van de klant en zijn financiële situatie voorop stellen.
2. De bank **samen vormgeven**.
3. **Transparant** zijn over het verdienmodel.

Communicatiestrategie

Knab wil **continu de dialoog aangaan** met haar klanten. Zo zijn ze zeven dagen per week van 8 tot 22 uur beschikbaar via zowel telefoon, e-mail, tekstchat, videochat als social media. Daarnaast bieden ze klanten **gemak en snelheid**, want alles gaat via internet tegenwoordig snel en eenvoudig en dat zou bij een bank ook moeten kunnen. Knab is een bank met een andere mentaliteit. Ze **luisteren** echt naar de klant, de **klant staat altijd centraal** (Frankwatching, 2013).

Aansluiting online activiteiten

Knab is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- **Website:** hier gaat de bank continu de dialoog aan via Knab Live. Klanten kunnen hier meehelpen om de bank samen vorm te geven. De bank luistert hier ook echt naar en geeft terugkoppeling. De belangen van de klant staan in dit kanaal centraal.
- **Facebook:** Knab gaat hier actief de dialoog aan met klanten. Sommige berichten zijn commercieel van aard maar er wordt ook naar de mening van de klant gevraagd. Daarnaast is er ook terugkoppeling wat er met de feedback is gedaan en dat maakt het transparant. Op vragen van klanten reageert de bank snel en zorgvuldig.
- **Twitter:** via dit kanaal stuurt Knab informatieve berichten en reageert men proactief op berichten van klanten. De klant staat centraal en men luistert goed. Via Twitter worden klanten gevraagd om aan co-creaties deel te nemen zodat ze samen de bank kunnen vormgeven. De communicatie vanuit Knab is helder en snel.
- **LinkedIn:** op de Company Page plaatst Knab met name informatieve berichten en vacatures van de bank de dialoog aangaan staat op dit kanaal niet centraal.
- **YouTube:** hier plaatst Knab filmpjes die ervaringen van klanten laten zien of informatie geven over de producten en diensten van Knab. Daarnaast staan er tv-commercials op. Kennisdeling en commercie staan centraal, niet de klant.

Conclusie

De online activiteiten van Knab sluiten aardig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Alleen LinkedIn en YouTube sluiten niet volledig aan op gebied van het centraal stellen van de klant.

LeasePlan Bank

Organisatiestrategie

LeasePlan Bank is een 100% Nederlandse internet spaarbank en onderdeel van het wereldwijd opererende LeasePlan Corporation N.V. Ze kiezen er voor om hun activiteiten (autoverhuur) zo divers mogelijk te financieren. Het aantrekken van gelden van zakelijke en particuliere spaarders past goed in deze strategie. Spaarders kunnen op hun beurt zeer **aantrekkelijke en transparante** spaarproducten verwachten. Want dat is het plan in de eerste plaats: **duidelijk** (LeasePlan Bank, n.d.).

Communicatiestrategie

Klanten kunnen bij LeasePlan Bank rekenen op een **eerlijke, transparante en klantvriendelijke dienstverlening**. Daarom bieden ze **begrijpelijke producten** met duidelijke voorwaarden. LeasePlan Bank streeft er naar om klanten altijd een aantrekkelijke en transparante rente te bieden. Daarnaast zijn ze **eerlijk waar het geld van hun klanten naar toe gaat** (LeasePlan Bank, n.d.).

Aansluiting online activiteiten

LeasePlan Bank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: hier kunnen mensen met name terecht voor productinformatie. De producten worden duidelijk uitgelegd en via een filmpje wordt uitgelegd waar het geld van klanten naar toe gaat. Over de dienstverlening valt niets te zeggen, de website is vooral informatieverschaffend.
- *Facebook*: via dit kanaal zendt LeasePlan Bank vooral informatieve berichten ondersteunt door beeldmateriaal. De communicatie is duidelijk en via sommige berichten gaat men de interactie met de klant aan. Op vragen van klanten reageert de bank vriendelijk en transparant.
- *Twitter*: er vindt nog weinig dialoog plaats via dit online kanaal maar LeasePlan Bank is in haar antwoorden vriendelijk en eerlijk. De overige communicatie is begrijpelijk en duidelijk.
- *LinkedIn*: op dit kanaal wordt alleen productinformatie gegeven. Dit communiceert men via duidelijke taal.
- *YouTube*: hier staan filmpjes over de bank, hun producten en commercials. De filmpjes zijn duidelijk en begrijpelijk. Daarnaast laat LeasePlan Bank via het nieuwste filmpje zien waar het geld van klanten naar toe gaat.

Conclusie

De online activiteiten van LeasePlan Bank sluiten nog niet volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. De communicatie is op alle kanalen duidelijk en begrijpelijk, maar de transparante en eerlijke dienstverlening is niet overal zichtbaar.

MoneYou

Organisatiestrategie

Financiële zaken ingewikkeld? Niet bij MoneYou. Want bij MoneYou **gaat het om de klant**. Bij de bank regel je al je financiële zaken heel **gemakkelijk** zelf. Ze maken financiële producten namelijk **eenvoudig en toegankelijk**. Daarnaast zorgt MoneYou ervoor dat klanten al hun **bankzaken altijd en overal kunnen regelen**. 'Geen gedoe' noemen ze dat. Sparen bij MoneYou is niet alleen gemakkelijk, maar ook **veilig en betrouwbaar**. MoneYou is namelijk 100% dochter van ABN AMRO.

Communicatiestrategie

Bij MoneYou werken ze met **begrijpelijke** producten. Geen eindeloze varianten, maar alleen producten waar je echt iets aan hebt. Zodat je door de bomen gewoon het bos kunt blijven zien en

eenvoudig kunt kiezen. Of je nu bij MoneYou spaart, leent, belegt of een hypotheek afsluit: ze proberen het altijd zo **gemakkelijk** mogelijk te maken. Met mobiele apps bankieren klanten waar en wanneer ze maar willen. En via de online klantenservice vinden klanten **24 uur per dag het antwoord** op hun vragen. MoneYou legt **duidelijk uit wat klanten van de bank kunnen verwachten**. Maar ze **luisteren** ook graag naar de klant. Want via de website kunnen klanten hun mening delen over de producten en diensten. Zo helpen ze consumenten bij het maken van keuzes (MoneYou, 2013).

Aansluiting online activiteiten

MoneYou is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: hier kunnen mensen met name terecht voor productinformatie. De communicatie is begrijpelijk en eenvoudig. Per product geeft MoneYou duidelijk aan wat een consument van hen kan verwachten. Aan de zijkant kan je een vraag stellen, jammer genoeg is dit niet interactief maar slechts een zoekmachine in de veelgestelde vragen.
- *Facebook*: via dit kanaal gaat de bank actief de dialoog met klanten aan. Ze luisteren goed naar klanten en reageren in duidelijke eenvoudige taal. De klant staat enigszins centraal maar toch zijn veel berichten nog commercieel.
- *Twitter*: dit is vooral een serviceverlenend kanaal. Klanten kunnen hier 24 uur per dag terecht maar krijgen niet direct een antwoord. Antwoorden zijn wel eenvoudig en begrijpelijk, de bank luistert goed naar de klant.
- *LinkedIn*: hier is MoneYou passief aanwezig, daardoor sluit het kanaal niet aan op haar strategieën.
- *YouTube*: via filmpjes geeft MoneYou uitleg over haar producten en diensten. Daarnaast staan er ook tv-commercials op het YouTube-kanaal. Zo weten consumenten beter wat ze van de bank kunnen verwachten. De taal is makkelijk en duidelijk.

Conclusie

De online activiteiten van MoneYou sluiten nog niet volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Zo staat de klant niet bij alle kanalen centraal en kunnen klanten online wel 24 uur per dag vragen stellen, maar krijgt men niet direct antwoord. MoneYou luistert wel goed naar de klant en communiceert duidelijk en eenvoudig. Door goede voorlichting weten consumenten wat ze van de bank kunnen verwachten.

Nationale Nederlanden

Organisatiestrategie

Met ruim 170 jaar ervaring in verzekeringen heeft Nationale Nederlanden een **deskundigheid** opgebouwd die ze dagelijks inzetten om zich **in te leven in wat een klant beweegt**. Nationale Nederlanden maakt de wensen en behoeften van de klant leidend bij het nemen van beslissingen over het productaanbod, bedrijfsprocessen en serviceverlening.

Communicatiestrategie

Consumenten, kleine, midden- of grootzakelijke bedrijven hebben verschillende wensen en andere behoeften aan verzekeringsproducten en financiële diensten. Vanwege de aard van de diensten van Nationale Nederlanden en de behoeften van de klanten ligt de nadruk op **persoonlijk advies**. Hierbij staan **duidelijkheid** en **transparantie** hoog in het vaandel. Men wil klanten duidelijk maken wat ze qua **dienstverlening** kunnen **verwachten** (Nationale Nederlanden, n.d.).

Aansluiting online activiteiten

Nationale Nederlanden is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: is ingericht voor het geven van productinformatie en het online afsluiten van producten. De communicatie is duidelijk waardoor consumenten weten wat ze van de bank kunnen verwachten. Persoonlijk advies geeft men niet via de website, daarvoor wijst men door naar adviseurs.
- *Facebook*: berichten zijn vooral commercieel van aard, maar men lokt via creatieve vragen met beeldmateriaal ook reacties van bezoekers uit. Men communiceert duidelijk, maar reageert niet structureel op vragen van klanten. Door de vele vragen blijkt dat mensen niet weten wat ze qua dienstverlening van de bank kunnen verwachten. Persoonlijk advies geeft Nationale Nederlanden niet via Facebook.
- *Twitter*: dit fungeert als servicekanaal. Klanten krijgen een persoonlijk en duidelijk antwoord. Blijkbaar is het niet duidelijk wat ze van Nationale Nederlanden kunnen verwachten want er zijn veel vragen en onzekerheid. Veel vragen worden doorgezet via een DM naar telefoon of e-mail, de deskundigheid van de bank is dus moeilijk te bepalen. Maar dit toont geen transparantie.
- *LinkedIn*: hier is Nationale Nederlanden passief aanwezig, daardoor sluit het kanaal niet aan op haar strategieën.
- *YouTube*: er zijn geen duidelijke categorieën of overzichten van de filmpjes op dit kanaal. De communicatie in de filmpjes is daarentegen wel duidelijk, zo weten consumenten beter wat ze van de bank kunnen verwachten.

Conclusie

De online activiteiten van de bank sluiten niet volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. De website sluit het beste aan, maar daar geeft men geen persoonlijk advies. Daarnaast is er weinig transparantie op social media omdat de meeste vragen worden doorgestuurd via een DM naar telefoon of e-mail. Door de vele vragen blijkt dat consumenten niet goed weten wat ze van Nationale Nederlanden kunnen verwachten.

Ohra

Organisatiestrategie

OHRA is een verzekeringsmaatschappij die **rechtstreeks** met de klant zaken doet. Dus zonder tussenkomst van een tussenpersoon. Consumenten krijgen **uitgebreide informatie** over de financiële producten. Op basis van deze informatie beoordelen consumenten zelf of een product past bij hen en bij hun financiële situatie past. OHRA geeft klanten hierover **geen persoonlijk advies**.

Communicatiestrategie

De kracht van OHRA is dat ze **klanten direct helpen**. Met **duidelijke taal, begrijpelijke producten**, en **snelle service**. Klanten kiezen zelf of ze hun verzekeringen willen afsluiten via de telefoon, internet of post. Zo duidelijk dat klanten zelf alles **gemakkelijk en snel** kunnen regelen. En als dat nodig is, helpen ze klanten daarbij (Ohra, n.d.).

Aansluiting online activiteiten

Ohra is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google plus en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: hier wordt productinformatie gegeven in duidelijke taal. Via de website kunnen consumenten gemakkelijk en snel producten afsluiten, zonder persoonlijk advies. Serviceverlening vindt niet via de website plaats.
- *Facebook*: via creatieve berichten met beeldmateriaal gaat Ohra de dialoog met consumenten aan. De taal is duidelijk en begrijpelijk. Op vragen van consumenten reageert men vaak niet direct.
- *Twitter*: dit fungeert als servicekanaal en een beetje als zendingskanaal. De communicatie is helder, maar de service (reageren op vragen van klanten) niet altijd even snel.
- *LinkedIn*: op dit kanaal wordt alleen productinformatie gegeven. De communicatie is duidelijk.
- *Google plus*: op dit kanaal worden de Facebookberichten met beeldmateriaal geplaatst. De taal is helder, maar er is geen interactie.
- *YouTube*: dit kanaal bestaat enerzijds uit tv-commercials en anderzijds uit productinformatie. Dat laatste kan klanten helpen om producten beter te begrijpen en zelf producten goed af te sluiten.

Conclusie

De online activiteiten van Ohra sluiten nog niet volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Zo verleent men niet gestructureerd via de online kanalen snelle service. De communicatie is daarentegen wel helder en begrijpelijk.

Rabobank Nederland

Organisatiestrategie

De Rabobank is een coöperatieve bank. Dat betekent dat ze niet bankieren voor aandeelhouders, maar voor klanten, 1,9 miljoen leden en de samenleving. Juist als coöperatieve bank weten ze dat je samen meer bereikt dan alleen. Door **mensen met elkaar te verbinden en kennis te delen**. Zo versterken ze de omgeving waarin klanten wonen en werken. Samen sterker. Dat is het idee van coöperatief bankieren. Rabobank Nederland is opgericht ter ondersteuning van het bankbedrijf van de lokale Rabobanken. Zij initieert en ontwikkelt beleid en producten op tal van terreinen (Rabobank, n.d.).

Communicatiestrategie

Bij de Rabobank staan **klanten centraal**. Het waarmaken van de ambities van de klanten staat in het werk centraal. De Rabobank heeft de volgende merkwaarden: **toonaangevend, betrokken en dichtbij centraal** (Rabobank, 2012).

Aansluiting online activiteiten

Rabobank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google plus en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: naast productinformatie wordt op de website over projecten in het kader van samen sterker gecommuniceerd. Dit zijn lokale en nationale sponsoringprojecten waardoor de bank betrokkenheid toont en dichtbij de samenleving komt te staan. Op de website staat niet de klant maar de producten en dienstverlening van de bank centraal.
- *Facebook*: hier wordt vooral kennis gedeeld via informatieve berichten, soms ondersteunt met beeldmateriaal. De bank gaat niet echt proactief de dialoog aan met consumenten. De meeste berichten zijn commercieel van aard. Via dit kanaal staat de klant dus niet echt centraal. Op vragen/klachten van consumenten wordt betrokken en klantvriendelijk gereageerd.
- *Twitter*: is vooral serviceverlenend maar ook zendingsgericht. Rabobank probeert via Twitter klanten te betrekken bij de bank door hun mening te vragen. Doordat ze verwijzen voor specifieke informatie naar de lokale banken, sluit dit aan op het dichtbij de klant staan.

- *LinkedIn*: hier plaatst Rabobank vooral informatieve berichten en vacatures. Kennisdeling staat enerzijds centraal, anderzijds worden de berichten van Facebook op de Company Page geplaatst. Klanten staan hier niet centraal.
- *Google plus*: dit kanaal is passief aanwezig. De strategieën van de bank sluiten hier dus ook niet op aan.
- *YouTube*: de filmpjes die hierop staan, zijn niet echt geordend waardoor er geen duidelijk overzicht is. Het kanaal wordt vooral ingezet voor de verslaglegging of promotie van projecten van de Rabobank. De klant staat hier niet centraal.

Conclusie

De online activiteiten van de Rabobank sluiten nog niet goed aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. De bank zet de klant nog niet op alle kanalen centraal. Soms is men wel betrokken en centraal dichtbij, maar niet op alle online kanalen. Kennisdeling is wel goed geïntegreerd.

Rabobank Peelland Zuid

Organisatiestrategie

Rabobank Peelland Zuid is een **coöperatieve, ondernemende** bank. De bank staat **dicht bij de klant**, ze kennen de lokale markt en kunnen zo goed inspelen op de wensen en behoeften van klanten. Het is een maatschappelijk betrokken bank (Rabobank Peelland Zuid, n.d. a).

Communicatiestrategie

Ze zijn **betrokken, dichtbij en toonaangevend**. De kwaliteit van de dienstverlening, lokale **aanwezigheid** en **oprechte betrokkenheid bij leden en klanten staan centraal** (Rabobank Peelland Zuid, n.d. b).

Aansluiting online activiteiten

Rabobank Peelland Zuid is online actief via haar website, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: deze is niet erg uitgebreid maar laat wel de betrokkenheid en de dichtbijheid van de bank zien door middel van lokale sponsoring. Informatie geven staat hier centraal.
- *Twitter*: hier zendt de bank alleen informatie. Bij sponsoringsprojecten laat men zien dat men betrokken is, maar de klant staat niet centraal.
- *LinkedIn*: via dit kanaal wordt veel informatie gedeeld, die gelinkt is aan de website. De content is voornamelijk gericht op zakelijke klanten.
- *YouTube*: hier staan met name campagne gerelateerde filmpjes of tv-commercials. De campagne filmpjes zijn wel gericht op de dichtbijheid en betrokkenheid maar niet op klanten zelf.

Conclusie

De online activiteiten van de bank sluiten niet volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Betrokkenheid toont de bank vooral richting sponsoringsprojecten en niet direct naar de klanten zelf.

Regio bank Leersum

Organisatiestrategie

RegioBank is een nuchtere buurtbank met veel **persoonlijke aandacht**, gevoel voor **service** en alle bankproducten in huis. Ze kiezen ervoor om te bankieren zoals het bedoeld is. Met de bank in de buurt en de **klant centraal**.

Communicatiestrategie

RegioBank is een bank zonder poespas. Iedere klant is even belangrijk en krijgt **advies op maat**, wat de financiële situatie ook is. De adviseurs van RegioBank zijn geworteld in de regio. Zij kennen de omgeving en **spreken de taal van de klant**. Zij brengen complexe financiële onderwerpen terug naar **begrijpelijke verhalen**. Dit betekent een **eenvoudige en heldere uitleg** over producten met aantrekkelijke tarieven (Regiobank, n.d.).

Aansluiting online activiteiten

Regiobank Leersum is online actief via haar website en Twitteraccount. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: er is geen specifieke website van Regiobank Leersum dus hier is gekeken naar de algemene website. Hier wordt voornamelijk productinformatie gegeven, deze is eenvoudig en helder. Voor advies wordt doorverwezen naar lokale adviseurs. De klant staat hier niet centraal, de bankproducten wel.
- *Twitter*: via dit kanaal zendt RegioBank Leersum informatie en deelt men informatie dat uit de buurt komt. De taal is helder en eenvoudig maar er is geen persoonlijke aandacht voor de klant.

Conclusie

De online activiteiten van de bank sluiten niet goed aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Met name persoonlijke aandacht en het centraal stellen van de klant wordt gemist in beide online kanalen.

Robeco Direct

Organisatiestrategie

Als beleggingsspecialist is Robeco er in alles op gericht om zo goed mogelijk zorg te dragen voor de vermogens van haar klanten. Uiteraard streven ze daarbij naar een goed rendement, maar niet ten koste van alles. **Risico's in de hand houden** is voor Robeco minstens zo belangrijk. Ze geloven in een **verantwoorde beleggingsaanpak**. Robeco heeft een breed aanbod aan beleggingsproducten, beleggingsdiensten en diepgaande kennis in huis. Daarmee willen ze klanten in staat stellen om hun financiële doelen te verwezenlijken (Robeco, n.d.).

Communicatiestrategie

Bij Robeco staat **betrokkenheid, consistentie en vakmanschap** voorop. Met maar één doel: het **beste voor haar klanten**. De kernwaarden van Robeco zijn **integriteit, klantfocus, resultaatgericht, samenwerking en kwaliteit**. We kunnen er dus van uitgaan dat Robeco een integere verhouding met de klant opbouwt en er voor gaat om **duidelijk resultaat** te boeken (Tineke, 2013).

Aansluiting online activiteiten

Robeco Direct is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google plus en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: als beleggingsspecialist geeft Robeco via de website veel informatie over beleggen en laat men zien dat ze vakmanschap in huis hebben. De informatie is productgericht en niet klantgericht. Er is geen sprake van betrokkenheid.
- *Facebook*: hier wordt vooral kennis gedeeld en informatie gegeven met behulp van beeldmateriaal. Vakmanschap en kwaliteit van Robeco komt naar voren doordat ze laten zien wat voor kennis ze hebben. Er is weinig klantfocus, soms worden klanten wel actief bij de bank

betrokken, maar hier wordt weinig op gereageerd. Robeco plaatst veel verschillende soorten berichten, er is niet echt consistentie.

- *Twitter*: dit is een service- en zendingskanaal. Robeco communiceert duidelijke interessante informatie, dat past bij de kwaliteit en vakmanschap van de bank. Daarnaast ligt er een focus op de klant om op vragen/klachten te reageren. De bank zoekt niet proactief de dialoog op om betrokkenheid te creëren.
- *LinkedIn*: op de Company Page wordt met name informatie gedeeld.
- *Google plus*: hier wordt soortgelijke informatie gedeeld als op Twitter en Facebook. De informatie is zakelijk en er ligt weinig klantfocus. Daarnaast is er geen sprake van interactie met anderen.
- *YouTube*: op dit kanaal worden filmpjes geplaatst van Robeco Web tv, commercials en actuele zaken. Met name de filmpjes van Robeco Web tv laten kwaliteit, kennis van zaken en betrokkenheid zien. Men geeft inzicht in het handelen van de organisatie en hierdoor komt de bank eerlijk en betrouwbaar over.

Conclusie

De online activiteiten van Robeco Direct sluiten niet goed aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. De online kanalen bevatten nog te weinig klantfocus en betrokkenheid. Wel laat men door kennis te delen vakmanschap en kwaliteit zien.

SNS Bank

Organisatiestrategie

SNS Bank is een Nederlandse bankverzekeraar die geldzaken **eenvoudig** en **begrijpelijk** wil maken. Bij SNS Bank bepalen klanten zelf hoe, waar en wanneer ze hun geldzaken regelen. Via de website, aan de telefoon, met een adviseur aan huis of in een SNS Winkel. SNS Bank staat voor eenvoud in geldzaken. Zo **toegankelijk** mogelijk, zodat **klanten weten waar ze financieel aan toe zijn** (SNS Reaal, 2013a).

Communicatiestrategie

SNS Bank wil geldzaken echt eenvoudig en begrijpelijk maken. Dit bereiken ze met betrokken medewerkers die geloven in elkaar en in hun bedrijf. Maar ook door **klanten actief te betrekken bij de ontwikkeling van producten en diensten**. De kernwaarde GEEF! is de mentaliteit die in één woord samenvat hoe ze willen werken (SNS Reaal, 2013b).

Aansluiting online activiteiten

SNS Bank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google plus en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: via een speciaal onderdeel van de website kunnen klanten meepraten over de producten en diensten van de bank (community). Hierdoor worden klanten bij hun bank betrokken. De website is verder duidelijk en vooral gericht op productinformatie. Deze is eenvoudig en begrijpelijk.
- *Facebook*: via creatieve berichten met beeldmateriaal worden klanten geïnformeerd en bij de bank betrokken. De bank vraagt o.a. de mening van de klant. De taal is helder en eenvoudig. Uit vragen van klanten blijkt dat ze dringende vragen hebben.
- *Twitter*: dit zet SNS Bank voornamelijk in als servicekanaal. De communicatie is eenvoudig en begrijpelijk. Maar door de vragen blijkt dat klanten niet goed weten waar ze financieel aan toe zijn. Daarnaast worden klanten via Twitter niet echt bij de bank betrokken.
- *LinkedIn*: op de Company Page worden alleen vacatures geplaatst, deze activiteit sluit niet aan op de strategieën van de bank.

- *Google plus*: dit kanaal is passief aanwezig. De strategieën van de bank sluiten hier dus ook niet op aan.
- *YouTube*: de filmpjes zijn duidelijk gecategoriseerd. De taal van de filmpjes is eenvoudig en begrijpelijk. Via de informatieve filmpjes over producten en diensten weten consumenten/klanten beter wat ze kunnen verwachten en waar ze aan toe zijn.

Conclusie

De online activiteiten van de SNS Bank sluiten niet volledig aan bij haar organisatie- en communicatiestrategie. Klanten worden nog niet in ieder online kanaal actief bij de bank betrokken en uit de vragen op social media blijkt dat sommige klanten niet weten waar ze financieel aan toe zijn. De eenvoudige en begrijpelijke taal wordt wel goed in alle kanalen doorgevoerd.

Triodos Bank

Organisatiestrategie

Triodos Bank is een van de duurzaamste banken ter wereld. Als klanten geld toevertrouwen aan Triodos Bank voor sparen of beleggen, kiezen we voor een **100% positieve benadering**. Ze gebruiken het geld uitsluitend voor het financieren van bedrijven die zich inzetten voor een **duurzame toekomst** voor mens, maatschappij en milieu (Triodos, n.d. a).

Communicatiestrategie

Triodos is een bank die er alles aan doet om een positieve verandering in de wereld teweeg te brengen. De 4 kernwaarden die een stevig fundament vormen voor haar bedrijfsactiviteiten zijn (Triodos, n.d. b):

- **Duurzaamheid** : Ze financieren alleen bedrijven die mens, milieu of cultuur centraal stellen.
- **Transparantie** : Ze vinden dat mensen die geld aan ons toevertrouwen, moeten **weten wat ze met hun geld doen**. Daarom laat Triodos hen dat zien op Mijn geld gaat goed.
- **Uitmuntendheid** : Als bank willen ze dat de **kwaliteit** van de producten en diensten tot de beste van de bankensector behoort.
- **Ondernemerschap** : Ze zijn voortdurend aan het werk om **vernieuwende manieren** te ontwikkelen om duurzame ondernemers, bedrijven en initiatieven te financieren.

Aansluiting online activiteiten

Triodos Bank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn, Google plus en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

- *Website*: hier wordt naast productinformatie diep ingegaan op de duurzaamheid van de bank en haar investeringen. Voor zakelijke klanten gaat men in op manieren om duurzaam te ondernemen. De bank is transparant over de investering van het geld van klanten. De kwaliteit van de producten staat niet echt voorop, duurzaamheid wel.
- *Facebook*: hier worden berichten geplaatst die gaan over Triodos of het thema duurzaamheid. Triodos is transparant in haar communicatie en vraagt de mening van de klant over bepaalde onderwerpen. De 100% positieve benadering van de economie komt ook terug.
- *Twitter*: dit online kanaal is met name servicegericht doordat ze antwoord geven op vragen van consumenten. Triodos doet dit transparant en verwijst niet bij elke vraag door naar een DM. Naast het verlenen van service, zenden ze ook informatie over de duurzaamheid van de bank en hoe dit in de praktijk gaat.
- *LinkedIn*: via de Company Page wordt met name informatie over producten en projecten van Triodos gedeeld. Duurzaamheid en transparantie staan hierbij centraal. Er vindt weinig interactie met klanten plaats.

- *Google plus*: hier wordt dezelfde informatie gedeeld als op LinkedIn. Zie opmerkingen bij LinkedIn.
- *YouTube*: enerzijds worden hier duurzame projecten getoond en anderzijds tv-commercials van Triodos. De filmpjes zijn commercieel van aard en gericht op duurzaamheid.

Conclusie

De online activiteiten van Triodos sluiten bijna volledig aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. Duurzaamheid en transparantie staat in alle kanalen centraal. De kwaliteit van producten wordt minder benadrukt en vernieuwend duurzaam ondernemen alleen via de website. Maar over het algemeen sluiten de online kanalen aardig aan.

WestlandUtrecht Bank

Organisatiestrategie

WestlandUtrecht Bank is gepositioneerd als specialist op het gebied van vermogensopbouw; sparen, beleggen en hypotheek voor particulieren. ING Groep heeft op maandag 19 november 2012 bekend gemaakt dat een belangrijk deel van WestlandUtrecht Bank wordt geïntegreerd in Nationale Nederlanden. WestlandUtrecht Bank wordt, als zelfstandig onderdeel van ING Bank, voortgezet als organisatie voor het beheren van de achterblijvende hypotheek-, verzekering- en zakelijke vastgoedfinanciering-portefeuilles (WestlandUtrecht Bank, n.d.).

Communicatiestrategie

Van WestlandUtrecht Bank kunnen klanten **professionele communicatie** verwachten. De bank communiceert **helder en begrijpelijk**, zodat klanten zelf goede afwegingen kunnen maken. Dit sluit aan op de kernwaarden **transparant** en **inlevend**. Producten van WestlandUtrecht sluiten aan op de klantbehoefte en passen bij hun doelgroep. Dit past bij de andere kernwaarden **inlevend**, **oplossingsgericht** en **ondernemend** (WestlandUtrecht Bank, 2012).

Aansluiting online activiteiten

WestlandUtrecht Bank is online actief via haar website, Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube-kanaal. Per online kanaal is hieronder aangegeven hoe de organisatie- en communicatiestrategie aansluiten op haar online activiteiten.

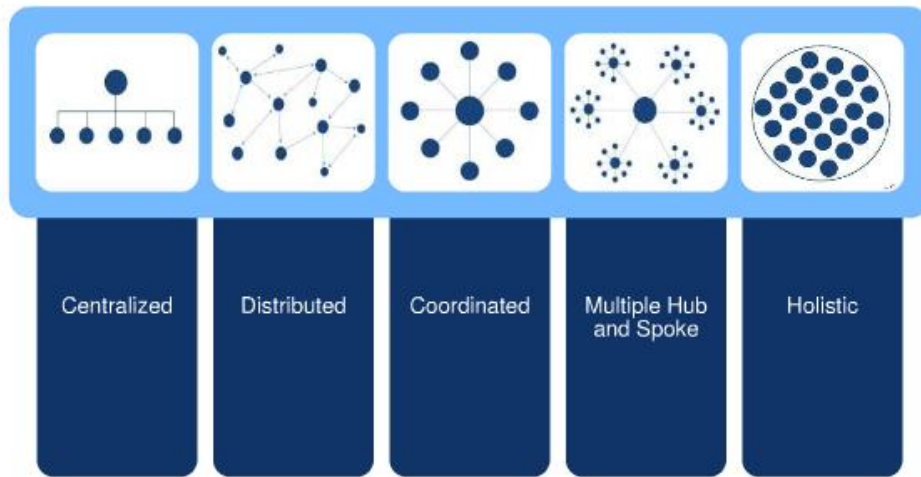
- *Website*: aangezien WestlandUtrecht binnenkort wordt opgesplitst, is het nu niet mogelijk om producten af te sluiten bij de bank. De website is daarom ook anders ingericht. De communicatie is wel professioneel en helder. Men is transparant over de huidige zaken en wat komen gaat. Maar ondernemend is de bank niet echt via de website.
- *Facebook*: dit kanaal is passief aanwezig. De strategieën van de bank sluiten hier dus ook niet op aan.
- *Twitter*: dit kanaal is vooral servicegericht. WestlandUtrecht communiceert helder en vol inlevingsvermogen. Antwoorden zijn transparant en oplossingsgericht.
- *LinkedIn*: dit kanaal is passief aanwezig. De strategieën sluiten hier dus ook niet op aan.
- *YouTube*: hier worden filmpjes geplaatst die klanten helpen bij hun dagelijkse bankzaken. Zoals hoe men kan inloggen in de mijn-omgeving of hoe maandlasten verlaagd kunnen worden. Dit is erg oplossingsgericht. De communicatie is helder en begrijpelijk.

Conclusie

De online activiteiten van WestlandUtrecht Bank sluiten niet goed aan op haar organisatie- en communicatiestrategie. De website sluit nog het beste aan maar is niet ondernemend. Daarnaast zijn er 2 online kanalen waar de bank passief aanwezig is. Op de overige kanalen communiceert de bank eenvoudig en is men oplossingsgericht. Men kan zich goed in de klant inleven.

8.8 Social Organizing model

Het Social Organizing model van de Altimeter Group(2011) toont de verschillende strategische kaders waarbinnen Social Media uitgerold kan worden. Onder het model worden de kaders toegelicht.



Centralized (gecentraliseerd)

Bij het gecentraliseerde strategische kader wordt het Social Media beleid en de strategie bepaald vanuit één afdeling of persoon. Vaak is dit een afdeling op een hoger niveau van de organisatie. Kenmerken zijn:

- Consistent
- Niet altijd authentiek

Distributed (gedecentraliseerd)

Het gedecentraliseerde kader is minder gecoördineerd dan zijn gecentraliseerde tegenhanger. Het voordeel is dat op afdelingsniveau zaken kunnen worden besloten en uitgevoerd, wat de echtheid van de boodschappen ten goede komt. Ook zorgt het voor een hoger verantwoordelijkheidsgevoel bij de afdelingen/personen. Kenmerken zijn:

- Organische groei
- Authentiek
- Vaak experimenteel
- Ongecoördineerd

Coördinated (centraal gecoördineerd)

Deze vorm zit tussen gecentraliseerd en gedecentraliseerd in. Vanuit een centraal punt wordt het tactische kader vastgesteld, maar de uitvoering ligt bij de gedecentraliseerde units. Kenmerken zijn:

- Regels en procedures komen vanuit één centraal punt
- Verspreid zich organisatiebreed
- Tijdsintensief

Multiple hub-and-spoke (decentraal gecoördineerd)

Vergelijkbaar met het coördinated kader, waarbij hier op product-, merk- of unitniveau de beslissingen worden genomen, die vervolgens gecoördineerd binnen het product-, merk of unitniveau worden uitgevoerd. Kenmerken zijn:

- Regels en procedures komen vanuit meerdere gedecentraliseerde punten
- Verspreid zich organisatiebreed
- Tijdsintensief

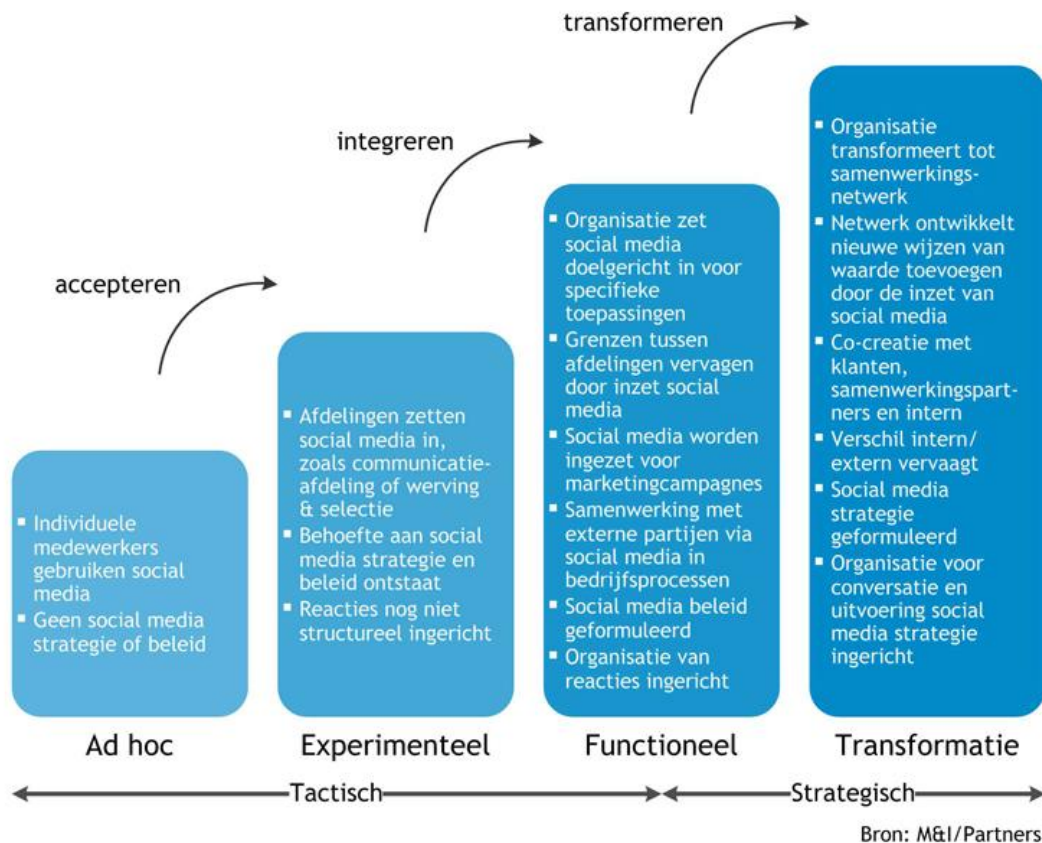
Holistic (holistisch, als geheel)

Bij het holistische kader heeft elk individu binnen de organisatie de vrijheid om zich bezig te houden met Social Media. Het is niet zo dat elke werknemer maar wat doet, maar het is een holistisch geheel, waarbij de individuele acties op elkaar afgestemd worden. Vandaar de vergelijking met de honeycomb, de honingraat. Kenmerken zijn:

- Elke werknemer is bevoegd
- Georganiseerd geheel, doch niet centraal aangestuurd

8.9 Social Media Maturity model

Het Social Media Maturity model van M&I/Partners (2011) is een volwassenheidsmodel om vast te stellen in welke fase een organisatie zich bevindt in de toepassing van Social Media. Het model bestaat uit de volwassenheidsfasen Ad hoc, Experimenteel, Functioneel en Transformatie. Onder het model worden de fases toegelicht



Ad hoc

In dit niveau gebruiken medewerkers op eigen initiatief social media. Het gebruik is ongestructureerd en vanuit de organisatie gezien weinig doelgericht. De medewerkers zetten de social media accounts op persoonlijke titel, voor eigen doelen en interesses, waarbij zaken en privé door elkaar lopen. De individuele activiteiten dragen echter niet structureel bij aan de organisatiedoelen.

Experimenteel

De organisatie heeft social media als fenomeen geaccepteerd en start met het de verkenning van de nieuwe media. De initiatieven zijn experimenteel en men evalueert tussentijds om van de ervaringen te leren. Afdelingen, zoals de communicatieafdeling, Human Resources of productontwikkelafdeling, nemen zelfstandig initiatief zonder onderlinge afstemming. Er ontstaat behoefte aan beleid en een strategie om de initiatieven meer doelgericht te maken en controle te krijgen over alle individuele acties. De activiteiten zijn ongestructureerd en afhankelijk van de kwaliteit en het initiatief van de individuele medewerker.

Functioneel

Social media wordt gezien als volwaardig middel dat ten dienste van de organisatie doelgericht wordt ingezet. Het wordt geïntegreerd in bestaande werkprocessen. Men zet social media in bij activiteiten waar men denkt dat het middel van toegevoegde waarde is, zoals bij campagnes. Via social media communiceert men met klanten, leveranciers en samenwerkingspartners. Hierdoor

neemt de openheid van de organisatie toe en wordt samenwerking intensiever. Men stelt een beleid en best practices op voor het gebruik van Social Media. De uitvoering van het beleid wordt vastgelegd en mogelijk wordt er een 'Social Media Manager' aangesteld. Het zenden van informatie en geven van reacties is gestructureerd met bijvoorbeeld een webcareteam en gebruik van social media monitoring tools.

Transformatie

De grenzen tussen de organisatie en 'de buitenwereld' vervagen. De organisatie en haar stakeholders transformeren naar een samenwerkingsnetwerk dat nieuwe waarde creëert door de inzet van social media. Social media is volledig geïntegreerd in de strategie en processen, waardoor de organisatie de leiding neemt in het benutten van kansen in de vorm van bijvoorbeeld co-creatie. Men zet social media doelgroepgericht en strategisch in en gebruikt tools om belanghebbenden en influencers te benaderen, om samen met hen initiatieven voor waardecreatie te ontplooiën.

8.10 Social Strategy model

Het Social Strategy Model van Kerkhofs (2011) is een richtlijn om social media in een organisatie te zetten. Het model bestaat uit 8 opeenvolgende stappen om tot een gedegen implementatie van social media te komen. Om te starten met dit traject dient de basis (punt 0: kern van het model) echter goed te zijn. Onder het model worden de verschillende stappen toegelicht.



De basis: de interne organisatie (DNA)

Vrijwel elk social media initiatief is ten dode opgeschreven als men niet in staat bent de interne organisatie ervoor klaar te stomen. Daarom is het belangrijk om naar de producten, diensten, interne organisatie en de (marketing)strategie van de organisatie te kijken.

Stap 1: Nulmeting

Analyseer door middel van een monitoring en benchmarking wat de exacte positie in de markt is en hoe het landschap binnen de markt ervoor staat. Deze gegevens vormen een cruciale basis voor het daadwerkelijke strategieproces.

Stap 2: Probleemstelling

Elk marketingplan begint met een probleemstelling of aandachtspunt, zo ook een social media strategie. Men wil ten slotte onderzoeken wat social media kan bijdragen aan de organisatie. Waar ligt voor de organisatie de focus op social media? Probeer dat als uitgangspunt voor de strategie te hanteren.

Stap 3: Doelstellingen.

Wat de organisatie met social media wil bereiken, is erg belangrijk. Daarom dienen er doelstellingen opgesteld te worden. Probeer wel de doelstellingen voor de social media strategie overeen te laten komen met de doelstellingen binnen de organisatiestrategie. Veel voorkomende doelstellingen zijn bijvoorbeeld kostenreductie, leadgeneratie, naamsbekendheid, klantinteractie en klantloyaliteit.

Stap 4: Doelgroep

De online doelgroep van een organisatie kan verschillen van de offline doelgroep, maar op social media kan de organisatie zich ook richten op een specifiek segment. Het is van groot belang te weten hoe de doelgroep zich online gedraagt en beweegt. Om dit te achterhalen dient er kwalitatief en kwantitatief onderzoek gedaan te worden. Maar er kan ook gebruik worden gemaakt van bestaande onderzoeken.

Stap 5: Strategische opties

Binnen het strategische/creatieve proces worden de daadwerkelijke plannen opgesteld die de toegevoegde waarde van social media bepalen. Middels de data van het interne onderzoek, worden de externe opties opgesomd. Mogelijkheden zijn o.a. weblognetwerk, 'werken bij' concept, leadmonitoring, social intranet, communitybuilding, online service/webcare en viral marketing.

Stap 6: Kanaalkeuze

Aan de strategische keuze horen een of meerdere kanalen gekoppeld te worden. Het is bij de kanaalkeuze belangrijk dat het past bij de strategische keuze en het online gedrag van de doelgroep. Daar zijn waar je doelgroep is, is eigenlijk dé belangrijkste vuistregel voor social media.

Stap 7: Go/no go moment

Komt de organisatie tot de conclusie dat social media niet de oplossing is voor de gestelde probleem? Dan kan de organisatie nu beslissen om te stoppen voordat er investeringen worden gedaan.

Stap 8: Implementatie

Social marketing strategie is een intensief en in sommige gevallen nieuw proces voor de organisatie. Het is daarom belangrijk om een goede projectmanager aan te stellen om de strategie te implementeren.

Stap 9: Beheer en meten

Een social media strategie eindigt niet bij het opzetten van een plan en de ontwikkeling van accounts en/of communities. Dit is pas het begin. Het meten van de resultaten en activeren van de inspanningen middels communitymanagement zijn onmisbare factoren.

Meer informatie over de stappen van het Social Strategy model is te vinden in de [whitepaper van Sjef Kerkhofs](#).

8.11 Social Media Metrics

Als een organisatie social media in wil zetten, dient men eerst te bepalen wat men graag met social media wil bereiken? Volgens de Social Media Metrics van John Lovett en Jeremiah Owyang (2010) zijn er vier doelstellingen mogelijk:

1. Dialoog aangaan
2. Promoten van producten of diensten
3. Faciliteren van support
4. Tot innovatie aansporen

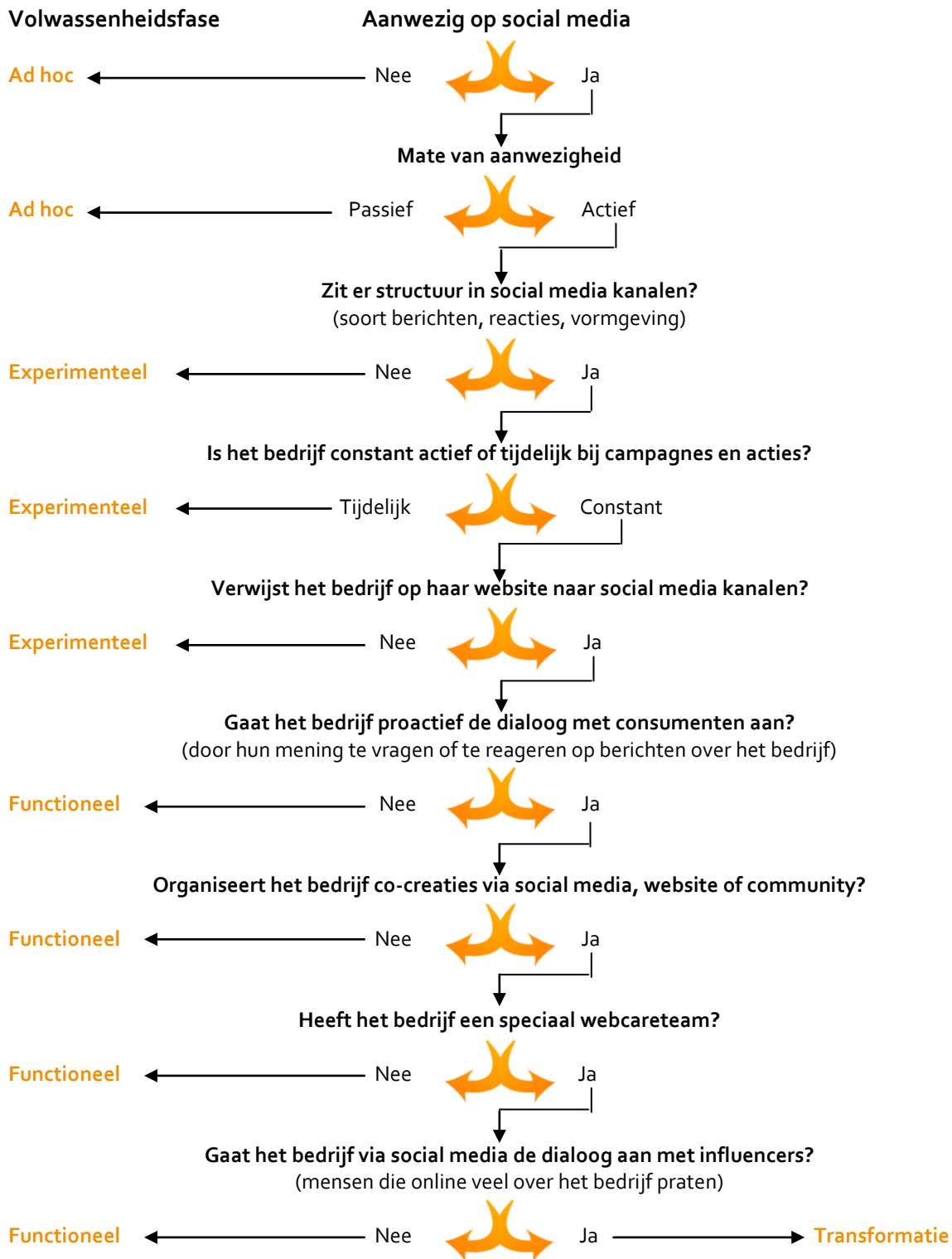
De vier basis doelstellingen zijn vervolgens uitgewerkt, om zo meetbaar gemaakt te kunnen worden aan de hand van KPI's. De doelstellingen, KPI's, betekenissen van deze KPI's en berekeningen voor het meten staan in onderstaande tabel.

Doelstelling	KPI's	Betekenis	Berekening
Dialoog aangaan	1. Gedeelde mening.	Hoe vaak je merk relatief gezien genoemd wordt op social media kanalen.	Merk vermeldingen/totaal aantal vermeldingen (merk a,b,c) = gedeelde mening
	2. Betrokkenheid publiek.	Het aandeel van bezoekers die participeren in een specifiek marketing initiatief.	Comments+shares+likes+retweets+favorieten /totaal aantal keer bekeken = betrokkenheid van het publiek.
	3. Bereik van dialoog.	Aantal van de unieke bezoekers die meedoen aan een specifieke discussie in één of meerdere media kanalen.	Totaal aantal mensen die meedoen/totale blootstelling aan publiek = bereik van je dialoog.
Promoten van producten of diensten	1. Percentage fans.	Aantal individuen die positief sentiment over je merk genereren.	Aantal fans (in laatste 30 dagen) / totaal aantal fans = actieve fans
	2. Invloed fans.	Relatief percentage van invloed voor een individuele fan over meerdere social media kanalen.	Unieke invloed fan / totale invloed fans = invloed fans.
	3. Impact fans.	Is er directe / indirecte bijdrage van fans op conversies.	Aantal conversies door fans / totale verkeer van fans = impact fans.
Support aanbieden	1. Reactie percentage.	Percentage van klantenservice aanvragen die opgelost zijn door het gebruik van social media.	Totaal aantal opgeloste vragen/ totaal aantal service vragen = reactie percentage.
	2. Reactietijd.	Aantal min/uren/dagen die nodig zijn om een antwoord te geven op de klantenservice vragen op social media.	Totale reactietijd/totaal aan service vragen = reactietijd.
	3. Tevredenheid score.	Score met betrekking tot de relatieve tevredenheid van de klanten. Deze heeft	Klantenfeedback (variabelen) / alle klanten feedback = tevredenheidsscore.

		met meerdere variabele te maken, zoals kwaliteit, levering, geschatte waarde etc.	
Aansporen innovatie	1. Trends binnen een onderwerp.	Trends binnen merken, producten en service worden geïdentificeerd door het monitoren van social media gesprekken.	Aantal specifieke onderwerpen / totaal aantal onderwerpen = trends.
	2. Sentiment ratio.	Ratio van neutrale, positieve en negatieve merk vermeldingen over specifieke producten of diensten binnen een bepaalde periode.	Positieve, neutrale, negatieve merkvermeldingen / alle merk vermeldingen = sentiment ratio.
	3. Impact van ideeën.	Is de mate van interactie, betrokkenheid en positief sentiment bepaald door een nieuw product/service idee.	Aantal positieve gesprekken, shares en vermeldingen / totaal aantal gesprekken, shares en vermeldingen van een idee = impact van een idee.

8.12 Checklist social media

De volgende checklist heeft de onderzoeker zelf in elkaar gezet om social media kanalen van een bedrijf gemakkelijk te analyseren. Aan de hand van de checklist kan namen de volwassenheidsfase van social media worden bepaald, die past binnen het Social Media Maturity model. Soms zitten de social media kanalen tussen 2 fases in. Daarnaast is het mogelijk dat niet alle kanalen in dezelfde fase zitten.



8.13 Bronnenlijst bijlagen

ABN AMRO (n.d. a) Marketing en Communicatie. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.abnamro.com/nl/carriere/organisatie/vakgebieden/marketing-communicatie/index.html>

ABN AMRO (n.d. b) Strategie en Kernwaarden. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.abnamro.com/nl/about-abn-amro/our-strategy-and-values/index.html>

AD.nl (1 maart 2012)) Nog nooit zoveel jaren koopkrachtdaling achter elkaar. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3211341/2012/03/01/Nog-nooit-zoveel-jaren-koopkrachtdaling-achter-elkaar.dhtml>

AEGON (2011) Jaarverslag AEGON Bank. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.aegon.nl/content/759/10564/jaarverslag-aegon-bank-2011.pdf>

AEGON(n.d.) Over Aegon. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.aegon.nl/overaegon/>

Altimeter Group (2011) Social Organizing model. Aangetroffen op 24 april 2013 op: <http://www.socialmediamodelen.nl/social-media-organisatie-adoptiemodelen/social-organizing-owyang-altimetergroup/>

Argenta (n.d.) Over Argenta. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.argenta.nl/nl/argenta/>

ABN AMRO (n.d. a) Marketing en Communicatie. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.abnamro.com/nl/carriere/organisatie/vakgebieden/marketing-communicatie/index.html>

ABN AMRO (n.d. b) Strategie en Kernwaarden. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.abnamro.com/nl/about-abn-amro/our-strategy-and-values/index.html>

AEGON (2011) Jaarverslag AEGON Bank. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.aegon.nl/content/759/10564/jaarverslag-aegon-bank-2011.pdf>

AEGON(n.d.) Over Aegon. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.aegon.nl/overaegon/>

AFM (n.d.) Wat doet de AFM. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.afm.nl/nl/consumenten/afm/werkzaamheden.aspx>

Argenta (n.d.) Over Argenta. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.argenta.nl/nl/argenta/>

ASN Bank (14 maart 2012) Stevige groei van aantal klanten in 2011 bevestiging van vertrouwen in ASN Bank. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.asnbank.nl/index.asp?NID=11323>

ASN Bank (n.d.) Wie zijn wij. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.asnbank.nl/index.asp?nid=9379>

ASR (n.d.) Missie en visie. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <https://www.asr.nl/over-asr/Organisatie/Paginas/missie-en-visie.aspx>

ASR (n.d.) ASR Strategie. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <https://www.asr.nl/over-asr/Organisatie/Paginas/strategie.aspx>

Berenschot (9 april 2013) Marketing trendonderzoek: Klant centraal toptrend 2013. Aangetroffen op 10 april 2013 op: <http://www.berenschot.nl/actueel/persberichten/persberichten/persberichten-2013/klant-centraal/>

Berger, R. (1 mei 2013) 4 business modellen voor retailbanken. Aangetroffen op 1 mei 2013 op: <http://www.banken.nl/nieuws/785/roland-berger-4-business-modellen-voor-retailbanken>

Binckbank (n.d. a) Visie, missie en ambitie. Aangetroffen op 1 april 2013 op: https://www.binck.com/nl/corporate/over_binck/missie

BinckBank (n.d.) Binck strategie. Aangetroffen op 1 april 2013 op: https://www.binck.com/nl/corporate/over_binck/strategie

CBS (18 december 2008) Bevolking groeit tot 17,5 miljoen in 2038. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-085-pb1.htm>

Consuwijzer (n.d.) Consumentenbond. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.consuwijzer.nl/over-ons/samenwerking/consumentenbond>

De Nederlandsche Bank (n.d.) Onze missie. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.dnb.nl/over-dnb/onze-missie/index.jsp>

Delta Lloyd Groep (n.d a) Strategie. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.deltalloydgroep.com/nl/over-delta-lloyd/strategie/>

Delta Lloyd Groep (n.d b) Kernwaarden. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.deltalloydgroep.com/nl/over-delta-lloyd/strategie/kernwaarden/>

Europese Unie (n.d.) Europese Centrale Bank. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/ecb/index_nl.htm

Extend Limits (17 november 2010) Revival of the review economy. Aangetroffen op 23 april 2013 op: http://www.extendlimits.nl/trends/trend/revival_of_the_review_economy

Extend Limits (22 oktober 2010) Duurzaamheid als overlevingskit. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: http://www.extendlimits.nl/trends/trend/duurzaamheid_als_overlevingskit

Florius (n.d.) Over Florius. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <http://www.florius.nl/overflorius/profiel>

Frankwatching (7 mei 2013) Online bank Knab draait het om: direct je rente 'cashen' & financiële tips. Aangetroffen op 8 mei 2013 op: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/05/07/knab/>

Freo (n.d.) Over Freo. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <https://www.freo.nl/Over-Freo/Pages/Over-Freo.aspx>

Freo (n.d. b) Onze merkwaarden. Aangetroffen op 1 april 2013 op: <https://www.freo.nl/Over-Freo/Pages/Onze-merkwaarden.aspx>

Geldrop, A. van & Vries, T. van (februari 2013) Fraude loont – De toekomst van ICT en fraude. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: http://stt.nl/wp/wp-content/uploads/2013/02/STT-ICT_en_Fraude-publicatie_fraude_loont.pdf

Giesbers, H. & Verweij, A. & Beer, J. de (21 maart 2013) Vergrijzing: wat zijn de belangrijkste verwachtingen van de toekomst? In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid. Bilthoven: RIVM. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>

Haverkort, H. (14 juni 2012) 'Lage economische groei tot 2017'. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.nu.nl/economie/2835069/lage-economische-groei-2017.html>

Hermes, E. (15 januari 2013) 9000 bedrijven vallen om in 2013. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: http://www.telegraaf.nl/mijnbedrijf/21220947/_9000_bedrijven_vallen_om_in_2013_.html

Index Beleggen (n.d.) Aandelen en obligaties. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: http://www.indexbeleggen.nl/boek_deel_i/het_moderne_beleggen/aandelen_en_obligaties

ING (10 januari 2011) Over ons. Aangetroffen op 2 april 2013 op: <http://www.ing.com/Ons-Bedrijf/Over-ons/ING-Brand.htm>

ING (23 april 2013) Missie en strategie. Aangetroffen op 24 april 2013 op: <http://www.ing.com/Ons-Bedrijf/Over-ons/Missie-en-strategie.htm>

Jeucken, M. (2002) Duurzaam financieren & bankieren. Assen, Nederland: Van Gorcum

Kerkhofs, S. & Pondres (november 2011) Strategie in social media – Herziene versie van het social strategy model Aangetroffen op 31 maart 2013 op: <http://www.slideshare.net/fullscreen/marketingfactsnl/whitepaper-ssm2011/6>

Kleinnijenhuis, J. (8 januari 2013) Veel regels voor banken versoepeld. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.trouw.nl/tr/nl/4504/Economie/article/detail/3373843/2013/01/08/Veel-regels-voor-banken-versoepeld.dhtml>

Koningswijk, L. (19 januari 2012) Banken laten mogelijkheden crowdsourcing onbenut. Aangetroffen op 10 april 2013 op: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/01/19/banken-laten-mogelijkheden-crowdsourcing-onbenut/>

Lamboo, J. (26 februari 2013) De slag om mobiel betalen: zijn de banken er klaar voor? Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.frankwatching.com/archive/2013/02/26/de-slag-om-mobiel-betalen-zijn-de-banken-er-klaar-voor/>

LeasePlan Bank (n.d.) Over ons. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.leaseplanbank.nl/nl/over-ons/LeasePlan+Corporation+NV.html>

Lovett, J. & Owyang, J. (2010) Social Media Metrics. Aangetroffen op 16 april 2013 op: <http://www.onetomarket.nl/blog/online-marketing/social-media-metrics.html>

M&I/Partners (20 januari 2011) Social Media Maturity Model. Aangetroffen op 29 maart 2013 op: <http://www.socialmediamodelen.nl/social-media-organisatie-adoptiemodellen/social-media-maturity-model/>

Meuzelaar, D (14 maart 2013) Bankensector steeds kleiner door crisis. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: http://www.telegraaf.nl/dft/nieuws_dft/21385835/_Bankensector_steed_s_kleiner_door_crisis_.html

MoneYou (n.d.) Over MoneYou. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://moneyou.nl/over-moneyou.aspx>

Motivaction (24 november 2011) Vraag om koerswijziging financiële sector. Aangetroffen op 8 maart 2013 op: <http://motivaction.nl/content/vraag-om-koerswijziging-financi%C3%AABle-sector-o>

Nationale Nederlanden (n.d.) Over NN. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <https://www.nn.nl/Over-NN.htm>

Nederlandse Vereniging van Banken (n.d.) Over de vereniging. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.nvb.nl/vereniging/116/over-de-vereniging.html>

NewCom Research & Consultancy (25 maart 2013) Social media gebruik in Nederland in 2013. Aangetroffen op 26 maart 2013 op: <http://feeny.nl/social-media-gebruik-in-nederland-in-2013/>

Ohra (n.d.) Over ons. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.ohra.nl/over-ohra/bedrijfsgegevens/over-ons.jsp>

Platform Duurzaamheid (n.d.) Wat is duurzaamheid? Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.platformduurzaamheid.net/index.php?/Wat-is-Duurzaamheid/achtergrond-duurzaamheid/wat-is-duurzaamheid.html>

Peeperkorn (13 december 2012) Akkoord over Europees toezicht op banken. Aangetroffen op 23 maart 2012 op: <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2664/Nieuws/article/detail/3362479/2012/12/13/Akkoord-over-Europees-toezicht-op-banken.dhtml>

Ploeg, J. (11 januari 2013) Trend e-commerce 3.0: een nieuw tijdperk. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.mediact.nl/weblog/trend-e-commerce-3-0-een-nieuw-tijdperk/>

Rabobank (2012) Online jaarverslag: missie, ambitie en kernwaarden. Aangetroffen op 23 april 2013 op: http://www.jaarverslagenrabobank.nl/online-jaarverslagen/aDU1436_Missie-ambitie-en-kernwaarden.aspx

Rabobank (n.d.) Coöperatief bankieren. Aangetroffen op 23 april 2013 op: http://www.rabobank.nl/particulieren/servicemenu/over_rabobank/cooperatief_bankieren/

Rabobank Peelland Zuid (n.d.) Algemeen. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/peellandzuid/>

Rabobank Peelland Zuid (n.d. b) Wie zijn we. Aangetroffen op 23 april 2013 op: http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/peellandzuid/wie_zijn_we/

Regiobank (n.d.) Regiobank stelt zich voor. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.regiobank.nl/particulier/home/over-regiobank/regiobank-stelt-zich-voor.html>

RetailNews (1 augustus 2012) In 2020 is helft fysieke banken overbodig. Aangetroffen op 20 februari 2013 op: <http://www.retailnews.nl/rubrieken/trends/trends/34740/-8216in-2020-is-helft-fysieke-banken-overbodig--8217.html>

Rijksoverheid (n.d. a) Ministerie van Financiën – organisatie. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/fin/organisatie>

Rijksoverheid (n.d. b) Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/szw>

Robeco (n.d.) Over Robeco. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <https://www.robeco.nl/over-robeco/index.jsp>

SNS Reaal (2013a) SNS Bank. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.snsreaal.nl/merken/onze-merken/sns-bank-4.html>

SNS Reaal (2013b) Wie zijn wij. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.snsreaal.nl/over-ons/wie-zijn-wij.html>

Spelier, P. (31 januari 2011) De renaissance van de financiële sector. Aangetroffen op 28 maart 2013 op: <http://finno.wordpress.com/2011/01/31/de-renaissance-van-de-financiele-sector/>

Spelier, P. (21 september 2012) De bank van morgen heeft een naam: Knab. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://finno.wordpress.com/2012/09/21/de-bank-van-morgen-heeft-een-naam-knab/>

Spelier, P. (29 januari 2013) De trends voor de financiële sector voor 2013 – 2. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://finno.wordpress.com/2013/01/29/de-trends-voor-de-financiele-sector-voor-2013-2/>

Statline CBS (5 juli 2012) Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat. Aangetroffen op 26 februari 2013 op: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=0&D3=a&D4=l&VW=T>

Tineke (13 februari 2013) Robeco. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.ntso.nl/artikelen/robeco/>

Totem/MarketResponse (2009) Consumer Research on Loyalty. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.indora.nl/mambo/Nieuws/Klanttevredenheid-belangrijke-succesfactor-voor-banken.html>

Triodos (n.d. a) Bedrijfsprincipes. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.triodos.nl/nl/over-triodos-bank/wie-wij-zijn/missie/bedrijfsprincipes/>

Triodos (n.d. b) Waar we voor staan. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.triodos.nl/nl/over-triodos-bank/wie-wij-zijn/missie/waar-we-voor-staan/>

Veer, R. van der (15 februari 2013) Creatief uitbesteden via de crowd. Aangetroffen op 10 april 2013 op: <http://trendsnl.wordpress.com/2013/02/15/creatief-uitbesteden-via-de-crowd/>

Verhaar, P. (21 juni 2009,) Bankklanten willen gewoon dat een bank doet wat het moet doen en niet meer. Aangetroffen op 20 februari 2013 op: <http://bank.blog.nl/algemeen/2009/07/21/bankklanten-willen-gewoon-dat-een-bank-doet-wat-het-moet-doen-en-niet-meer>

Verhoef, P. (10 mei 2012) Verhoef: banken moeten klant weer centraal stellen. Aangetroffen op 10 april 2013 op: <http://www.marketingonline.nl/nieuws/bericht/verhoef-banken-moeten-klant-weer-centraal-stellen/>

Vermaas, K. (14 juli 2008) De 9 innovatietrends bij banken. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.frankwatching.com/archive/2008/07/14/de-9-innovatietrends-bij-banken/>

Visser, A. (11 oktober 2012) Niet-transparante financials overleven het niet. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.fundament.nl/2012/10/11/niet-transparante-financials-overleven-het-niet/>

Wegwijs (20 maart 2013) Concurrentieslag bij hypotheekaanbieders aanstaande? Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.wegwijs.nl/artikel/2013/03/concurrentieslag-bij-hypotheekaanbieders-aanstaande>

WestlandUtrecht Bank (juni 2012) Naleving code banken door WestlandUtrecht Bank. Aangetroffen op 23 april 2013 .

WestlandUtrecht Bank (n.d.) Wie zijn wij. Aangetroffen op 23 april 2013 op: <http://www.westlandutrechtbank.nl/Over-ons/Wie-zijn-wij.htm>

Wikipedia (8 maart 2013) Europese Commissie. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: https://nl.wikipedia.org/wiki/Europese_Commissie

Wikipedia (12 maart 2013) Raad van Commissarissen. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: https://nl.wikipedia.org/wiki/Raad_van_commissarissen

Wikipedia (19 maart 2013) Raad van Bestuur. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: http://nl.wikipedia.org/wiki/Raad_van_bestuur

Woordenboek (n.d.) Klankbordgroep. Aangetroffen op 23 maart 2013 op: <http://www.woordenboek.nl/woord/klankbordgroep>