



Onderzoek naar de behoeften van de klant omtrent het moment waarop hij/zij voorzien wil worden van financieel advies.

Afstudeerstage in het kader van Financial Services Management aan de Hogeschool Utrecht, te Utrecht.

Utrecht, 6 juli 2014

Naam:	Kelly van Rooijen
Studentnummer:	1586616
Stage begeleidster:	Lidia Schellink
Docentbegeleider:	Joke Berendsen
2 ^e Examinator:	Guido van der Burg

Voorwoord

Mijn naam is Kelly van Rooijen, studente Financial Services Management aan de Hogeschool Utrecht. Voor u ligt mijn scriptie geschreven in het kader van mijn afstudeerstage bij ABN AMRO Bank te cluster Utrecht. Een onderzoek naar de behoeften van de klant omtrent het moment waarop hij/zij voorzien wil worden van financieel advies.

Dit onderzoek is verricht gedurende februari 2014 tot en met juni 2014 voor ABN AMRO.

Ik heb met veel plezier gewerkt aan het onderzoek, omdat het samenhangt met de werkzaamheden waar ik mij in de toekomst mee bezig wil houden; het adviseren van de klant en de tevredenheid van de klant.

Tot slot wil ik graag een aantal personen in het bijzonder bedanken, die mij hebben ondersteund bij het tot stand komen van mijn scriptie:

- Lidia Schellink en Jeroen van Wegen, voor de stagebegeleiding vanuit ABN AMRO;
- Kawita Ramgatie, voor de begeleiding in de dagelijkse werkzaamheden van ABN AMRO;
- Joke Berendsen en Guido van der Burg, voor de begeleiding vanuit de Hogeschool Utrecht;
- Patty van Rooijen, voor het kritisch doorlezen van mijn scriptie.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie!

6 juli 2014, Utrecht

Kelly van Rooijen

Samenvatting

Het huidige ABN AMRO is ontstaan uit verschillende fusies en het uitgangspunt is het inspelen op de veranderende markt. Vanuit dit uitgangspunt is de volgende probleemstelling geformuleerd: ***Hoe kan ABN AMRO bank Utrecht haar Focus- en Preferred Banking klanten tegemoet komen in hun behoeften, met betrekking tot locatie en tijdstip voor financieel advies?***.

Uit eerder onderzoek naar de klantbediening van ABN AMRO is gebleken dat de huidige locatie van het kantoor te Hoog Catharijne niet de waarde oplevert, die het zou moeten opleveren. De openingstijden zijn aan te passen naar de vraag van de klant en naar de marktomstandigheden. Vanuit ABN AMRO is het beleid dat minimaal één kantoor per district open moet zijn op een koopavond en op zaterdag.

Het CRM systeem kan binnen een organisatie het hulpmiddel zijn voor het opbouwen en onderhouden van rendabele klantrelaties. ABN AMRO maakt gebruik van het CRM systeem genaamd Siebel. Om te kunnen voorzien in de behoeften van de klant is het van belang om te weten wat de klant van te voren verwacht van de dienst. Het SERVQUAL-model gaat uit van de verwachtingen en ervaringen van klanten als basis voor de kwaliteit. ABN AMRO gebruikt verschillende methoden om de klanttevredenheid te onderzoeken namelijk: 'Onderzoek klantbeleving, TNS NIPO en dit onderzoek'.

ABN AMRO kan haar klanten het best bedienen door in te spelen op de signalen die worden afgegeven door CRM systeem, Siebel. Daarnaast streeft ABN AMRO naar een hoge klanttevredenheid, maar niet naar een maximale klanttevredenheid. Het streven naar een maximale klanttevredenheid zorgt ervoor dat de winst gedrukt zal gaan worden.

Focusklanten zijn de belangrijkste klanten voor ABN AMRO. Zij vormen 5% van het totaal aantal klanten en deze 250.000 klanten dragen voor 50% bij aan de inkomsten van ABN AMRO. Zij nemen de meeste producten af en behoren tot de hoogste welstandklasse en het kredietrisico is laag. Preferred Banking is het concept voor persoonlijke en exclusieve dienstverlening. Het concept is voor particulieren met een vrij besteedbaar vermogen vanaf €50.000 en/of met een netto maandelijks (gezins-)inkomen van €5.000 of meer. Ook particulieren met een nieuwe hypotheek van €400.000 euro of meer komen in aanmerking voor de Preferred Banking bediening. Er is gekozen om deze twee klantgroepen te onderzoeken, omdat zij de grootste inkomstenbron zijn voor de bank.

De behoefte aan financieel advies is leeftijdsafhankelijk. We kunnen concluderen dat Focus- en Preferred Banking klanten van 25 tot 65 jaar graag geadviseerd worden op het gebied van wonen en algemene bankzaken.

De voorkeur voor locatie van de Focus- en Preferred Banking klanten gaat uit naar het bankkantoor, welke zij het liefst per fiets of lopend willen bereiken. De meeste klanten worden bediend door kantoor de Neude, waardoor de uitkomsten van dit onderzoek het meest aansluiten bij de Focus- en Preferred Banking klanten van kantoor de Neude.

Focus- en Preferred Banking klanten regelen bij voorkeur hun financiën op werkdagen. Dit is een tegenstrijdige ondervinding als er gekeken wordt naar de agenda's van Hoog Catharijne en de Neude op de zaterdagen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de niet Focus- en Preferred Banking klanten een andere behoefte hebben. Opvallend is dat Focus- en Preferred Banking klanten ouder dan 65 jaar vaak geen voorkeur hebben voor een bepaald dagdeel.

De ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten willen bij voorkeur face-to-face in contact komen met ABN AMRO, vooral bij complexere financiële vraagstukken. Algemene bankzaken worden ook wel graag telefonisch of per mail besproken. Doordat een verschuiving heeft plaatsgevonden van kantoor naar het online regelen van financiën, sluiten steeds meer kantoren. Het overgrote deel van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten zijn negatief wat betreft het regelen van hun financiën online.

De kosten die gepaard gaan met het voorzien in de behoeften van de klant zijn voornamelijk personeelskosten. Om de klant ook 's avonds te bedienen, zullen er meer adviseurs beschikbaar moeten zijn of er zal een verschuiving in het rooster plaats moeten vinden.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Over ABN AMRO	7
1.2 Aanleiding	7
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Deelvragen.....	8
1.5 Onderzoeksmethode.....	8
1.5.1 Onderzoek vormen	8
1.5.2 Gekozen vorm van onderzoek.....	9
1.6 Leeswijzer	11
1.7 Samenvatting.....	12
2. Situatieschets.....	13
2.1 Onderzoek: ‘Wij zijn er wanneer de klant ons nodig heeft’	13
2.2 Situatie ABN AMRO, Cluster Utrecht.....	14
2.3 Beleid openingstijden.....	14
2.3.1 Beleid vanuit de ABN AMRO	14
2.3.2 Beleid vanuit de gemeente.....	14
2.4 Situatie concurrenten de ING Bank en Rabobank Utrecht.....	15
2.4.1 De ING Bank.....	15
2.4.2 Rabobank Utrecht en omstreken	15
2.5 Verschil in openingstijden ABN AMRO en haar concurrenten.....	16
2.6 Aantal adviseurs	16
2.7 Samenvatting	17
3. Theoretisch Kader	18
3.1 Customer Relationship Management.....	18
3.1.1 Het CRM systeem van ABN AMRO	18
3.2 Voorzien in de behoeften van de klant.....	18
3.3 SERVQUAL-model	19
3.3.1 De integratie van het SERVQUAL-model binnen ABN AMRO.....	19
3.4 Samenvatting	20
4. De Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO	21
4.1 Focusklant.....	21
4.1.1 Wie zijn de focusklanten?.....	21

4.1.2	De tevredenheid van de focusklant.....	21
4.1.3	De bediening van Focusklanten.....	21
4.2	Preferred Banking klant.....	21
4.2.1	Wie is de Preferred Banking klant?.....	21
4.2.2	De bediening van Preferred Banking klanten.....	22
4.3	Samenvatting.....	22
5.	Behoeften van Focus- en Preferred Banking klant wat betreft financieel advies	23
5.1	Soorten financieel adviseurs en advies.....	23
5.1.1	Adviseur particuliere relaties.....	23
5.1.2	Adviseur wonen	23
5.1.3	Adviseur inkomen en vermogen	23
5.2	Behoeften van de Focus- en Preferred Banking klant.....	24
5.3	Samenvatting.....	25
6.	Locatie waar de klant in contact wil komen met ABN AMRO.....	26
6.1	Voorkeur locatie	26
6.2	Bereikbaarheid.....	26
6.3	Samenvatting.....	26
7.	Moment regelen financiën.....	27
7.1	Werkdagen, zaterdag of zondag.....	27
7.2	Ochtend, middag of avond.....	27
7.3	Samenvatting	28
8.	Manier advies	29
8.1	Huidige situatie	29
8.2	Toekomstige situatie.....	30
8.3	Samenvatting	31
9.	Kosten voor ABN AMRO om in klantbehoefte te voorzien	32
9.1	Kosten- en batenanalyse	32
9.2	Samenvatting	32
10.	Conclusies en aanbevelingen	33
	Literatuurlijst.....	35
	Bijlagen.....	36
	Bijlage 1: Berekening steekproef	37
	Bijlage 2: Enquête.....	38
	Bijlage 3: Capaciteitsplanning	40
	Bijlage 4: Functiebeschrijving Adviseur Particulieren I – II	42

Bijlage 5: Functiebeschrijving Adviseur Wonen I – II.....	46
Bijlage 6: Functiebeschrijving Adviseur Inkomen en Vermogen I - II	50
Bijlage 7: Agenda klantafspraken op zaterdagen (8 feb tot 7 jun) – Hoog Catharijne	54
Bijlage 8: Agenda klantafspraken op zaterdagen (8 feb tot 7 jun) – Neude	57
Bijlage 9: Data.....	60

1. Inleiding

In dit hoofdstuk leest u algemene informatie over ABN AMRO, de aanleiding van het onderzoek en hoe het onderzoek ingericht is.

1.1 Over ABN AMRO

Op 22 september 1991 is ABN AMRO ontstaan uit een fusie van de Algemene Nederlandse Bank (ABN) en de Amsterdam-Rotterdam bank (Amro). Later op 1 juli 2010 kwam de juridische fusie tussen ABN AMRO Bank N.V. en Fortis Bank Nederland N.V. tot stand. De nieuwe, gecombineerde entiteit gaat sindsdien verder onder de naam ABN AMRO bank N.V.¹

Het hoofdkantoor van ABN AMRO Bank N.V. is gevestigd in Amsterdam. Het land is verdeeld in 35 districten. Elk district is vervolgens weer opgedeeld in clusters. Elk cluster bevat één of meerdere kantoren. Het cluster waar het onderzoek betrekking op heeft is het cluster Utrecht. Dit cluster bestaat uit de volgende kantoren:

- Churchilllaan 11, Utrecht;
- Neude 4, Utrecht (zie figuur 1);
- Radboudkwartier 277, Utrecht.

Figuur 1 Kantoor de Neude



ABN AMRO is één van de drie grootste banken van Nederland en levert diensten aan particuliere en zakelijke klanten. De bank is internationaal actief op het gebied van private banking en biedt wereldwijd haar gespecialiseerde diensten en producten aan.

Om duurzame waarde te creëren voor de aandeelhouders, klanten, medewerkers en de Nederlandse samenleving richten zij zich op de volgende strategische thema's:

- Klant centraal;
- Selectieve groei;
- Een gematigd risicoprofiel;
- Kostenbeheersing in combinatie met gezonde resultaten;
- Bankbrede inbedding van duurzaamheid en bevordering van een sterke, klant gedreven cultuur.²

1.2 Aanleiding

Het uitgangspunt van ABN AMRO Bank is het inspelen op de veranderende markt en dus eveneens op de veranderende behoeften en wensen van de klant. ABN AMRO wil de beste adviesbank van Nederland zijn.

Vanuit ABN AMRO Bank, cluster Utrecht is behoefte aan een onderzoek naar de wensen van bestaande Focus- en Preferred Banking klanten (in hoofdstuk 4 leest u meer over deze klantgroepen) omtrent het moment waarop de klant en de adviseur elkaar kunnen treffen. De bestaande Focus- en Preferred Banking klanten zijn voor ABN AMRO van belang, omdat verondersteld wordt dat zij de grootste inkomstenbron voor ABN AMRO vormen of gaan vormen. Voor deze klantgroepen wil ABN AMRO klaar staan waar, wanneer en hoe de klant dat wenst.

¹ Bron: <http://www.abnamro.com/nl/about-abn-amro/index.html> → Geschiedenis

² Bron: <http://www.abnamro.com/nl/about-abn-amro/index.html> → Strategie & kernwaarden

1.3 Probleemstelling

Uit de voorafgaande paragrafen en in samenwerking met de opdrachtgever is de volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Hoe kan ABN AMRO Bank Utrecht haar Focus- en Preferred Banking klanten tegemoet komen in hun behoeften, met betrekking tot locatie en tijdstip voor financieel advies?’

1.4 Deelvragen

Om bovenstaande probleemstelling te kunnen beantwoorden, dienen onderstaande deelvragen te worden beantwoord. Wanneer alle deelvragen beantwoord zijn, kan ook de probleemstelling beantwoord worden. Zie hieronder de bijbehorende deelvragen:

- Deelvraag 1: ‘Hoe kan ABN AMRO haar klanten het best bedienen en hiermee de verwachtingen van de klant overtreffen?’
- Deelvraag 2: ‘Wie zijn de Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO Bank, cluster Utrecht?’
- Deelvraag 3: ‘Wat is de behoefte van de Focus- en Preferred Banking klant omtrent financieel advies?’
- Deelvraag 4: ‘Wat is de voorkeur van de klant omtrent locatie voor het ontvangen van financieel advies?’
- Deelvraag 5: ‘Wanneer wil de klant financieel advies?’
- Deelvraag 6: ‘Hoe wil de klant voorzien worden van financieel advies?’
- Deelvraag 7: ‘Welke kosten gaan gepaard met het voorzien in de behoeften van de klant?’

1.5 Onderzoeksmethode

Om te kunnen beginnen met het beantwoorden van de deelvragen en de daar bijhorende probleemstelling moet het duidelijk zijn op welke manier iedere afzonderlijke deelvraag onderzocht dient te worden. Er zijn verschillende vormen van onderzoek mogelijk, die hieronder worden toegelicht.

1.5.1 Onderzoek vormen

Kwantitatief onderzoek³

Bij kwantitatief onderzoek worden cijfermatige, ook wel numerieke gegevens verzameld. De cijfermatige gegevens worden meestal ingevoerd en geanalyseerd met behulp van statistische programma's, als SPSS of Excel. Met dit soort programma's kunnen tabellen en grafieken gemaakt worden. Deze analysemethode wordt veel gebruikt bij surveyonderzoek, secundaire analyse, experimenten en als onderdeel van monitoring.

- Survey, ook wel enquête- of vragenlijstonderzoek is de meest gebruikte, gestructureerde dataverzamelmethode om meningen, opinies, houdingen en kennis bij een grotere groep personen te meten;
- Bij secundaire analyse wordt gebruik gemaakt van bestaande kwantitatieve gegevens die al door andere onderzoekers ter beschikking zijn gesteld. Er wordt gebruik gemaakt van de al bestaande gegevens om een andere vraag te beantwoorden;
- Bij een experimenteel onderzoek wordt een effect gemeten. Er worden twee groepen gemaakt, die een aantal oefeningen doen. Het resultaat wordt gemeten en er wordt een vergelijking gemaakt tussen beide groepen;
- Bij monitoring worden gegevens verzameld om ontwikkelingen te kunnen volgen. Bij het verzamelen van monitorgegevens worden verschillende dataverzamelmethoden gebruikt.

³ Bron: Verhoeven, N. (2007), Wat is onderzoek? (p. 102-118)

Kwalitatief onderzoek⁴

Kwalitatief onderzoek richt zich niet op het verzamelen van numerieke gegevens. Bij kwalitatief onderzoek staat de beleving door de onderzochte centraal. Er wordt ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens. De verzamelde informatie wordt verwerkt tot een tekstrapportage, een samenvatting of een presentatie. De meest bekende kwalitatieve methoden zijn een observatieonderzoek, open interviews, literatuuronderzoek en inhoudsanalyse.

- Onder observatieonderzoek wordt verstaan: 'Het systematisch waarnemen van bepaalde gedragingen van bepaalde personen'. Bij observatieonderzoek worden meestal kleine groepen onderzocht;
- Een interview is een gesprek waarin vragen gesteld worden aan de geïnterviewde. De beleving van de geïnterviewde staat hierbij voorop. Het doel van een interview is informatie verzamelen over een bepaald onderwerp;
- Literatuuronderzoek is bijna altijd onderdeel van een onderzoek. Bij deze methode van onderzoek wordt nagegaan welke informatie er over het onderwerp te vinden is;
- Inhoudsanalyse is een vorm van kwalitatief bureauonderzoek waarin documenten intensief worden geanalyseerd op de relatie tussen gebruikte woorden en de betekenis daarvan.

Zowel bij kwalitatief- als kwantitatief onderzoek kan gebruik worden gemaakt van een combinatie van desk- en/of fieldresearch (hieronder worden deze vormen van research toegelicht).

Desk research⁵

Bij deze vorm van onderzoek gaat men over tot het verzamelen van gegevens uit bestaande bronnen zoals: interne documenten, boeken en artikelen. Bij deskresearch is het belangrijk dat wordt gekeken naar de betekenis van de gegevens, omdat de gegevens door anderen met een ander doel zijn verzameld. Deze gegevens worden ook wel secundaire gegevens genoemd.

Field research⁶

In de meeste gevallen zijn de secundaire gegevens niet toereikend genoeg om voldoende informatie te verkrijgen en hiermee de probleemstelling te kunnen beantwoorden. In dit geval gaat men over tot het verkrijgen van extra gegevens door middel van fieldresearch, ook wel veldwerk genoemd. De ontbrekende gegevens worden specifiek verzameld voor de beantwoording van de probleemstelling. De gegevens die voortkomen uit dit onderzoek worden ook wel primaire gegevens genoemd. Primaire gegevens komen voort uit een marktonderzoek.

1.5.2 Gekozen vorm van onderzoek

Het onderzoek dat gehouden wordt is een verklarend en voorschrijvend onderzoek. Het doel is een maatregel of een ingreep boven tafel te krijgen, waarmee een probleem kan worden opgelost, verminderd of een doel kan worden bereikt. ⁷

Dit onderzoek omvat een kwalitatief en kwantitatief gedeelte. Het kwantitatieve gedeelte betreft een combinatie van desk- en fieldresearch en het kwalitatieve gedeelte betreft fieldresearch.

Bij het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek, wat uitgevoerd is met behulp van deskresearch kan worden nagegaan wat de huidige situatie is omtrent de openingstijden en het bedienen van Focus- en Preferred Banking klanten. De deskresearch bestaat voornamelijk uit het raadplegen van interne bronnen van ABN AMRO. Deze vorm van onderzoek geeft inzicht en

⁴ Bron: Verhoeven, N. (2007), Wat is onderzoek? (p. 118-132)

⁵ Bron: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksproces> → Desk research

⁶ Bron: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksproces> → Field research

⁷ Bron: Verhoeven, N. (2007), Wat is onderzoek? (p. 101)

kennis in de al bestaande informatie. Omdat dit onderzoek gedaan wordt naar een onderwerp, waarbij de huidige informatie niet toereikend of incompleet is, is het afnemen van enquêtes van cruciaal belang. Fieldresearch, in de vorm van enquêtes wordt toegepast om achter meningen te komen van de bestaande klantgroepen om op deze manier de behoeften in de markt te analyseren.

Bij het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek, wat uitgevoerd is met behulp van fieldresearch zijn de waarnemingen van de onderzoeker van cruciaal belang. Het betreft hier dus geen onderzoek op basis van numerieke gegevens, maar op basis van waarnemingen van bepaalde gedragingen.

Kwantitatief gedeelte van het onderzoek

De populatie die onderzocht wordt bestaat uit 3396 financieel huishoudens van Focus- en Preferred Banking klanten⁸ (in hoofdstuk 4 wordt hier nader op ingegaan). Financieel huishoudens zijn kort gezegd klanten, die woonachtig zijn op hetzelfde adres en in het klantenbestand een koppeling met elkaar hebben. Door middel van een steekproef wordt bepaald welke financieel huishoudens onderzocht worden. Er wordt in dit onderzoek dan ook geen onderscheid gemaakt tussen Focus klanten en Preferred Banking klanten.

De meest gebruikte methode om meningen, opinies, houdingen en kennis bij grote groepen personen te meten, is die van het houden van een survey, ook wel enquête of vragenlijstonderzoek genoemd. Er zijn een aantal typen surveyonderzoek te onderscheiden, namelijk:

- Schriftelijke (post) enquêtes;
- Telefonische enquêtes;
- Face-to-face (persoonlijke) enquêtes;
- Internetenquêtes en
- Panelenquêtes.

Bij het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek worden de financieel huishoudens onderzocht door middel van face-to-face (persoonlijke) enquêtes bij binnenloop op kantoor en telefonische enquêtes. Het uitgangspunt hierbij is een betrouwbaarheidsniveau van minimaal 70%. Om een betrouwbaarheidsniveau van 70% te bewerkstelligen, moeten er minimaal 129 enquêtes afgenomen worden (voor de berekening van het aantal af te nemen enquêtes wordt verwezen naar bijlage 1). Om tot betrouwbare conclusies en aanbevelingen te komen, is het van belang dat de resultaten betrouwbaar zijn. Onder betrouwbaar wordt verstaan: 'de mate waarin de meting onafhankelijk is van toeval'.

De enquête bestaat uit 14 gesloten vragen (zie bijlage 2). De enquête betreft vragen naar de behoeften en wensen van de Focus- en Preferred Banking klant. Het doel van deze vragen is het inzichtelijk maken van de wensen en behoeften van de Focus- en Preferred Banking klant en daarnaast het completer maken van de al bestaande informatie. Er is gekozen voor het gebruik van enquêtes om de kosten van het onderzoek zo laag mogelijk te houden en te voorkomen dat klanten in het bezit komen van interne e-mailadressen. Indien er gebruik gemaakt zal worden van een online enquête zullen er kosten in rekening gebracht worden, omdat de onderzochte populatie te groot is om kosteloos online te enquêteren. Tot slot is de kans groot dat bij het aanmaken van een extern emailadres er weinig respons ontvangen zal worden, omdat de enquête dan opgeslagen dient te worden en weer verzonden moet worden. Dit kost de klant veel tijd en eigen inspanning.

⁸ Bron: Spijker, J., Businessmanager (2014), Interne gegevens ABN AMRO.

De verkregen gegevens vanuit de enquêtes zal met behulp van Microsoft Office Excel verwerkt worden tot bruikbare informatie voor het onderzoek. Alle grafieken en diagrammen in deze scriptie komen voort uit dit onderzoek. Uit het klantenbestand van 3396 financieel huishoudens van Focus- en Preferred Banking klanten wordt een willekeurige selectie gemaakt voor het ondervragen naar de wensen en behoeften omtrent tijdstip en locatie van financieel advies.

Kwalitatief gedeelte van het onderzoek

Het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek betreft een kleiner gedeelte dan het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek. Het kwalitatieve gedeelte richt zich op observaties van het aantal beschikbare adviseurs op elk gewenst tijdstip naar de wensen en behoeften van de Focus- en Preferred Banking klant. Het kwalitatief onderzoek moet gaan uitwijzen of de personele bezetting kan gaan aansluiten op de behoeften van de Focus- en Preferred Banking klant omtrent tijdstip van financieel advies.

1.6 Leeswijzer

Om u wegwijs te maken in deze scriptie volgt hier een beschrijving uit welke hoofdstukken deze scriptie is opgebouwd en wordt kort weergegeven welk onderwerp in welk hoofdstuk aan de orde komt. Na deze inleiding, die het eerste hoofdstuk vormt, wordt in het tweede hoofdstuk de huidige situatie waarin ABN AMRO zich momenteel bevindt geschetst. Er is gekozen om dit hoofdstuk toe te voegen aan deze scriptie, omdat het een beter beeld geeft van waaruit de probleemstelling is ontstaan. De huidige situatie is het uitgangspunt voor dit onderzoek. In het derde hoofdstuk wordt de relevante literatuur besproken. Hierin leest u de gewenste situatie (deelvraag 1: 'Hoe kan ABN AMRO haar klanten het best bedienen en hiermee de verwachtingen van de klant overtreffen?'). Hoofdstuk vier laat zien wie de Focus- en Preferred Banking klant nou eigenlijk zijn (deelvraag 2: 'Wie zijn de Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO Bank, cluster Utrecht?'). In hoofdstuk vijf begint het daadwerkelijke onderzoek. Hierbij wordt verder ingezoomd op de Focus- en Preferred Banking klanten. Dit hoofdstuk beschrijft de behoeften van de klanten en welke adviseurs ABN AMRO op dit moment heeft om in die behoeften te kunnen voorzien (deelvraag 3: 'Wat is de behoefte van de Focus- en Preferred Banking klant omtrent financieel advies?'). Het zesde hoofdstuk brengt de voorkeur voor locatie van de klant omtrent financieel advies in kaart (deelvraag 4: 'Wat is de voorkeur van de klant omtrent locatie voor het ontvangen van financieel advies?'). Hoofdstuk zeven gaat in op het moment wanneer de klant voorzien wil worden van financieel advies (deelvraag 5: 'Wanneer wil de klant financieel advies?'). Hoofdstuk acht gaat in op de manier waarop de klant voorzien wil worden van financieel advies (deelvraag 6: 'Hoe wil de klant voorzien worden van financieel advies?'). Dit is tevens het laatste hoofdstuk waarin onderzoeksresultaten aanbod komen. Hoofdstuk negen kan gezien worden als een extra verdieping van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden mogelijke oorzaken en gevolgen wat betreft de kosten besproken (deelvraag 7: 'Welke kosten gaan gepaard met het voorzien in de behoeften van de klant?'). Vervolgens worden ABN AMRO aanbevelingen aangereikt die voort zijn gekomen uit dit onderzoek.

Er is gekozen voor deze opbouw, omdat vanuit de huidige situatie gewerkt zal gaan worden naar de gewenste situatie.

1.7 Samenvatting

Het huidige ABN AMRO is ontstaan uit verschillende fusies en het uitgangspunt is het inspelen op de veranderende markt. Vanuit dit uitgangspunt is de volgende probleemstelling geformuleerd: ***'Hoe kan ABN AMRO bank Utrecht haar Focus- en Preferred Banking klanten tegemoet komen in hun behoeften, met betrekking tot locatie en tijdstip voor financieel advies?'***. Om deze probleemstelling te beantwoorden, zal een gedeelte van dit onderzoek een kwantitatief onderzoek zijn met een combinatie van desk- en fieldresearch. Door middel van het houden van een enquête met gesloten vragen worden de wensen en behoeften onder deze klantgroepen gemeten. Daarnaast zal een kwalitatief gedeelte van dit onderzoek zich richten op observaties van het aantal beschikbare adviseurs op elk gewenst tijdstip naar de wensen en behoeften van de Focus- en Preferred Banking klanten.

2. Situatieschets

In het voorgaande hoofdstuk is beschreven dat ABN AMRO een bank is die zich continu beter probeert te positioneren in de markt. Om het probleem waar onderzoek naar gedaan wordt helder en inzichtelijk te maken, zal in dit hoofdstuk de huidige situatie binnen het cluster Utrecht (Hoog Catharijne, Neude en Churchillaan) beschreven worden. Hierbij worden de huidige openingstijden, een gedraaide pilot, het beleid rondom openingstijden, de openingstijden van de concurrenten (de ING Bank en Rabobank) en het aantal adviseurs binnen ABN AMRO, cluster Utrecht besproken. Dit hoofdstuk dient ter verduidelijking van het onderwerp en de aanleiding van de probleemstelling.

2.1 Onderzoek: 'Wij zijn er wanneer de klant ons nodig heeft'⁹

Zie in tabel 1 de openingstijden van het kantoor Hoog Catharijne tot 27 mei 2013.

Tabel 1 Openingstijden tot 27 mei 2013

Openingstijden kantoor Hoog Catharijne tot 27 mei 2013	
Maandag:	11.00-17.00 uur
Dinsdag:	09.00-17.00 uur
Woensdag:	09.00-17.00 uur
Donderdag:	09.00-20.00 uur
Vrijdag:	09.00-17.00 uur
Zaterdag:	10.00-14.00 uur
Zondag:	12.00-16.00 uur (beëindigd per eind mei 2013)

Sander van Krieken, trainee ABN AMRO, heeft in 2013 onderzoek gedaan naar het effect van ruimere openingstijden op het aantal te bedienen focusklanten onder het motto: 'We zijn er wanneer de klant ons nodig heeft'. Doel van zijn onderzoek hangt samen met de sluiting van het kantoor Hoog Catharijne per maart 2015 en met het oog op de locatiekeuze voor een nieuw kantoor.

Focusklanten zijn de belangrijkste klanten voor ABN AMRO. Zij vormen 5% van het totaal aantal klanten en deze 250.000 klanten dragen voor 50% bij aan de inkomsten van ABN AMRO (in hoofdstuk 4 wordt hier nader op ingegaan).

De locatie van het kantoor Hoog Catharijne kenmerkt zich door de vele passanten die van station Utrecht Centraal door het winkelcentrum naar de binnenstad lopen. Er is gebleken dat het kantoor gesloten was, als de grootste passantenstroom langs het kantoor loopt (na 17.00 uur). Daarnaast is gebleken dat van de enorme hoeveelheid passanten, maar een relatief klein aantal het kantoor bezoekt.

Om te onderzoeken of met ruimere openingstijden daadwerkelijk meer focusklanten bediend konden worden is er een pilot gedraaid. Tabel 2 geef de openingstijden weer van kantoor Hoog Catharijne gedurende een periode van 2 maanden (27 mei 2013 tot 27 juli 2013).

Tabel 2 Openingstijden gedurende pilot

Maandag:	11.00-19.00 uur
Dinsdag:	09.00-19.00 uur
Woensdag:	09.00-19.00 uur
Donderdag:	09.00-20.00 uur
Vrijdag:	09.00-19.00 uur
Zaterdag:	10.00-14.00 uur
Zondag:	Gesloten

⁹ Bron: Krieken van, S. (2013), Wij zijn er wanneer de klant ons nodig heeft.

Tot op heden zijn de openingstijden van kantoor Hoog Catharijne gelijk gebleven aan de openingstijden gedurende de pilot.

Uit het onderzoek van Sander van Krieken is gebleken dat de enorme passantenstroom niet de waarde levert, die het zou moeten leveren. Er komen relatief veel klanten een bezoek brengen aan het kantoor, maar dit zijn niet de klanten die voor ABN AMRO een grote inkomstenbron zijn. Het is dus ook niet van belang om het kantoor aan te houden op de huidige locatie. Over de verschillen in aantal verkochte producten voor de pilot en na de pilot kan geen uitspraak gedaan worden, omdat de cijfers niet per kantoor beschikbaar zijn.

2.2 Situatie ABN AMRO, Cluster Utrecht

Tabel 3 geeft de huidige openingstijden weer op de drie kantoren voor advies en/of service.

Tabel 3 Huidige openingstijden ABN AMRO cluster Utrecht

	Hoog Catharijne:	Neude:	Churchillaan:
Maandag:	11.00-19.00 uur	11.00-17.00 uur	13.00-17.00 uur
Dinsdag:	09.00-19.00 uur	09.00-17.00 uur	09.00-17.00 uur
Woensdag:	09.00-19.00 uur	09.00-17.00 uur	09.00-17.00 uur
Donderdag:	09.00-20.00 uur	09.00-20.00 uur	09.00-17.00 uur
Vrijdag:	09.00-19.00 uur	09.00-17.00 uur	09.00-17.00 uur
Zaterdag:	10.00-14.00 uur	10.00-14.00 uur	Gesloten
Zondag:	Gesloten	Gesloten	Gesloten

2.3 Beleid openingstijden

2.3.1 Beleid vanuit de ABN AMRO¹⁰

Het huidige beleid is dat ieder kantoor van ABN AMRO standaard openingstijden heeft van 9.00-17.00 uur met afwijkingen mogelijk (op maandagochtend gesloten, later open, tussen de middag dicht, avondopenstelling, koopavond en zaterdag). Verder eist het beleid dat minimaal één kantoor per district open moet zijn op zaterdag en op een koopavond.

De openingstijden voor advies en/of service zijn aan te passen naar de vraag van de klant en naar de marktomstandigheden. De districtsdirecteur particulieren beslist als top van de commerciële piramide over de eventuele wijziging omtrent openingstijden.

2.3.2 Beleid vanuit de gemeente

ABN AMRO valt niet onder de reikwijdte van de Winkeltijdenwet 1996. De definitie van winkel wordt in artikel 1 Winkeltijdenwet 1996 omschreven als: 'een voor het publiek toegankelijke besloten ruimte, waarin goederen aan particulieren plegen te worden verkocht'. Zolang in de bankkantoren alleen financiële producten en adviezen worden verkocht, valt ABN AMRO niet onder de Winkeltijdenwet. Zodra ook goederen worden verkocht valt ABN AMRO wel onder de Winkeltijdenwet. Het gaat in de definitie specifiek om de verkoop van goederen.¹¹

Verder zijn geen regelingen van kracht omtrent openingstijden voor banken.¹²

¹⁰ Bron: Vries de, E. (2013), Beleid openingstijden.

¹¹ Bron: Blanken den, M. (2014), Gemeente Utrecht.

¹² Bron: Otten, A. (2014), Nederlandse Vereniging van Banken.

2.4 Situatie concurrenten de ING Bank en Rabobank Utrecht¹³

De zeven grootste banken van Nederland zijn: de ING Bank, Rabobank, ABN AMRO Bank, SNS Bank, Nederlandse Waterschapsbank, Bank Nederlandse Gemeenten en Royal Bank of Scotland NV. Zij vertegenwoordigen samen bijna 90% van de activa van het Nederlandse bankwezen. De grootste concurrenten van ABN AMRO Bank, cluster Utrecht zijn de ING Bank en Rabobank.

2.4.1 De ING Bank¹⁴

De ING Bank heeft in Utrecht stad drie kantoren gevestigd, waar klanten terecht kunnen voor het storten of opnemen van geld, buitenlands geld bestellen of storten, het openen van een rekening, financieel advies, adviesgesprek op afspraak (hypotheken, private banking, personal banking en pensioenen) en het afstorten in Sealbagkluis (zakelijk). De kantoren zijn gelegen op de volgende locaties:

- Sint Jacobsstraat 8, Utrecht;
- Nachtegaalstraat 22-24, Utrecht;
- Hammarskjoldhof 2, Utrecht.

Tabel 4 geeft de huidige openingstijden weer van de drie kantoren van de ING Bank in Utrecht.

Tabel 4 Huidige openingstijden ING Bank Utrecht

	Sint Jacobsstraat	Nachtegaalstraat	Hammarskjoldhof
Maandag:	09.00-18.00 uur	09.30-18.00 uur	09.30-18.00 uur
Dinsdag:	09.00-18.00 uur	09.30-18.00 uur	09.30-18.00 uur
Woensdag:	09.00-18.00 uur	09.30-18.00 uur	09.30-18.00 uur
Donderdag:	09.00-20.00 uur	09.30-18.00 uur	09.30-18.00 uur
Vrijdag:	09.00-18.00 uur	09.30-18.00 uur	09.30-18.00 uur
Zaterdag:	09.30-16.00 uur	09.30-14.00 uur	09.30-14.00 uur
Zondag:	Gesloten	Gesloten	Gesloten

2.4.2 Rabobank Utrecht en omstreken¹⁵

Rabobank Utrecht en omstreken heeft in Utrecht stad vier type vestigingen, namelijk: servicepunten, servicekantoren, adviescentra en verkoopkantoren. Op servicepunten kunnen klanten terecht voor servicevragen. Op servicekantoren kunnen zij zonder afspraak binnenlopen voor dagelijkse bankzaken. Willen zij uitgebreid advies, dan kan een afspraak gemaakt worden. Op adviescentra kunnen klanten op afspraak terecht bij hun eigen accountmanager. Op verkoopkantoren kunnen klanten terecht voor een gesprek met één van de adviseurs op afspraak. Daarnaast kunnen zij hier terecht voor overige bankzaken.

De kantoren zijn gelegen op de volgende locaties:

- Kanaalstraat 196, Utrecht (servicepunt);
- Seinedreef 104, Utrecht (servicepunt);
- Amsterdamsestraatweg 357 (servicekantoor);
- Lange viestraat 4 (servicekantoor);
- Beneluxlaan 31-33 (adviescentrum);
- Maliebaan 15 (adviescentrum);
- Hammarskjoldhof 38 (verkoopkantoor);
- Maliebaan 53 Z (verkoopkantoor).

¹³ Bron: <http://www.dnb.nl/home/index.jsp> → Publicaties → DNB Publicaties → Jaarverslag 2013

¹⁴ Bron: <https://www.ing.nl/particulier/> → Contact → Kantoor → Kantoor zoeken

¹⁵ Bron: <https://www.rabobank.nl/particulieren/> → Vestigingen → Vestigingen en openingstijden

Tabel 5 geeft de huidige openingstijden weer van Rabobank Utrecht en omstreken.

Tabel 5 Huidige openingstijden kantoren Rabobank Utrecht

	Servicepunten:	Service kantoren:	Adviescentrum Beneluxlaan:	Adviescentrum Maliebaan:	Verkoop-kantoren:
Maandag:	13.00-18.00 uur	Gesloten	09.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur
Dinsdag:	09.00-18.00 uur	10.00-17.00 uur	09.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur
Woensdag:	09.00-18.00 uur	10.00-17.00 uur	09.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur
Donderdag:	09.00-21.00 uur	10.00-17.00 uur	09.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur	10.00-20.00 uur
Vrijdag:	09.00-18.00 uur	10.00-17.00 uur	09.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur
Zaterdag:	09.00-17.00 uur	Gesloten	Gesloten	Gesloten	10.00-14.00 uur
Zondag:	Gesloten	Gesloten	Gesloten	Gesloten	Gesloten

2.5 Verschil in openingstijden ABN AMRO en haar concurrenten

ABN AMRO verschilt ten opzichte van haar concurrenten, de ING Bank en Rabobank, doordat zij in de omgeving Utrecht iedere dag een kantoor geopend heeft tot 19.00 uur. Een ander verschil is dat ABN AMRO twee van de drie kantoren op zaterdagen tot 14.00 uur geopend heeft, daar waar de concurrenten geopend zijn tot 16.00 uur (de ING Bank) of zelfs 17.00 uur (Rabobank). Tot slot is er een verschil te herkennen in de openingstijden op maandag. De ING Bank en Rabobank hebben beide kantoren maandagochtend geopend, terwijl ABN AMRO vanaf 11.00 uur beschikbaar is voor haar klanten.

2.6 Aantal adviseurs¹⁶

ABN AMRO Bank, cluster Utrecht beschikt over verschillende soorten adviseurs: adviseurs particuliere relaties, adviseurs wonen en adviseurs inkomen en vermogen (in hoofdstuk 5 wordt hier uitgebreid op ingegaan). De adviseurs hebben ieder een vaste werkplek op één van de kantoren, maar kunnen eventueel bij onderbezetting op een ander kantoor worden ingezet. Tabel 6 geeft weer hoeveel adviseurs ieder kantoor ter beschikking heeft bij aanvang van dit onderzoek.

Tabel 6 Aantal adviseurs ABN AMRO Bank, cluster Utrecht

Kantoor de Neude:	Kantoor Hoog Catharijne:	Kantoor Churchilllaan:
15 Adviseurs particuliere relaties	7 Adviseurs particuliere relaties	8 Adviseurs particuliere relaties
4 Adviseurs wonen	0 Adviseurs wonen	0 Adviseurs wonen
2 Adviseurs inkomen & vermogen	0 Adviseurs inkomen & vermogen	0 Adviseurs inkomen & vermogen.

Niet iedere adviseur is een volledige FTE (fulltime-equivalent, is een rekeneenheid waarmee een functie of personeelssterkte kan worden uitgedrukt). Een volledige FTE werkt 36 uur per week. In totaal beschikt ABN AMRO Bank, cluster Utrecht over 33 FTE (zie bijlage 3 voor de capaciteitsplanning).

¹⁶ Bron: Capaciteitsplanning ABN AMRO, (2014).

2.7 Samenvatting

Uit eerder onderzoek naar de klantbediening van ABN AMRO is gebleken dat de huidige locatie van het kantoor te Hoog Catharijne en de enorme passantenstroom die deze locatie met zich meebrengt niet de waarde oplevert, die het zou moeten opleveren. De openingstijden zijn aan te passen naar de vraag van de klant en naar de marktomstandigheden. Vanuit ABN AMRO is het beleid dat er minimaal één kantoor per district open moet zijn op een koopavond en op zaterdag. Vanuit de gemeente zijn geen regelingen omtrent openingstijden voor banken. Ook is gekeken naar de openingstijden van de directe concurrenten de ING Bank en Rabobank in de omgeving Utrecht. De verschillen in openingstijden liggen voornamelijk in de maandagochtend, zaterdagmiddag en avondopenstellingen. De openingstijden van de concurrenten zullen worden meegenomen in de aanbeveling aan ABN AMRO. Tot slot is gekeken naar het aantal adviseurs binnen ABN AMRO Bank, cluster Utrecht.

3. Theoretisch Kader

In voorgaand hoofdstuk wordt verondersteld dat de huidige openingstijden niet toereikend zijn voor het adviseren van de Focus- en Preferred Banking klanten. Het bedienen van Focus- en Preferred Banking klanten hangt samen met de klanttevredenheid. Om te kijken of ABN AMRO voldoet aan de theorie over klanttevredenheid, zal aan het eind van iedere paragraaf kort de situatie bij ABN AMRO worden beschreven. De deelvraag die behandeld wordt in dit hoofdstuk is: 'Hoe kan ABN AMRO haar klanten het best bedienen en hiermee de verwachtingen van de klant overtreffen?'

3.1 Customer Relationship Management¹⁷

Het begrip Customer Relationship Management (CRM, in het vervolg) geeft het totale proces weer van het opbouwen en onderhouden van rendabele relaties met klanten door klanttevredenheid te genereren met superieure waarde voor de klant.

De opzet van CRM moet de stap van massamarketing naar persoonlijke marketing beter mogelijk maken en effectiever. CRM omvat geavanceerde software en analyse-instrumenten om klantinformatie uit alle bronnen te integreren, diepgaand te analyseren en met de resultaten sterke klantrelaties op te bouwen. Met CRM integreer je alles wat de verkoop-, service- en marketingteams weten over individuele klanten om zo een totaalperspectief op de klantrelatie te krijgen.

3.1.1 Het CRM systeem van ABN AMRO

ABN AMRO gebruikt het CRM systeem genaamd Siebel. Siebel draagt onder andere bij aan het geven van een warm welkom aan de klant. In Siebel worden alle mutaties die door of voor een klant hebben plaatsgevonden geregistreerd. Daarnaast geeft Siebel signalen af, waardoor er ingespeeld kan worden op de te behalen voordelen voor de klant. ABN AMRO heeft een goed functionerend CRM systeem waarin alles mogelijk is wat een goed CRM systeem typeert.

3.2 Voorzien in de behoeften van de klant¹⁸

Om op de huidige markt te presteren, moeten bedrijven klantgericht zijn. Ze moeten hun doelklanten superieure waarde leveren. Ze moeten relaties met de klanten opbouwen, niet alleen producten maken en diensten leveren. Ze moeten vaardig zijn. Te veel ondernemingen menen dat het aan de marketing- of verkoopafdeling is om klanten te winnen. Maar geslaagde ondernemingen beseffen dat marketing dat in deze tijden niet alleen kan doen. Marketing speelt een hoofdrol, maar is niet meer dan een partner in het aantrekken en onderhouden van klanten.

In hoeverre een klant tevreden is over een aankoop en/of dienst hangt af van de mate waarin de prestaties van het product/dienst zich verhouden tot de verwachtingen van de afnemer. Als de prestatie niet aan de verwachtingen voldoet, is de klant niet tevreden. Als de prestatie met de verwachtingen overeenkomt, is de klant tevreden. Als de prestatie de verwachtingen overtreft, is de klant zeer tevreden of zelfs verrukt.

Verwachtingen zijn gebaseerd op de koopervaringen van de klant, de mening van vrienden en collega's, de informatie en de beloften van de aanbieder en de concurrent.

Voor klantgerichte ondernemingen is de klanttevredenheid zowel een doelstelling als een essentiële factor in hun succes. Bedrijven die hoog scoren wat betreft klanttevredenheid zorgen ervoor dat hun doelmarkt hiervan op de hoogte is. Ondernemingen die de klant 'centraal' stellen, streven naar een hoge klanttevredenheid ten opzichte van de concurrentie, maar niet naar een maximale klanttevredenheid. Een onderneming kan de klanttevredenheid altijd verbeteren door de prijs te verlagen of de dienstverlening te verhogen, dit kan echter de winst drukken.

¹⁷ Bron: Kotler, P. (2009), Principes van marketing. (p. 28)

¹⁸ Bron: Kotler, P. (2009), Principes van marketing. (p. 320-321)

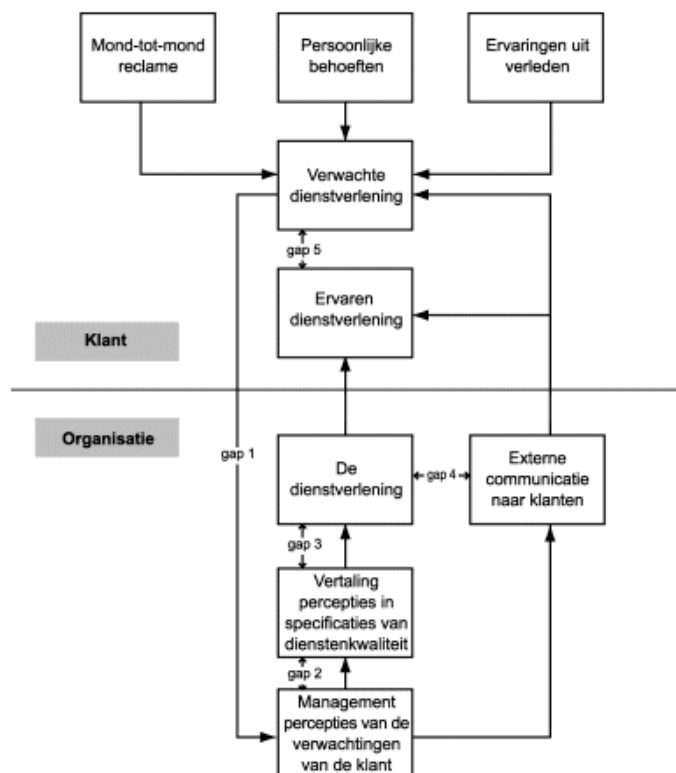
3.3 SERVQUAL-model¹⁹

Het SERVQUAL-model is een model ontwikkeld in de jaren zeventig door de Amerikanen Berry, Zeithaml en Parasuraman. Zij gaan in hun model uit van de verwachtingen en ervaringen van klanten als basis voor kwaliteit. De kern van het SERVQUAL-model ligt in de manier waarop kwaliteitsverwachtingen en –ervaringen worden onderzocht.

Het vergelijken van verwachtingen en ervaringen gaat in de praktijk vrij eenvoudig, De klant beoordeelt de geleverde dienst en kijkt of deze overeenstemt met wat hij verwacht had. Het verschil is in zijn of haar ogen is het gebrek aan de kwaliteit.

In het SERVQUAL-model wordt een manier gezocht om vanuit het oogpunt van de leverancier van de dienst een verklaring te geven voor de mogelijke oorzaken die ten grondslag liggen aan het niet voldoen aan de verwachtingen. De gebreken aan kwaliteit worden in het SERVQUAL-model aangegeven door middel van zogenaamde gaps (Engelse benaming voor gat).

Figuur 2 Het SERVQUAL-model²⁰



Gap 1 ontstaat doordat de verwachtingen vanuit de organisatie niet overeenstemmen met de verwachtingen die de klant heeft over de dienstverlening.

Gap 2 ontstaat door gebrek aan beleidsontwikkeling binnen de organisatie.

Gap 3 ontstaat doordat er gebrek is aan coördinatie en discipline binnen de organisatie.

Gap 4 ontstaat door een ruis in de communicatie naar de klant over de dienstverlening.

Gap 5 wordt ook wel het kwaliteitsoordeel genoemd. Wat verwacht de klant en hoe heeft de klant het uiteindelijk ervaren.

3.3.1 De integratie van het SERVQUAL-model binnen ABN AMRO

Hoe onderzoekt ABN AMRO de kwaliteitsverwachtingen en –ervaringen van een klant? ABN AMRO heeft verschillende methoden om de kwaliteitsverwachting en –ervaring onder klanten te meten. Een intern onderzoek genaamd onderzoek klantbeleving, onderzoekt na afloop van iedere geregistreerde mutatie in Siebel of de verwachtingen van de klant overeenkomen met de daadwerkelijk geleverde dienst. De klant beoordeelt hierbij de adviseur en de geleverde dienst door een cijfer te geven van 1 tot en met 10, waarbij het cijfer 1 een slechte score aangeeft en het cijfer 10 een uitstekende score aangeeft.

¹⁹ Bron: Boomsma, S. en Borrendam van, A. (2005), Kwaliteit van dienstverlening. (p. 51-55)

²⁰ Bron: <http://www.fmm.nl/> → Topics → Performance Management → Achtergrond → Alles over het Servqual-model

Naast een intern onderzoek door ABN AMRO is er ook een extern marktonderzoek, dat uitgevoerd wordt door onderzoeksbureau TNS-NIPO. Zij doen onderzoek onder de klanten, omdat met alle tips en suggesties de dienstverlening verbeterd kan worden.

Tot slot zal dit onderzoek een bijdrage leveren aan het inspelen op de wensen en behoeften van de Focus- en Preferred Banking klant. Gedurende dit onderzoek worden de verwachtingen van de Focus- en Preferred Banking klant met betrekking tot locatie en tijdstip voor financieel advies in kaart gebracht.

3.4 Samenvatting

Dit hoofdstuk stond in het teken van klantbediening en de klanttevredenheid. Het CRM systeem kan binnen een organisatie het hulpmiddel zijn voor het opbouwen en onderhouden van rendabele klantrelaties. ABN AMRO maakt gebruik van het CRM systeem genaamd Siebel. Om te kunnen voorzien in de behoeften van de klant is het van belang om te weten wat de klant van te voren verwacht van de dienst. Het SERVQUAL-model gaat uit van de verwachtingen en ervaringen van klanten als basis voor de kwaliteit. ABN AMRO gebruikt verschillende methoden om de klanttevredenheid te onderzoeken namelijk: 'Onderzoek klantbeleving, TNS NIPO en dit onderzoek'. Onderzoek klantbeleving en TNS NIPO richten zich voornamelijk op de beoordeling van de geleverde dienst en de adviseur, maar niet op de verwachting die de klant van te voren gesteld had.

Het antwoord op de vraag: *'Hoe kan ABN AMRO haar klanten het best bedienen en hiermee de verwachtingen van de klant overtreffen?'* luidt: ABN AMRO kan haar klanten het best bedienen aan de hand van een goed werkend CRM systeem en ook door in te spelen op de signalen die worden afgegeven door Siebel. Daarnaast streeft ABN AMRO naar een hoge klanttevredenheid, maar niet naar een maximale klanttevredenheid. Het streven naar een maximale klanttevredenheid zorgt ervoor dat de winst gedrukt zal gaan worden. Tot slot is het van belang om de verwachtingen van de klant helder te krijgen, waardoor hier beter op ingespeeld kan gaan worden en hiermee de verwachtingen overtroffen kunnen worden.

4. De Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO

Het voorgaande hoofdstuk heeft een beeld geschetst over de klantbediening aan de hand van Customer Relationship Management, hoe de verwachtingen van een klant ontstaan en het service en quality model. Dit hoofdstuk geeft een onderscheid weer in de twee onderzochte klantgroepen en hoe deze klanten bediend worden door ABN AMRO. De deelvraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt is: 'Wie zijn de Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO Bank, cluster Utrecht?'

4.1 Focusklant²¹

4.1.1 Wie zijn de focusklanten?

Focusklanten zijn de belangrijkste klanten voor ABN AMRO en de tevredenheid van deze klant staat centraal. Focusklanten vormen 5% van het totaal aantal klanten en deze 250.000 klanten dragen voor 50% bij aan de inkomsten van ABN AMRO. De helft is focusklant vanwege hun creditgelden (spaargeld/beleggingen) en de andere helft is focusklant omdat zij een lening of hypotheek (debet gelden) bij ABN AMRO hebben afgesloten.

Focusklanten nemen de meeste producten af bij ABN AMRO en behoren tot de hoogste welstandsklasse en het kredietrisico onder deze groep klanten is laag. Bovenal hebben zij de hoogste inkomens en dus de grootste potentie voor de bank.

4.1.2 De tevredenheid van de focusklant

De tevredenheid van de focusklanten is het laagst van al de klanten van ABN AMRO en ze bevelen ABN AMRO het minst aan binnen hun netwerk. De verklaring die ABN AMRO hiervoor heeft is dat deze klanten hoge verwachtingen hebben en gemiddeld meer zaken doen dan een doorsnee klant. Hierdoor ervaren ze vaker minpunten en die tellen zwaarder dan de pluspunten. Het is dus voor ABN AMRO van cruciaal belang dat de tevredenheid van de focusklant centraal komt te staan, zodat de belangrijkste inkomstenbron niet in gevaar komt.

4.1.3 De bediening van Focusklanten

ABN AMRO geeft de voorkeur en voorrang aan Focusklanten, zonder dat de klant hiervan op de hoogte gesteld wordt. Bij Focusklanten wordt het verschil gemaakt in de manier van contact. Het blijkt dat de klanttevredenheid stijgt naarmate er proactief contact wordt opgenomen betreffende voor de klant relevante onderwerpen.

4.2 Preferred Banking klant²²

4.2.1 Wie is de Preferred Banking klant?

ABN AMRO beschikt met Preferred Banking al meer dan vijf jaar over een bedieningsconcept voor vermogende particuliere klanten. ABN AMRO Preferred Banking is de persoonlijke en exclusieve dienstverlening van ABN AMRO voor particulieren met een vrij besteedbaar vermogen vanaf €50.000 en/of met een netto maandelijks (gezins-)inkomen van €5.000 of meer. Ook particuliere klanten die een nieuwe hypotheek van €400.000 of meer afsluiten, komen in aanmerking voor de Preferred Banking bediening. Uitgangspunt is dat deze klanten een exclusieve dienstverlening aangeboden krijgen die volledig is afgestemd op de individuele wensen en behoeften.

Naast een particuliere relatie met een gespaard of belegd vermogen van €50.000 of meer en/of een netto (gezins-) inkomen van €5.000 of meer vallen ook de Personal Business relaties (DGA's), vrijgevestigde medici, klassieke vrije beroepers en artsen in opleiding tot specialist onder de noemer Preferred Banking.

²¹ Bron: Intranet ABN AMRO (2014), Alles wat je moet weten over Focusklanten.

²² Bron: Manual Preferred Banking (2013), Zo werken wij.

4.2.2 De bediening van Preferred Banking klanten

Het bedieningsconcept van Preferred Banking is gebaseerd op vier pijlers;

- Elke klant heeft de beschikking over een **Preferred Banking team**. De Preferred Banker is in dit team de portefeuillehouder en geeft op breed vlak financieel advies. Klanten met een beleggingsportefeuille van €100.000 of meer hebben een eigen beleggingsadviseur als eerste aanspreekpunt. Daarnaast heeft de Preferred Banker contact met de financieel specialisten en kan waar nodig de Preferred Banking klant doorverwijzen. Voor basis dienstverlening kan de klant gebruik maken van de commercieel medewerker Preferred Banking of de Adviseur Particuliere Relaties.
- De klant ervaart hoge service en heeft **24/7 bereikbaarheid** via het Preferred Banking service center. De Preferred Banker is ook rechtstreeks telefonisch te bereiken voor de klant. Daarnaast kan de klant via bankmail in een beveiligde omgeving via internet in contact komen met de Preferred Banker. Tot slot heeft de Preferred Banking klant de mogelijkheid adviesgesprekken te voeren buiten kantooruren, op zaterdag en op koopavond, op kantoor of bij de klant thuis.
- De klant wordt door ABN AMRO proactief benaderd op het juiste moment met een voor de klant **relevante boodschap**. Met het persoonlijk financieel plan kan de persoonlijke financiële situatie in kaart gebracht; er wordt gekeken naar oplossingen en de risico's worden inzichtelijk gemaakt. De Preferred Banker geeft advies op verschillende gebieden, gebaseerd op de persoonlijke situatie en wensen van de klant. Voor specifieke doelgroepen biedt ABN AMRO een op de doelgroep aangepaste bediening en aangepast productaanbod. Tot slot is er voor de Preferred Banking klant een passend beleggingsconcept, variërend van alles zelf doen tot alles uitbesteden.
- Tot slot kunnen Preferred Banking klanten met behulp van het relatieprogramma 'Bijzonder' genieten van **speciale aanbiedingen en evenementen**. Ook kunnen zij op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen met het kennisprogramma 'Relevant' en hebben zij gratis toegang tot de Schiphol Lounge. Tot slot hebben Preferred Banking klanten prijs- en tarifieringsvoordelen.

4.3 Samenvatting

Het antwoord op de vraag: 'Wie zijn de Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO Bank, cluster Utrecht?' luidt: Focusklanten zijn de belangrijkste klanten voor ABN AMRO. Zij vormen 5% van het totaal aantal klanten en deze 250.000 klanten dragen voor 50% bij aan de inkomsten van ABN AMRO. Zij nemen de meeste producten af en behoren tot de hoogste welstandsklasse en het kredietrisico is laag. Preferred Banking is het concept voor persoonlijke en exclusieve dienstverlening. Het concept is voor particulieren met een vrij besteedbaar vermogen vanaf €50.000 en/of met een netto maandelijks (gezins-)inkomen van €5.000 of meer. Ook particulieren met een nieuwe hypotheek van €400.000 euro of meer komen in aanmerking voor de Preferred Banking bediening. Er is gekozen om deze twee klantgroepen te onderzoeken, omdat zij de grootste inkomstenbron zijn voor de bank.

5. Behoeften van Focus- en Preferred Banking klant wat betreft financieel advies

In voorgaand hoofdstuk heeft u de criteria en de bedieningswijze kunnen lezen van Focus- en Preferred Banking klanten. In dit hoofdstuk staan de soorten adviezen die ABN AMRO haar klanten te bieden heeft en de adviesbehoefte van Focus- en Preferred Banking klanten centraal. De deelvraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt is: 'Wat is de behoefte van de Focus- en Preferred Banking klant omtrent financieel advies?'

5.1 Soorten financieel adviseurs en advies²³

Binnen ABN AMRO zijn verschillende soorten financieel adviseurs te onderscheiden, namelijk: adviseurs particuliere relaties, adviseurs wonen en adviseur inkomen en vermogen.

5.1.1 Adviseur particuliere relaties

De adviseurs particuliere relaties (in het vervolg APR) hebben een commerciële rol en zijn het eerste aanspreekpunt voor de klant. Zij hebben kennis op het gebied van sparen, lenen, betalen en verzekeren en zijn instaat om klanten van ABN AMRO een direct en volledig advies te bieden en service te verlenen. Zij verkopen aan particulieren standaardproducten en –diensten en zijn daarnaast in staat basisadvies te geven over standaard beleggingsoplossingen.

Naast de bovengenoemde werkzaamheden heeft de APR een ondersteunende rol voor de adviseurs inkomen en vermogen en adviseurs wonen. De adviseurs inkomen en vermogen worden in het vervolg van dit hoofdstuk nader toegelicht. De APR verzorgt de eerste inventarisatie, ook wel intake van (potentiële) klanten die wensen hebben buiten de standaardproducten en diensten en verwijst de klant actief door naar een adviseur inkomen en vermogen of adviseur wonen. Tot slot draagt de APR zorg voor de ontvangst en intake van (nieuwe) zakelijke relaties, ook wel Your Business Banking (in het vervolg YBB) relaties.

Voor de volledige functieomschrijving van de adviseur particuliere relaties wordt verwezen naar bijlage 4.

5.1.2 Adviseur wonen

De adviseur wonen is verantwoordelijk voor het opbouwen van een vertrouwensband en een duurzame lange termijn relatie. Hij/zij levert producten en diensten die aansluiten bij de wensen en de behoeften van de klant. Het gaat hierbij voornamelijk om adviesgesprekken, waarbij particuliere adviesgevoelige producten met een complex karakter en diensten aan bod komen met de focus op het woonadvies. Hij/zij informeert de klant in de breedte over de mogelijkheden van de dienstverlening van ABN AMRO.

Daarnaast verzorgt de adviseur wonen de intake van (potentiële) klanten, die wensen hebben naast de standaard en/of met betrekking tot adviesgevoelige complexe particuliere producten en diensten en verwijst in voorkomende gevallen actief door naar een financieel specialist. Tot slot draagt de adviseur wonen zorg voor de intake van (nieuwe) YBB relaties en verwijst hen door.

Voor de volledige functieomschrijving van de adviseur wonen wordt verwezen naar bijlage 5.

5.1.3 Adviseur inkomen en vermogen

De adviseur inkomen en vermogen is net als de adviseur wonen verantwoordelijk voor het opbouwen van een vertrouwensband en een duurzame lange termijn relatie. Hij/zij levert producten en diensten die aansluiten bij de wensen en de behoeften van de klant. Het gaat hierbij voornamelijk om adviesgesprekken, waarbij particuliere adviesgevoelige producten met een complex karakter en diensten aan bod komen met de focus op inkomens- en

²³ Bron: Intranet ABN AMRO (2014), Functiewaardering HR.

vermogensadvies. Hij/zij informeert de klant in de breedte over de mogelijkheden van de dienstverlening van ABN AMRO.

Daarnaast verzorgt de adviseur inkomen en vermogen de intake van (potentiële) klanten, die wensen hebben naast de standaard en/of m.b.t. adviesgevoelige complexe particuliere producten en diensten en verwijst in voorkomende gevallen actief door naar een financieel specialist. Daarnaast draagt de adviseur inkomen en vermogen zorg voor de intake van (nieuwe) YBB relaties en verwijst hen door.

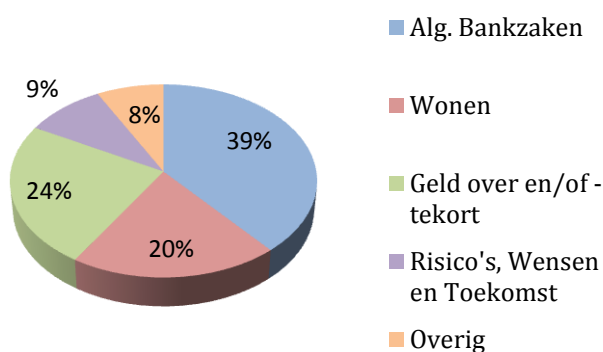
Tot slot heeft de adviseur inkomen en vermogen een kredietbevoegdheid, welke maximaal gelijk is aan de bevoegdheden van de kantoordirecteur zijnde €60.000.

Voor de volledige functieomschrijving van de adviseur inkomen en vermogen wordt verwezen naar bijlage 6.

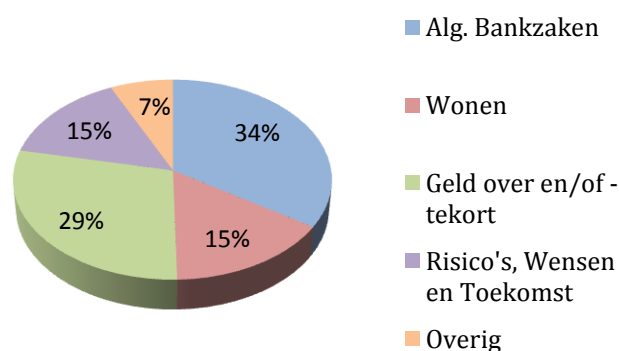
5.2 Behoeften van de Focus- en Preferred Banking klant

De Focus- en Preferred Banking klanten zijn klanten in verschillende leeftijdscategorieën. Dat kan tot gevolg hebben dat de behoeften aan financiële adviezen kunnen verschillen. Eerst wordt kort ingezoomd op wat momenteel speelt onder de Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO Bank, cluster Utrecht en vervolgens wordt gekeken naar de behoeften aan advies dat geboden kan worden door ABN AMRO.

Figuur 3 Wat speelt er onder de klanten?



Figuur 4 Adviesbehoefte



Uit figuur 3, voortgekomen uit dit onderzoek, blijkt dat bij 39% van de ondervraagden momenteel algemene bankzaken spelen. Algemene bankzaken bestaan uit vragen over betalingen, bankpassen en internetbankieren. Dit zijn servicegerichte vragen en deze worden voornamelijk behandeld door adviseurs particuliere relaties. Bij 24% van de ondervraagden speelt momenteel het hebben van geld over en/of tekort. Indien een klant meer inkomen heeft dan uitgaven, is sprake van geld over en vice versa. De mogelijkheden bij het hebben van geld over zijn sparen en beleggen. De mogelijkheid bij het hebben van een geldtekort is lenen. Bij 20% van de ondervraagden speelt momenteel het oriënteren op, het aan- en/of verkopen van een eigen woning.

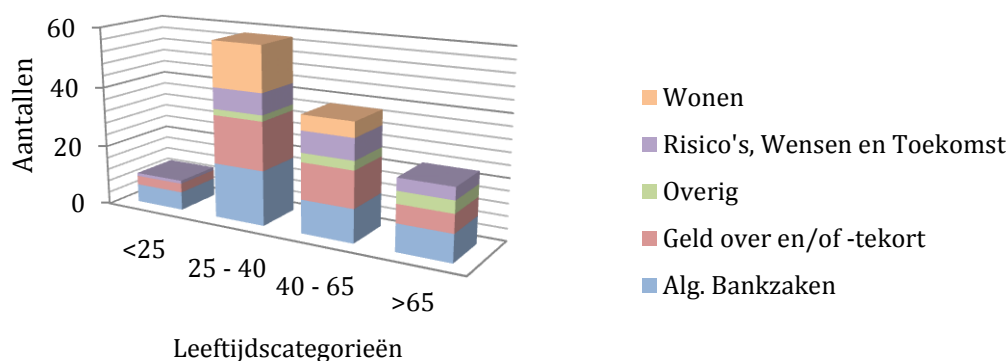
Wat zich momenteel afspeelt in de financiën van een klant hoeft niet te betekenen dat zij daarin willen geadviseerd worden door ABN AMRO. Zij kunnen er bijvoorbeeld ook bewust voor kiezen om hun hypotheek gescheiden te houden van de algemene bankzaken die wel bij ABN AMRO ondergebracht zijn.

Uit figuur 4, voortgekomen uit dit onderzoek, blijkt dan ook dat de adviesbehoeften niet gelijk zijn aan wat momenteel speelt in de financiën van de klanten. Een opmerkelijk verschil is bijvoorbeeld dat 20% aangegeven heeft zich momenteel te oriënteren op, het aan- en/of

verkopen van een eigen woning en dat daarvan 15% zich door ABN AMRO zou willen laten adviseren op het gebied van wonen.

Een mogelijke oorzaak voor de verschillen in wat er speelt en de adviserende rol van ABN AMRO zou kunnen zijn dat de enquêtevragen los van elkaar beantwoord zijn.

Figuur 5 Verhouding leeftijd tot soort advies



Uit dit onderzoek is gebleken dat de levensfase bepalend is voor het soort advies waar een klant behoefte aan heeft. Uit figuur 5, voortgekomen uit dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat de Focus- en Preferred Banking klanten jonger dan 25 jaar en ouder dan 65 jaar ten tijde van dit onderzoek geen behoefte hebben aan het advies van ABN AMRO over het afsluiten van een hypotheckair krediet.

5.3 Samenvatting

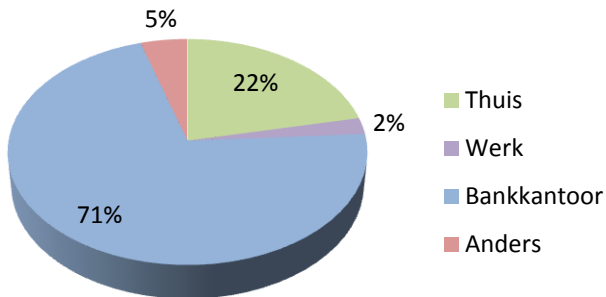
Binnen ABN AMRO zijn verschillende type adviseurs te onderscheiden met expertises op verschillende adviesgebieden en bevoegdheden. Er is gekeken naar wat er speelt onder de Focus- en Preferred Banking klanten gevolgd door de behoeften aan advies. Adviesbehoeften zijn leeftijdsafhankelijk en verschillen daardoor van elkaar.

Het antwoord op de vraag: *‘Wat is de behoefte van de Focus- en Preferred Banking klant omtrent financieel advies?’* luidt: De behoefte aan financieel advies is leeftijdsafhankelijk, waardoor de behoeften uiteenlopen. We kunnen concluderen dat Focus- en Preferred Banking klanten van 25 tot 65 jaar graag geadviseerd worden op het gebied van wonen. Daarnaast willen zij voornamelijk geadviseerd worden in de algemene bankzaken.

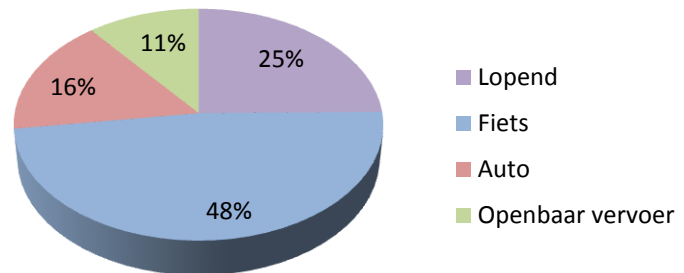
6. Locatie waar de klant in contact wil komen met ABN AMRO

In voorgaand hoofdstuk is beschreven welk soort adviseur welke financiële adviezen geeft en aan welke soorten financieel advies de Focus- en Preferred Banking klant behoefte heeft. In dit hoofdstuk wordt beschreven waar de klant het liefst in contact komt met ABN AMRO. De deelvraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt is: 'Wat is de voorkeur van de klant omtrent locatie voor het ontvangen van financieel advies?'

Figuur 7 Voorkeur locatie contact met ABN AMRO



Figuur 6 Voorkeur omtrent bereikbaarheid kantoor



6.1 Voorkeur locatie

Uit figuur 6, voortgekomen uit dit onderzoek, is gebleken dat 71% van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten bij voorkeur op het bankkantoor in contact komt met ABN AMRO. 22% van de ondervraagden heeft aangegeven bij voorkeur in contact te komen met ABN AMRO vanuit huis.

De meeste portefeuilles van Focus- en Preferred Banking klanten worden beheerd door kantoor de Neude. De uitkomsten van dit onderzoek zullen het meest aansluiten bij de wensen en behoeften van de Focus- en Preferred Banking klanten van kantoor de Neude, omdat er een willekeurige selectie is gemaakt voor de te ondervragen Focus- en Preferred Banking klanten.

6.2 Bereikbaarheid

Verondersteld wordt dat de voorkeur voor een specifiek kantoor samen hangt met de bereikbaarheid van een kantoor. Uit figuur 7, voortgekomen uit dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat de Focus- en Preferred Banking klanten in het cluster Utrecht de voorkeur hebben om per fiets of lopend het kantoor van ABN AMRO te kunnen bereiken. Het kantoor aan de Neude is goed bereikbaar, zowel per fiets, lopend als met het openbaar vervoer.

6.3 Samenvatting

De voorkeur voor locatie van de Focus- en Preferred Banking klanten gaat uit naar het bankkantoor. De meeste klanten worden bediend door de Neude, waardoor de uitkomsten van dit onderzoek het meest aansluiten bij de Focus- en Preferred Banking klanten van de Neude. Zij hebben de voorkeur om het kantoor te bereiken per fiets of lopend.

Het antwoord op de vraag: 'Wat is de voorkeur van de klant omtrent locatie voor het ontvangen van financieel advies?' luidt: De Focus- en Preferred Banking klanten hebben de voorkeur voor een bankkantoor dat goed bereikbaar is lopend of per fiets. Aangezien 71% van de ondervraagden aangegeven heeft dat zij graag op het bankkantoor in contact komen met ABN AMRO is het van cruciaal belang een klant deze mogelijkheid te blijven aanbieden.

7. Moment regelen financiën

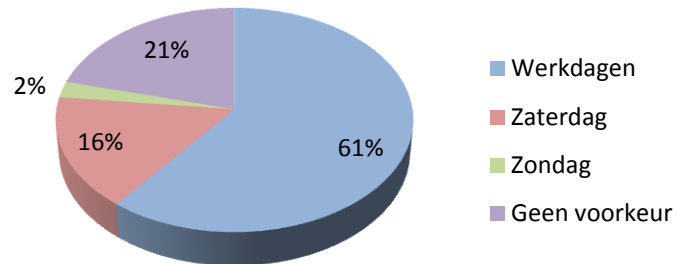
In voorafgaand hoofdstuk is beschreven welke behoefte de klant heeft omtrent de locatie waar hij/zij in contact wil komen met ABN AMRO. Dit hoofdstuk geeft aan wanneer de klanten hun financiën willen regelen en op welke tijdstippen dit voor hen het best gelegen komt. De deelvraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt is: 'Wanneer wil de klant financieel advies?'

7.1 Werkdagen, zaterdag of zondag

Uit figuur 8, voortgekomen uit dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat 61% van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten hun financiën willen regelen van maandag tot en met vrijdag, in dit onderzoek ook wel beschouwd als werkdagen.

Uit bijlage 7 en 8 is gebleken dat dit echter niet overeenkomt met het aantal afspraken in de agenda's op zaterdagen. De mogelijke verklaring voor dit opmerkelijke gegeven zou kunnen zijn dat de niet Focus- en Preferred Banking klant een andere behoefte heeft dan een Focus- en Preferred Banking klant met betrekking tot de dagen waarop zij hun financiën regelen.

Figuur 8 Welke dag wil de klant zijn/haar financiën regelen

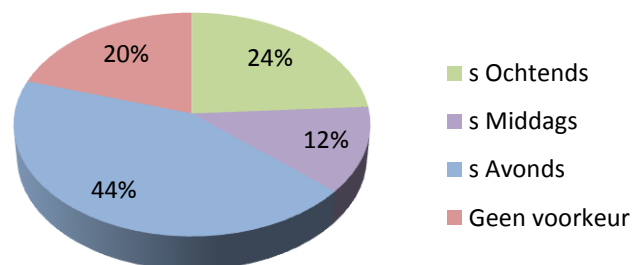


7.2 Ochtend, middag of avond

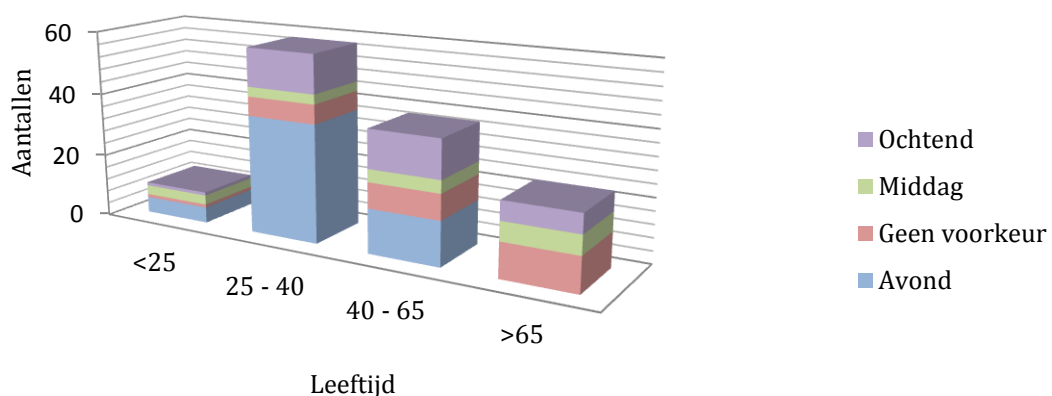
Uit figuur 9, voortgekomen uit dit onderzoek, is gebleken dat 44% van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten hun financiën het liefst 's avonds regelen en 24% bij voorkeur in de ochtend. Uit dit onderzoek is gebleken dat de voorkeur van tijdstip ook leeftijdsafhankelijk is. Dit verband wordt nader toegelicht.

Uit figuur 10, voortgekomen uit dit onderzoek, is gebleken dat de leeftijdscategorieën 25 tot 40 jaar en 40 tot 65 jaar de voorkeur hebben om hun financiën 's avonds te regelen. De leeftijdscategorie ouder dan 65 jaar heeft vaak geen voorkeur over het dagdeel waarop zij hun financiën regelen.

Figuur 9 Tijdstip waarop de klant zijn/haar financiën wil regelen



Figuur 10 Verband leeftijd / dagdeel



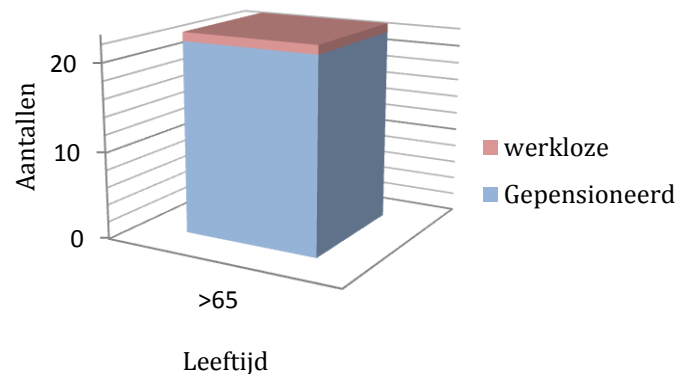
Uit figuur 11, voortgekomen uit dit onderzoek, kan geconcludeerd worden dat 96% van de ondervraagden ouder dan 65 jaar gepensioneerd zijn. Een mogelijke verklaring voor het niet hebben van een voorkeur voor een specifiek dagdeel zou kunnen zijn dat zij meer vrije tijd hebben.

7.3 Samenvatting

Focus- en Preferred Banking klanten regelen bij voorkeur hun financiën op werkdagen. Dit is een tegenstrijdige ondervinding als er gekeken wordt naar de agenda's van Hoog Catharijne en de Neude op de zaterdagen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de niet Focus- en Preferred Banking klanten een andere behoefte hebben wat betreft het tijdstip waarop zij hun financiën regelen. Een opvallende waarneming is dat Focus- en Preferred Banking klanten ouder dan 65 jaar vaak geen voorkeur hebben voor een bepaald dagdeel.

Het antwoord op de vraag: 'Wanneer wil de klant financieel advies?' luidt: Het overgrote deel van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten wil graag op werkdagen, ook wel van maandag tot en met vrijdag, hun financiën regelen. Daarnaast heeft 44% van de ondervraagden aangegeven bij voorkeur 's avonds hun financiën te regelen en 24% in de ochtend.

Figuur 11 Verband leeftijd / momenteel ben ik



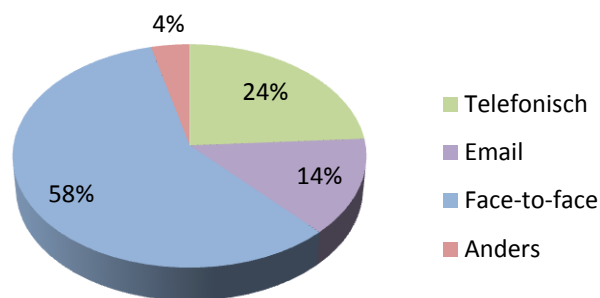
8. Manier advies

In voorafgaand hoofdstuk is beschreven welke dagen en welke dagdelen de voorkeur hebben van de klant om hun financiën te regelen. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de manier waarop de klant het liefst in contact komt met ABN AMRO. Daarnaast wordt er gekeken naar de mening van de klant omtrent het regelen van hun financiën via internet. De deelvraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt is: 'Hoe wil de klant voorzien worden van financieel advies?'

8.1 Huidige situatie

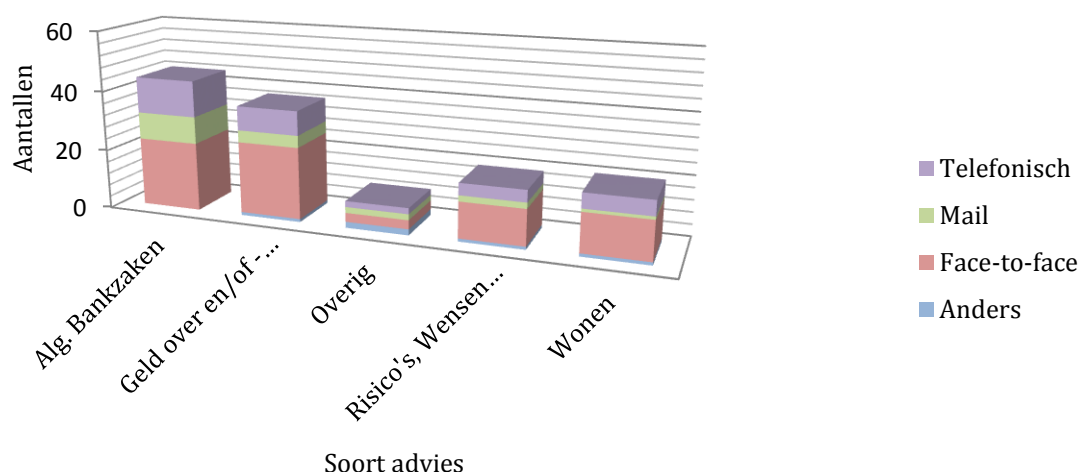
Uit voorgaand hoofdstuk blijkt dat een groot deel van de Focus- en Preferred Banking klanten graag met ABN AMRO in contact komt op het bankkantoor. De manier waarop de Focus- en Preferred Banking klanten in contact willen komen lijkt dan ook face-to-face met een adviseur van ABN AMRO te zijn. Figuur 12, voortgekomen uit dit onderzoek, laat zien dat 58% van de Focus- en Preferred Banking klanten bij voorkeur face-to-face in contact willen komen met ABN AMRO. 24% geeft aan graag telefonisch in contact te komen met ABN AMRO.

Figuur 12 Hoe wil de klant in contact komen?



Verondersteld wordt dat de manier waarop de Focus- en Preferred Banking klant in contact willen komen met ABN AMRO afhankelijk is van het soort advies waar behoefte aan is. Figuur 13, voortgekomen uit dit onderzoek, laat zien dat 63% van de Focus- en Preferred Banking klanten, die graag door ABN AMRO geadviseerd willen worden over risico's, wensen en toekomstplannen, bij voorkeur graag face-to-face met een adviseur in contact komen. Ook gaat de voorkeur bij woonadvies uit naar face-to-face. Algemene bankzaken worden naast face-to-face ook graag telefonisch of per mail besproken.

Figuur 13 Verband soort advies/ contact methode

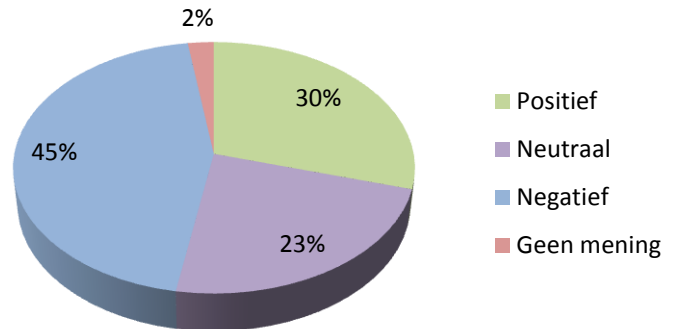


8.2 Toekomstige situatie²⁴

ABN AMRO ziet steeds meer klanten gebruikmaken van online-, mobiel- of telefonisch bankieren. Het gevolg hiervan is dat het op kantoren steeds rustiger wordt en het voor sommige kantoren niet meer zinvol is om het kantoor aan te houden. Ook in 2014 zullen er hierdoor 63 kantoren sluiten van de 350 kantoren in Nederland, maar wat vinden de Focus- en Preferred Banking klanten ervan om in de toekomst hun financiën online of telefonisch te regelen?

Uit figuur 14, voortgekomen uit dit onderzoek, blijkt dat 45% van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten negatief zijn wat betreft het regelen van hun financiën online of telefonisch. 30% van de ondervraagden is positief en 23% heeft geen specifieke voorkeur.

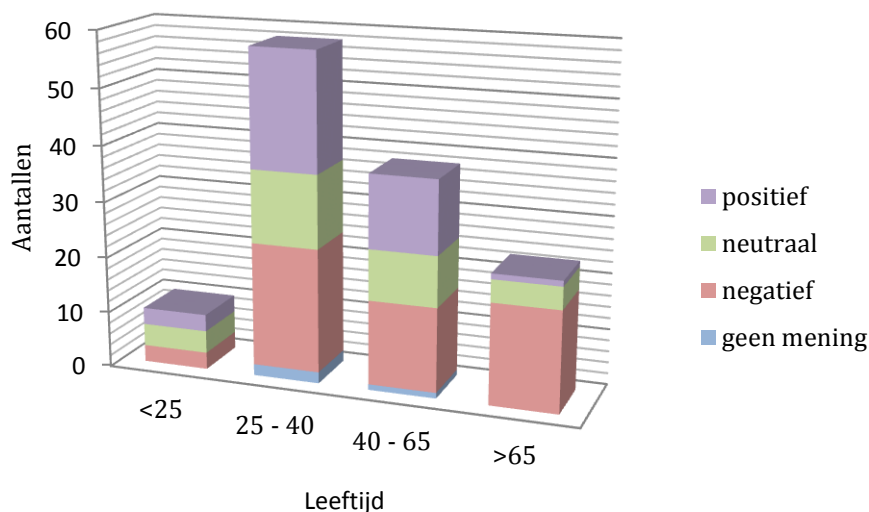
Figuur 14 Mening over toekomstige situatie



Uit dit onderzoek is gebleken dat leeftijd een grote rol speelt. Figuur 15, voortgekomen uit dit onderzoek, laat zien dat 78% van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten ouder dan 65 jaar negatief is wat betreft het regelen van hun financiën online. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat zij niet beschikken over internet of niet vaardig genoeg zijn in het bedienen van een computer.

Aan de andere kant geeft 36% van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten tussen de 25 en 40 jaar aan dat zij positief zijn wat betreft het regelen van hun financiën online of telefonisch.

Figuur 15 Verband leeftijd / toekomstige situatie



²⁴ Bron: Intranet ABN AMRO (2014), Kantoorsluitingen 2014

8.3 Samenvatting

De ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten willen bij voorkeur face-to-face in contact komen met ABN AMRO. Verondersteld wordt dat het soort advies invloed heeft op de contactmethode. Als het gaat om complexere financiële vraagstukken, zoals risico's, wensen en toekomst plannen of wonen gaat de voorkeur uit naar face-to-face contact. Algemene bankzaken worden ook wel graag telefonisch of per mail besproken. Doordat een verschuiving heeft plaatsgevonden van kantoor naar het online regelen van financiën, sluiten steeds meer kantoren. Het overgrote deel van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten zijn negatief wat betreft het regelen van hun financiën online.

Het antwoord op de vraag: 'Hoe wil de klant voorzien worden van financieel advies?' luidt: 'De ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten geven de voorkeur aan het face-to-face in contact komen met ABN AMRO. Als het om algemene bankzaken gaat willen zij ook wel telefonisch of per mail in contact komen met ABN AMRO. 45% van de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten zijn negatief wat betreft het regelen van hun financiën online.'

9. Kosten voor ABN AMRO om in klantbehoefte te voorzien

In het voorgaande hoofdstuk is de manier beschreven waarop de Focus- en Preferred Banking klanten van ABN AMRO in contact willen komen met hun bank, maar welke verbanden kunnen gelegd worden om te voorzien in de behoeften en daarmee samenhangend de kosten en baten? Wat gebeurt bijvoorbeeld met de kosten zodra een kantoor van ABN AMRO langer open gaat voor advies? De deelvraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt is: 'Welke kosten gaan gepaard met het voorzien in de behoeften van de klant?'

9.1 Kosten- en batenanalyse

ABN AMRO beschikt niet over een inzicht van de kosten en baten van ieder afzonderlijk district, cluster of kantoor. Dit maakt het lastig om een kosten- batenanalyse voor ABN AMRO cluster Utrecht op te stellen. Het is wel mogelijk om aannames te vertalen naar een toename of afname van de kosten.

De grootste kosten voor ABN AMRO cluster Utrecht zullen de huurkosten, personeelskosten en elektriciteitskosten zijn.

- De huurkosten zullen indien ABN AMRO langer opengaat of eerder sluit niet veranderen ten opzichte van de huidige openstelling. In cluster Utrecht worden drie bedrijfspanden gehuurd.
- ABN AMRO kent een basisarbeidsduur van 36 uur per week en 1872 uur op jaarbasis²⁵. De gebruikelijke werkdagen zijn van maandag tot en met zaterdag. Als de werkdag op een zaterdag is ingeroosterd hebben de medewerkers recht op een vrije dag, dit wordt ook wel roostertoeslag als percentage van het uurloon genoemd. Personeelskosten zullen hierdoor veranderen, want in feite moet er een extra personeelslid worden ingezet op dagen dat andere collega's hun zaterdagcompensatie opnemen. In werkelijkheid blijven de personeelskosten ongewijzigd, omdat de zaterdagcompensatie tot op heden ingepland wordt op dagen dat de bezetting het toe laat.
- De elektriciteitskosten verschillen per kantoor. De Neude en Churchilllaan zetten bij het verlaten van het kantoor de verlichting uit. Op Hoog Catharijne blijft de verlichting aan. Zodra kantoor de Neude of Churchilllaan langer open gaat, zullen de elektriciteitskosten toenemen.

9.2 Samenvatting

De kosten en baten die samen hangen met de openingstijden zijn niet beschikbaar per kantoor, cluster of district. Hierdoor is het lastig om een kosten- en batenanalyse te maken. Het is wel mogelijk aannames te vertalen naar een toename of afname van de kosten. De huurkosten blijven ongewijzigd, de personeelskosten zouden toe horen te nemen en de elektriciteitskosten zullen toenemen indien een kantoor langer open gaat. De personeelskosten nemen niet toe, omdat er gewerkt wordt met zaterdagcompensaties.

Het antwoord op de vraag: 'Welke kosten gaan gepaard met het voorzien in de behoeften van de klant?' luidt: 'De kosten die gepaard gaan met het voorzien in de behoeften van de klant zijn voornamelijk personeelskosten. Om de klant ook 's avonds te bedienen, zullen er meer adviseurs beschikbaar moeten zijn of er zal een verschuiving in het rooster plaats moeten vinden'.

²⁵ Bron: CAO ABN AMRO (2013/2014)

10. Conclusies en aanbevelingen

De voorgaande hoofdstukken hebben inzicht gegeven in het onderzoek. Het onderzoek naar de wensen en behoeften van de klant omtrent het moment waarop zij willen worden voorzien van financieel advies door ABN AMRO. Hoe kunnen de uitkomsten van dit onderzoek het best worden geïmplementeerd binnen ABN AMRO, cluster Utrecht? In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen aan ABN AMRO, cluster Utrecht worden aangereikt.

Om tot een goede aanbeveling te komen wat betreft de Focusklant, zullen de criteria hiervoor aangescherpt moeten worden. Tijdens dit onderzoek was niet volledig duidelijk wat een Focusklant daadwerkelijk oplevert voor de bank. Dit is tijdens dit onderzoek een belemmering geweest, hierdoor kon namelijk geen onderscheid gemaakt worden in de verschillende klantgroepen, waardoor zij willekeurig zijn geselecteerd om deel te nemen aan dit onderzoek.

Geconcludeerd kan worden dat er onder de ondervraagde Focus- en Preferred Banking klanten verschillende scenario's spelen en dat zij niet altijd voor ABN AMRO kiezen om in deze scenario's geadviseerd te worden (zie paragraaf 5.2). Een mogelijke verklaring voor de verschillen in adviesbehoefte en de scenario's die spelen zou kunnen zijn dat de vragen los van elkaar beantwoord zijn. Voornamelijk willen Focus- en Preferred Banking klanten in contact komen met ABN AMRO over algemene bankzaken. Dit kan betekenen dat alles verder naar wens verloopt of dat de klant zich niet bewust bezig houdt met zijn/haar financiën, maar dit is een onderzoek op zich en valt buiten dit onderzoek.

Het is van belang dat de verwachtingen van de klant met behulp van het CRM systeem Siebel overtroffen worden. Door proactief in te spelen op de signalen die Siebel afgeeft, kan de klant positief verast worden. Om sterke klantrelaties op te bouwen is het van belang dat iedere adviseur vaardig genoeg is om klantinformatie uit alle bronnen te integreren, diepgaand te analyseren en daarmee in te spelen op de wensen en behoeften van de klant.

Uit onderzoek is gebleken dat Focus- en Preferred Banking klanten een grote voorkeur hebben voor het bankkantoor als locatie om in contact te komen met ABN AMRO. Dit moet een locatie zijn die zowel per fiets als lopend goed bereikbaar is. De Neude is het kantoor dat de meeste portefeuilles beheert van de Focus- en Preferred Banking klanten. Churchilllaan is een kantoor dat minder centraal gelegen ligt, maar eveneens goed bereikbaar is per fiets, lopend of met het openbaar vervoer. Hoog Catharijne is lopend goed bereikbaar, maar minder goed bereikbaar per fiets. De voorkeur van de Focus- en Preferred Banking klant gaat uit naar kantoor de Neude.

Focus- en Preferred Banking klanten komen bij voorkeur op werkdagen 's avonds langs voor het regelen van hun financiën. Uit de agenda's van de Neude en Hoog Catharijne is gebleken dat een zaterdagopenstelling onder 'niet Focus- en Preferred Banking klanten' wel van belang is. Uit dit kwalitatieve gedeelte van het onderzoek blijkt dat kantoor Hoog Catharijne op zaterdag gesloten kan worden, omdat de Focus- en Preferred Banking klant geen behoefte heeft aan een locatie die minder goed bereikbaar is. Hierbij moet echter wel de kanttekening gemaakt worden, dat een grote groep 'de niet Focus- en Preferred Banking klanten' onbediend blijft. Ik zal daarom aanbevelen de openingstijden op de zaterdag aan te houden en enigszins te verruimen om ook de niet Focus- en Preferred Banking klanten in hun behoeften te voorzien. Op die manier kan het vertrouwen gewonnen worden van de niet Focus- en Preferred Banking klanten en zijn zij eerder geneigd om de spelende scenario's allemaal onder te brengen bij ABN AMRO. Daarnaast kunnen ook deze klanten op lange termijn van belang zijn voor de bank. De voorkeur van de Focus- en Preferred Banking klanten, maar rekening houdend met de niet Focus- en Preferred Banking klanten zal uit het onderzoek als volgt vertaald kunnen worden naar de volgende specifieke openingstijden:

	Hoog Catharijne:	Neude:	Churchilllaan:
Maandag:	10.00-18.00 uur	09.00-21.00 uur	10.00-17.00 uur
Dinsdag:	10.00-18.00 uur	09.00-21.00 uur	10.00-17.00 uur
Woensdag:	10.00-18.00 uur	09.00-21.00 uur	10.00-17.00 uur
Donderdag:	10.00-18.00 uur	09.00-21.00 uur	10.00-17.00 uur
Vrijdag:	10.00-18.00 uur	09.00-21.00 uur	10.00-17.00 uur
Zaterdag:	10.00-17.00 uur	10.00-17.00 uur	Gesloten
Zondag:	Gesloten	Gesloten	Gesloten

Tevens wordt hiermee beter ingespeeld op de concurrerende banken in Utrecht, zoals de ING Bank en Rabobank.

De voorkeur van de Focus- en Preferred Banking klant gaat uit naar de face-to-face bediening van ABN AMRO. Het is van belang dat de bezetting hier optimaal op wordt aangepast en klanten niet langer dan 30 minuten hoeven te wachten. Uit de enquête is gebleken dat klanten het liefst direct bij binnenkomst geholpen willen worden, maar eventueel wel bereid zijn om even te wachten. Een mogelijke oplossing hiervoor zou kunnen zijn om oproepkrachten (bijvoorbeeld studenten) in te zetten die op drukke momenten ('s middags tussen 12.00-13.00 uur en 15.00-17.00 uur) kunnen inspringen, waardoor de klanten sneller geholpen worden. Daarnaast geeft ongeveer 25% aan het fijn te vinden telefonisch terecht te kunnen bij ABN AMRO.

Literatuurlijst

- ABN AMRO. (2014). *Alles wat je moet weten over focusklanten*. Amsterdam: ABN AMRO.
- ABN AMRO. (2014). *CAO ABN AMRO 2013/2014*. Amsterdam: ABN AMRO.
- ABN AMRO. (2014). *Manual preferred banking - zo werken wij*. Amsterdam: ABN AMRO.
- Alles over marktonderzoek. (sd). Opgeroepen op april 22, 2014, van Alles over marktonderzoek: www.allesovermarktonderzoek.nl
- Blanken, M. d. (2014, april 25). Winkeltijdenwet 1996. (K. v. Rooijen, Interviewer)
- Borrendam, S. B. (2005). *Kwaliteit van dienstverlening*. vakmedianet.
- Kotler, P. (2009). *Principes van marketing*. Pearson Benelux B.V.
- Krieken, S. v. (2013). *Wij zijn er wanneer de klant ons nodig heeft*. Utrecht: ABN AMRO.
- Otten, A. (2014, mei 2). Nederlandse Vereniging van Banken. (K. v. Rooijen, Interviewer)
- Verhoeven, N. (2008). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma uitgevers.
- Vries, E. d. (2013). *Beleid openingstijden*. Amsterdam: ABN AMRO.

Bijlagen

Bijlage 1: Berekening steekproef

A. Vul hieronder de 3 kengetallen van de calculator in:

1. Hoe groot is de steekproefmarge die u wilt toelaten? (%) Een steekproefmarge van 5% is gangbaar bij marktonderzoek.	5
2. Wat is de omvang van de populatie? Wanneer de omvang niet bekend is, vult u dan 20000 in.	3396
3. Welke uitkomst verwacht u in het onderzoek? (%) Wanneer dit vooraf niet is in te schatten, vult u dan 50 in.	80

B. Resultaat :

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 90%	165
Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 95%	229
Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 99%	377

$70 \times 165 / 95 = 129$ enquêtes.

Bijlage 2: Enquête

Onderzoek naar de dienstverlening van ABN AMRO

Mijn naam is Kelly van Rooijen, student aan de Hogeschool Utrecht. In het kader van mijn afstudeerstage doe ik onderzoek naar de dienstverlening van ABN AMRO Utrecht. ABN AMRO wil uw huisbankier zijn met dienstverlening die het verschil maakt; altijd persoonlijk, waar en wanneer u wilt. Het spreekt dan ook voor zich dat ABN AMRO veel waarde hecht aan uw mening en uw wensen.

Ik stel het zeer op prijs als u wilt deelnemen aan deze enquête. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan ABN AMRO haar dienstverlening aanpassen, om u in de toekomst beter van dienst te zijn. De enquête bestaat uit 14 vragen en het beantwoorden van de vragen duurt ongeveer 5 minuten. Geef **maximaal** één antwoord per vraag.

De verwerking van de gegevens gebeurt volstrekt anoniem. ABN AMRO neemt geen contact met u op naar aanleiding van deze enquête. Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking!

1. Leeftijdscategorie:
☐ <25 jaar
☐ 25 – 40 jaar
☐ 40 – 65 jaar
☐ >65 jaar
2. Hoe ziet uw gezinssituatie er uit?
☐ Alleenstaand
☐ Samenwonend
☐ Gehuwd
☐ Gescheiden
☐ Thuiswonend
☐ Overig
3. Momenteel ben ik:
☐ Studerende
☐ Werkende
☐ Werkloze
☐ Gepensioneerde
☐ Overig
4. Welk dagdeel is voor u het meest geschikt om uw financiën te regelen?
☐ Ochtend (7.00-12.00)
☐ Middag (12.00-18.00)
☐ Avond (18.00- 21.00)
☐ Geen voorkeur
5. Welke dagen zijn voor u het meest geschikt om uw financiën te regelen?
☐ Werkdagen (maandag t/m vrijdag)
☐ Zaterdag
☐ Zondag
☐ Geen voorkeur
6. Waar wilt u het liefst in contact komen met ABN AMRO?
☐ Thuis
☐ Werk
☐ Bankkantoor
☐ Anders

zie ommezijde

7. Hoe wilt u het liefst in contact komen met ABN AMRO?
- ☐ *Telefonisch*
 - ☐ *Per mail*
 - ☐ *Face-to-Face*
 - ☐ *Anders*
8. Wanneer wilt u geholpen worden?
- ☐ *Direct bij binnenloop van een bankkantoor*
 - ☐ *Ik ben bereid maximaal een halfuur te wachten*
 - ☐ *Op afspraak*
9. Hoe wilt u het kantoor van ABN AMRO bereiken?
- ☐ *Lopend*
 - ☐ *Per fiets*
 - ☐ *Per auto*
 - ☐ *Met het openbaar vervoer*
10. Hoe vaak heeft u het voorgaande jaar (2013) naar schatting een willekeurig kantoor van ABN AMRO bezocht?
- ☐ *Niet*
 - ☐ *1-5 keer*
 - ☐ *5-10 keer*
 - ☐ *Meer dan 10 keer*
11. Het laatste bezoek dat ik gebracht heb aan een willekeurig kantoor van ABN AMRO was:
- ☐ *Per toeval*
 - ☐ *Gepland*
12. Wat speelt er momenteel in uw financiële situatie? Geef hierbij het antwoord dat het meest op uw situatie van toepassing is.
- ☐ *Algemene bankzaken (betalen, passen en internetbankieren)*
 - ☐ *Wonen (hypotheek)*
 - ☐ *Geld over/ Geld tekort (sparen, beleggen en lenen)*
 - ☐ *Risico's, wensen en toekomstplannen (pensioen, overlijden en arbeidsongeschiktheid)*
 - ☐ *Overig*
13. Waarover wilt u momenteel door ABN AMRO geadviseerd worden? Geef hierbij het antwoord dat het meest op uw situatie van toepassing is.
- ☐ *Algemene bankzaken (betalen, passen en internetbankieren)*
 - ☐ *Wonen (hypotheek)*
 - ☐ *Geld over/ Geld tekort (sparen, beleggen en lenen)*
 - ☐ *Risico's, wensen en toekomstplannen (pensioen, overlijden en arbeidsongeschiktheid)*
 - ☐ *Overig*
14. Hoe staat u er tegenover om in de toekomst al uw bankzaken telefonisch of via de webcam te regelen?
- ☐ *Positief, ik vind het geen probleem.*
 - ☐ *Neutraal, ik heb geen specifieke voorkeur.*
 - ☐ *Negatief, ik wil mijn bankzaken altijd face-to-face regelen.*
 - ☐ *Geen mening.*

Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 3: Capaciteitsplanning

<u>Neude</u>		Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag
Christa	FTE	8	8	RV	8	8	x
Lylian	0.6 FTE	x	x	x	8	8	X
Minette	0.6 FTE	8	8	x	8	x	X
Frouke	FTE	8	8	8	8	8	X
Arjan	FTE	ZC	8	8	8	8	X
Deepak	FTE	8	8	RV	8	8	8
Yvonne	FTE	ZC	RV	8	8	8	X
Kelly	FTE	8	8	8	8	8	X
Joost	FTE	ZC	8	8	VAK	8	X
Aysen	0.8 FTE	8	8	8	x	8	x
Pieter-Bas	FTE	8	8	8	8	RV	X
Nine	UZK	X	X	X	X	X	8
Trudi	FTE	8	8	8	8	RV	8
Fieke	0.6 FTE	8	8	x	8	x	X
Sil	0.8 FTE	8	8	8	ZC	8	8
Bianca	0.6 FTE	8	x	x	8	8	x

<u>Hoog Catharijne</u>		Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag
Charna	FTE	VAK	RV	VAK	VAK	VAK	x
Firas	FTE	8	x	8	8	8	X
Fouad	FTE	8	8	8	8	8	X
Tineke	0.8 FTE	ZC	8	8	8	x	X
Ineke	FTE	8	8	8	RV	8	X
Hafida	0.6 FTE	x	8	x	8	ZC	8
Kawita	0.8 FTE	8	8	x	8	8	8
Kelly	Stage	8	8	8	8	8	x

<u>Churchill</u>		Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag
Hicham	FTE	8	8	8	8	8	8
Bob	FTE	8	8	8	8	8	8
Arlene	FTE	8	8	X	8	8	X
Jane	FTE	VAK	RV	8	8	8	X
Erwin	0.8 FTE	8	8	RV	8	8	X
Marc	FTE	8	RV	8	8	ZC	X
Assia	FTE	4	4		4	8	X

**Adviseurs wonen en
inkomen & vermogen**

		Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag	Zaterdag
Jeroen	FTE	ZC	8	8	8	RV	x
Frank	FTE	8	8	8	RV	8	X
Evelyn	FTE	8	8	X	X	8	X
Marijke	FTE	8	8	8	RV	8	X
Tom	FTE	8	8	8	8	RV	X
Carolien	FTE	8	X	X	8	8	X
Wichert	FTE	8	8	8	8	8	x

Bijlage 4: Functiebeschrijving Adviseur Particulieren I – II

Functiebeschrijving			
Functienaam	Adviseur Particulieren I - II		
Functienummer	402R06-I – 401R08-II		
Functieniveau	6 I – 8 II	Functiedatum	1 juli 2013

1.1 Plaats in de organisatie

Bedrijfsonderdeel : R&PB
Hoofdafdeling : Particulieren
Afdeling : Financieel Advies Centrum

Functiestructuur : Kantoordirecteur
Adviseur Inkomen en Vermogen I – II
Adviseur Wonen I – II
Adviseur Particulieren I – II
Adjunct kantoordirecteur
Adviseur Particulieren

1.2 Context van de functie

Het Financieel Advies Centrum (FAC) wil de adviesbank worden en blijven voor alle particuliere klanten in het eigen marktgebied. De klant voelt zich echt klant door het geven van een warm welkom, een anno nu dienstverlening en een persoonlijk en deskundig (5 sterren) advies, waarbij het belang van de klant centraal staat.

Het FAC is een goed bereikbaar en modern kantoor van waaruit alle particuliere klantengroepen bediend kunnen worden.

Op het FAC kunnen alle klantsegmenten terecht voor zowel standaard als complex (breedte-) advies, dat door de medewerkers op een persoonlijke, deskundige, efficiënte en commerciële wijze wordt aangeboden. Het klantbelang staat hierbij altijd centraal.

Het FAC biedt een gestandaardiseerd en transparant assortiment van producten met onderscheid op het gebied van wonen en vermogen, naast een goede basis dienstverlening en service met betrekking tot het gehele assortiment. Bovendien biedt het FAC een standaard zakelijke dienstverlening aan zakelijke relaties. Vanuit het FAC vindt eveneens de aansturing plaats van één of meerdere bankkantoren. Deze kantoren verlenen de gebruikelijke basisdiensten, maar organiseren desgewenst op afspraak met de klant het advies en de verkoop van complexe producten. Een efficiënte en effectieve samenwerking met de collega's op het FAC (Adviseurs Inkomen en Vermogen en Adviseurs Wonen), het District, ASC, Centrale Verkoop, Private Banking, Your Business Banking en Bedrijven zorgt ervoor dat de klant ABN AMRO ervaart als één bank.

Is de partner in business voor zijn klant, waarbij de wensen en behoefte van de klant als uitgangspunt worden gehanteerd. Bouwt een vertrouwensband en een duurzame lange termijn relatie op en levert transparante producten/diensten die passen bij de behoefte.

Functiehouder:

- heeft een commerciële rol op het gebied van sparen, lenen, betalen, en verzekeren en is daarbij in staat om onze klanten een direct en integraal advies en service te bieden.
- geeft basisadvies over standaard beleggingsoplossingen.
- verkoopt alle particuliere standaardproducten en -diensten.
- bedient pro-actief en inbound telefonisch klanten uit de teamportefeuille.
- is leadgenerator voor Adviseurs Inkomen en Vermogen en Adviseurs Wonen.

- voert gesprekken met basis-, retentie- en potentiekanten.
- verzorgt de intake van (potentiële) klanten die wensen hebben buiten de standaardproducten en diensten en verwijst hen actief door naar een Adviseur Wonen of Adviseur Inkomen en Vermogen.
- ondersteunt in voorkomende gevallen Adviseurs Wonen en Adviseurs Inkomen en Vermogen bij de administratieve afhandeling van overeengekomen diensten en de afhandeling van door hen aangeboden standaarddiensten.
- draagt zorg voor de ontvangst en intake van (nieuwe) Your Business Banking relaties.

1.3 Kwantitatieve informatie

- De functie komt voor op de circa 227 Financiële Advies Centra en de circa 60 bankkantoren, onderdeel van Particulieren.
- Op een FAC zijn minimaal 5 fte en maximaal 15 fte werkzaam en op een bankkantoor minimaal 3 fte en maximaal 5 fte.
- Op basis van commerciële- en klantoverwegingen in het betreffende marktgebied heeft een beperkt aantal FAC's een bezetting van 15 tot 30 medewerkers. De Adviseurs Particulieren op deze FAC's worden hiërarchisch aangestuurd door een Adjunct Kantoordirecteur, die rechtstreeks rapporteert aan de Kantoordirecteur.

2.1 Doelstelling van de functie

Adviseert over en verkoopt particuliere standaardproducten en diensten aan zowel particuliere als zakelijke klanten, waarbij de behoeften van de klant altijd leidend zijn (klantbelang centraal). Verricht bovendien servicehandelingen en commercieel ondersteunende werkzaamheden en draagt bij aan een klantgerichte ontvangst.

2.2 Resultaatgebieden

Verkooptransacties

Adviseert klanten over particuliere standaardproducten en diensten, met inachtneming van het klantbelang, gericht op het verkopen van deze producten en diensten. Bewerkt daarvoor planmatig het marktgebied, plant gesprekken in en agendeert de vervolgactiviteiten. Voert onder regie van het ASC en de Kantoordirecteur de outbound calling van centraal aangeleverde leads. Verzorgt de intake en opvang van (nieuwe) particuliere en zakelijke klanten.

Inventariseert de totale financiële situatie en de behoeften van de klant en stelt op basis van deze analyse een passend product voor. Verricht, op afronding van de verkoop gerichte, administratieve werkzaamheden. Signaleert cross-sellings mogelijkheden tijdens contactmomenten met de klant en verwijst waar nodig klanten richting de Adviseurs Wonen en Adviseurs Inkomen en Vermogen. Participeert in verschillende overlegvormen, waaronder het verkoopoverleg.

Klanttevredenheid

Speelt efficiënt en effectief in op wensen, vragen en klachten van klanten ter bevordering van de klanttevredenheid.

Inventariseert daartoe de aard van de wensen, vragen en klachten van klanten en behandelt deze vragen en klachten of draagt er zorg voor dat de vraag en/of klacht op de juiste plaats in de organisatie behandeld wordt. Is alert op de voortgang van de afwikkeling van de vragen en klachten en draagt verbeterpunten aan om de klanttevredenheid binnen het eigen kantoor te vergroten. Behoudt de relatie met retentiekanten door het leveren van een goede service.

Migraties

Wijst klanten op en informeert over de overige distributiekkanalen, binnen de uitgangspunten van het distributiebeleid, teneinde de klant naar kanalen als de Geldautomaat (GEA), Multifunctionele Geldautomaat (MFG), Muntenautomaat, Internetbankieren en het ASC te

migreren. Laat zien, door middel van het verlenen van veelal individuele begeleiding aan (potentiële) klanten, wat de voordelen van de overige distributiekkanalen voor de klant kunnen zijn (prijs, snelheid). Stimuleert het gebruik van deze kanalen en voert eventuele administratieve mutaties in zodat de klant daadwerkelijk gebruik kan maken van het betreffende distributiekanaal.

Klantgerichte ontvangst

Staat klanten die het kantoor bezoeken te woord teneinde zicht te krijgen op het bezoekdoel van de klant. Ontvangt (potentiële) klanten op kantoor (host-rol), inventariseert de wensen en verwachtingen van de klant, signaleert verkoopkansen en verwijst door naar het passende verkoopkanaal.

Kwaliteit administratie

Verricht administratieve werkzaamheden, conform de voorschriften, procedures en richtlijnen, zodat administraties voldoen aan de door de bank gewenste kwaliteit en een juiste administratieve vastlegging plaatsvindt. Beoordeelt of opdrachtformulieren en overige vereiste documenten inhoudelijk voldoen aan de eisen die gelden voor een juiste uitvoering. Vraagt ontbrekende gegevens op bij de betrokken medewerker en/of klant. Draagt zorg voor een correcte uitvoering en/of een zorgvuldige vastlegging.

Ondersteunt Adviseurs Wonen en Adviseurs Inkomen en Vermogen bij de administratieve afhandeling van complexe producten.

Risicobeheersing

Draagt zorg voor de naleving van de geldende procedures en richtlijnen gericht op een optimale risicobeheersing en leeft voorschriften in het kader van veiligheid- en risicobeheersing na. Verstrekt kredieten binnen de toegekende bevoegdheden en vastgestelde (verstrekings-) criteria.

Leads

Verzorgt de intake van (potentiële) klanten, die wensen hebben buiten de standaard particuliere producten en diensten, en verwijst hen actief door naar een Adviseur Wonen, Adviseur Inkomen en Vermogen of in voorkomende gevallen naar een specialist.

Draagt zorg voor leads naar Your Business Banking, als blijkt dat de (potentiële) klant voor een zakelijk product of dienst in aanmerking komt. Overlegt daartoe met collega's van het district en Your Business Banking. Legt de lead op voorgeschreven wijze vast, zodat de betreffende collega terzake geïnformeerd wordt.

2.3 Kennis

Algemeen

- Kennis van financiële dienstverlening op MBO+ niveau met 1 - 3 jaar ervaring.
- Kennis van het particuliere standaardassortiment en basiskennis van producten op het gebied van wonen en vermogen.
- Kennis van de mogelijkheden van de overige distributiekkanalen (ASC, Internet, GEA, MFG).
- Kennis van de meest gehanteerde juridische, bedrijfseconomische en fiscale begrippen gerelateerd aan de verkoop van het particuliere standaardassortiment en alle geldende compliance- en veiligheidsvoorschriften.
- Kennis van het marktgebied.
- Kennis van de bedieningsconcepten van Particulieren en Your Business Banking.
- Engels, voor het adviseren van (potentiële) klanten die de Nederlandse taal niet machtig zijn.

Specifiek

- Voldoet aan de deskundigheidsvereisten conform de Wet Financieel Toezicht (WFT) in het kader van advisering van financiële bank- en verzekeringsproducten.
- Voldoet aan de opleidingsvereisten conform het opleidingscurriculum.

3.0 Competenties

Nummer	Functiespecifieke competenties	Niveau I	Niveau II
3	Samenwerkingsgerichtheid	2	2
9	Commercialiteit	2	3
10	Klantgerichtheid	2	3
12	Planning& Organisatie	2	3
14	Kostenbewustzijn	1	2
16	Resultaatgerichtheid	2	2

Bijlage 5: Functiebeschrijving Adviseur Wonen I – II

Functiebeschrijving			
Functienaam	Adviseur Wonen I-II		
Functienummer	400R07-I - 399R08-II		
Functieniveau	7 I – 8 II	Functiedatum	1 juli 2013

1.1 Plaats in de organisatie

Bedrijfsonderdeel : R&PB
Hoofdafdeling : Particulieren
Afdeling : Financieel Advies Centrum

Functiestructuur : Kantoordirecteur
Adviseur Inkomen en Vermogen I – II
Adviseur Wonen I – II
Adviseur Particulieren I – II
Adjunct kantoordirecteur
Adviseur Particulieren

1.2 Context van de functie

Het Financieel Advies Centrum (FAC) wil de adviesbank worden en blijven voor alle particuliere klanten in het eigen marktgebied. De klant voelt zich echt klant door het geven van een warm welkom, een anno nu dienstverlening en een persoonlijk en deskundig (5 sterren) advies, waarbij het belang van de klant centraal staat.

Het FAC is een goed bereikbaar en modern kantoor van waaruit alle particuliere klantengroepen bediend kunnen worden.

Op het FAC kunnen alle klantsegmenten terecht voor zowel standaard als complex (breedte-) advies, dat door de medewerkers op een persoonlijke, deskundige, efficiënte en commerciële wijze wordt aangeboden. Het klantbelang staat hierbij altijd centraal.

Het FAC biedt een gestandaardiseerd en transparant assortiment van producten met onderscheid op het gebied van wonen en vermogen naast een goede basis dienstverlening en service met betrekking tot het gehele assortiment. Bovendien biedt het FAC een standaard zakelijke dienstverlening aan zakelijke relaties. Vanuit het FAC vindt eveneens de aansturing plaats van één of meerdere bankkantoren. Deze kantoren verlenen de gebruikelijke basisdiensten, maar organiseren desgewenst op afspraak met de klant het advies en de verkoop van complexe producten. Een efficiënte en effectieve samenwerking met de collega's op het FAC (Adviseurs Inkomen en Vermogen en Adviseurs Particulieren), het District, ASC, Centrale Verkoop, Private Banking, Your Business Banking en Bedrijven zorgt ervoor dat de klant ABN AMRO ervaart als één bank.

Functiehouder:

- is de partner in business voor zijn klant, waarbij de wensen en behoeften van de klant als uitgangspunt worden gehanteerd. Bouwt een vertrouwensband en een duurzame lange termijn relatie op en levert transparante producten/diensten die passen bij de behoefte.
- verleent betaald advies met betrekking tot particuliere adviesgevoelige producten met een complex karakter en diensten met focus op woonadvies.
- informeert klanten in de breedte over de mogelijkheden van onze dienstverlening op het gebied van inkomen, vermogen, leven, beleggen, hypotheek, maatwerkkrediet, pensioen en combinaties daarvan

- voert adviesgesprekken met alle klanten van een kantoor met een complexe adviesbehoefte en verkoopt zelfstandig hypotheek aan potentie-, retentie- en basisklanten.
- verzorgt de intake van (potentiële) klanten, die wensen hebben buiten de standaard en/of m.b.t. adviesgevoelige complexe particuliere producten en diensten en verwijst hen in voorkomende gevallen actief door naar een specialist
- draagt zorg voor de ontvangst en intake van (nieuwe) Your Business Banking relaties en verwijst hen actief door naar een Your Business Banker.

De portefeuille omvat zowel minder complexe, gemiddeld complexe als complexe klanten. De complexiteit hangt samen met de klantenportefeuille (risicoprofiel en aantal mutaties), de adviescomplexiteit (samenstelling) van de portefeuille en niveau van de klant als gesprekspartner.

1.3 Kwantitatieve informatie

- De functie komt voor op de circa 227 FAC's binnen de 32 districten die onderdeel uitmaken van Particulieren.
- Functiehouders zijn samen met collega's verantwoordelijk voor het relatiebeheer met de klanten uit de kantoorportefeuille waarvan 25% met actief karakter en 75% met een passief karakter.
- Functiehouders bedienen alle klantsegmenten maar is daarnaast ook specifiek gericht op de verkoop aan en retentie van de focus klantengroep, met een vrij belegbaar vermogen van Euro 50.000 of meer en/of een hypotheekvolume van Euro 400.000 of meer en/of een maandelijks netto gezinsinkomen van Euro 5.000 of meer (niet zijnde zelfstandigen met eigen onderneming).
- Op een FAC zijn minimaal 5 fte en maximaal 15 fte werkzaam en op een bankkantoor minimaal 3 fte en maximaal 5 fte.
- Op basis van commerciële- en klantoverwegingen in het betreffende marktgebied heeft een beperkt aantal FAC's een bezetting van 15 tot 30 medewerkers. De medewerkers op deze FAC's die zich bezig houden met de basisdienstverlening aan klanten worden hiërarchisch aangestuurd door een Adjunct Kantoordirecteur, die rechtstreeks rapporteert aan de Kantoordirecteur.

2.1 Doelstelling van de functie

Adviseert op een proactieve manier over en verkoopt particuliere standaard- en complexe adviesgevoelige producten en diensten aan met name retentie- en potentieklanten gericht op het realiseren van de verkoopdoelstellingen alsmede op het behouden van bestaande klanten voor ABN AMRO. Hierbij geldt dat de behoeften van de klant altijd leidend zijn (klantbelang centraal).

2.2 Resultaatgebieden

Verkooptransacties

Adviseert (potentiële) klanten over particuliere standaard- en complexe adviesgevoelige producten en diensten met inachtneming van het klantbelang, gericht op het verkopen van deze producten en diensten. Bewerkt daarvoor planmatig het marktgebied, plant gesprekken in en agendaert de vervolgvormen. Inventariseert de totale financiële situatie en de behoeften van de klant en stelt op basis van deze analyse een passend product voor. Biedt toegevoegde waarde door deskundigheid, transparantie in het klantcontact, maatschappelijke betrokkenheid en kennis van de actualiteit. Legt alle relevante klantinformatie vast en verricht, op afronding van de verkoop gerichte, administratieve werkzaamheden. Participeert in verschillende overlegvormen, waaronder het verkoopoverleg.

Klanttevredenheid

Speelt efficiënt en effectief in op wensen, vragen en klachten van klanten ter bevordering van de klanttevredenheid.

Inventariseert de aard van de wensen, vragen en klachten van klanten en behandelt zowel de standaard- als de complexere vragen en klachten van klanten of draagt er zorg voor dat de vraag of klacht op de juiste plaats in de organisatie behandeld wordt.

Is alert op de voortgang van af te wikkelen vragen en klachten en draagt verbeterpunten aan om de klanttevredenheid te vergroten. Ontvangt in voorkomende gevallen (potentiële) klanten op het kantoor (host-rol).

Acquisitie

Acquireert op eigen initiatief nieuwe klanten, binnen het eigen marktgebied en op basis van door bestaande klanten, intermediair en door Marketing aangereikte referenties, gericht op werving en uitbreiding van het klantenbestand. Onderzoekt daartoe actief en planmatig welke mogelijkheden er zijn om de portefeuille van de klant uit te breiden (verbeteren rentabiliteit), waarbij de wensen en behoefte van de klant als uitgangspunt worden genomen, en de totale klantenportefeuille te vergroten. Benadert (potentiële) klanten om de verkoop van het producten- en dienstenpakket uit te breiden en te verdiepen en het marktaandeel te vergroten. Overlegt en onderhandelt, binnen gegeven marges en richtlijnen, met (potentiële) klanten over voorwaarden en transacties. Sluit transacties af binnen de eigen bevoegdheid of na verkregen fiat.

Migraties

Wijst klanten op en informeert over de overige distributiekkanalen, binnen de uitgangspunten van het distributiebeleid, teneinde de klant naar kanalen als de Geldautomaat (GEA), Multifunctionele Geldautomaat (MFG), Muntenautomaat, Internetbankieren en het ASC te migreren. Laat zien, door middel van het verlenen van veelal individuele begeleiding aan (potentiële) klanten, wat de voordelen van de overige distributiekkanalen voor de klant kunnen zijn (prijs, snelheid). Stimuleert het gebruik van deze kanalen en voert eventuele administratieve mutaties in, zodat de klant daadwerkelijk gebruik kan maken van het betreffende distributiekanaal.

Kwaliteit administratie

Verricht administratieve werkzaamheden, conform de voorschriften, procedures en richtlijnen, zodat administraties voldoen aan de door de bank gewenste kwaliteit en een juiste administratieve vastlegging plaatsvindt. Beoordeelt of opdrachtformulieren en overige vereiste documenten inhoudelijk voldoen aan de eisen die gelden voor een juiste uitvoering. Vraagt ontbrekende gegevens op bij de betrokken medewerker en/of de klant. Draagt zorg voor een correcte uitvoering en een zorgvuldige vastlegging.

Risicobeheersing Draagt zorg voor de naleving van de geldende procedures en richtlijnen gericht op een optimale risicobeheersing en leeft voorschriften in het kader van veiligheid- en risicobeheersing na. Verstrekt kredieten binnen de toegekende bevoegdheden en vastgestelde (verstrekings-) criteria.

Leads

Zorgt ervoor dat klanten die wensen hebben buiten de standaard en complexe adviesgevoelige particuliere producten en diensten, doorverwezen worden naar een collega, teneinde de verkoop van de standaard zakelijke en ook zeer complexe adviesgevoelige producten en diensten te stimuleren. Begeleidt klanten in voorkomende gevallen naar een Specialist of Private Banker. Draagt proactief zorg voor leads naar Your Business Banking, als blijkt dat de (potentiële) klant voor een zakelijk product of dienst in aanmerking komt. Overlegt daartoe met collega's van het district, Private Banking en Your Business Banking.

Legt de lead op voorgeschreven wijze vast, zodat de betreffende collega terzake geïnformeerd

wordt.

Commerciële Ontwikkeling

Herkent signalen op het vakgebied, verstrekt advies en verleent ondersteuning, binnen het eigen werkgebied en met inachtneming van het klantbelang, gericht op de commerciële ontwikkeling en het vergroten van het marktaandeel. Initieert en onderneemt activiteiten en acties ter ondersteuning van de verkoop en bewaakt de uitvoering. Coacht en ondersteunt de Adviseurs Particulieren inzake de productkennis op het gebied van adviesgevoelige producten. Houdt presentaties met betrekking tot woon- en vermogensadvies ten behoeve van (potentiële) klanten en medewerkers.

2.3 Kennis

Algemeen

- Kennis van financiële dienstverlening op HBO niveau met 1 - 4 jaar ervaring.
- Kennis van het particuliere standaardassortiment adviesgevoelige vermogensproducten (verzekeren leven en beleggen), pensioenen en hypotheke.
- Kennis van de mogelijkheden van de overige distributiekanaalen (ASC, Internet, GEA, MFG).
- Kennis van de meest gehanteerde juridische, bedrijfseconomische en fiscale begrippen gerelateerd aan de verkoop van particuliere bankproducten en alle geldende compliance- en veiligheidsvoorschriften.
- Kennis van het marktgebied.
- Kennis van de bedieningsconcepten van Particulieren, Private Banking en Your Business Banking.
- Engels, voor het adviseren van (potentiële) klanten die de Nederlandse taal niet machtig zijn.

Specifiek

- Voldoet aan de deskundigheidsvereisten conform de Wet Financieel Toezicht (WFT) in het kader van advisering van financiële bank- en verzekeringsproducten.
- Kennis op het niveau van Stichting Erkend Hypotheekadviseur (SEH).
- Voldoet aan de vereisten conform het opleidingscurriculum.

3.0 Competenties

Nummer	Functiespecifieke competenties	Niveau I	Niveau II
3	Samenwerkingsgerichtheid	2	2
9	Commercialiteit	3	4
10	Klantgerichtheid	3	3
14	Kostenbewustzijn	2	2
16	Resultaatgerichtheid	2	2
18	Onderhandelingsvaardigheid	2	3

Bijlage 6: Functiebeschrijving Adviseur Inkomen en Vermogen I - II

Functiebeschrijving			
Functienaam	Adviseur Inkomen en Vermogen I - II		
Functienummer	298R07 I - 397R08		
Functieniveau	7 I - 8 II	Functiedatum	1 juli 2013

1.1 Plaats in de organisatie

Bedrijfsonderdeel : R&PB
Hoofdafdeling : Particulieren
Afdeling : Financieel Advies Centrum

Functiestructuur : Kantoordirecteur
Adviseur Inkomen en Vermogen I - II
Adviseur Wonen I - II
Adviseur Particulieren I - II
Adjunct kantoordirecteur
Adviseur Particulieren

1.2 Context van de functie

Het Financieel Advies Centrum (FAC) wil de adviesbank worden en blijven voor alle particuliere klanten in het eigen marktgebied. De klant voelt zich echt klant door het geven van een warm welkom, een anno nu dienstverlening en een persoonlijk en deskundig (5 sterren) advies, waarbij het belang van de klant centraal staat.

Het FAC is een goed bereikbaar en modern kantoor van waaruit alle particuliere klantengroepen bediend kunnen worden. Op het FAC kunnen alle klantsegmenten terecht voor zowel standaard als complex (breedte-) advies, dat door de medewerkers op een persoonlijke, deskundige, efficiënte en commerciële wijze wordt aangeboden. Het klantbelang staat hierbij altijd centraal. Het FAC biedt een gestandaardiseerd en transparant assortiment van producten met onderscheid op het gebied van wonen en vermogen, naast een goede basis dienstverlening en service met betrekking tot het gehele assortiment. Bovendien biedt het FAC een standaard zakelijke aan zakelijke relaties. Vanuit het FAC vindt eveneens de aansturing plaats van één of meerdere bankkantoren. Deze kantoren verlenen de gebruikelijke basisdiensten, maar organiseren desgewenst op afspraak met de klant het advies en de verkoop van complexe producten. Een efficiënte en effectieve samenwerking met de collega's op het FAC (Adviseurs Particulieren en Adviseurs Wonen), het District, ASC, Centrale Verkoop, Private Banking, Your Business Banking en Bedrijven zorgt ervoor dat de klant ABN AMRO ervaart als één bank.

Functiehouder:

- Is de partner in business voor zijn klant, waarbij de wensen en behoeften van de klant als uitgangspunt worden gehanteerd. Bouwt een vertrouwensband en een duurzame lange termijn relatie op en levert transparante producten/diensten die passen bij de behoefte.
- Verleent betaald advies met betrekking tot particuliere adviesgevoelige producten met een complex karakter en diensten met focus op inkomens- en vermogensadvies.
- Informeert klanten in de breedte over de mogelijkheden van onze dienstverlening op het gebied van inkomen, vermogen, leven, beleggen, hypotheek, maatwerkkrediet, pensioen en combinaties daarvan.
- Voert adviesgesprekken met alle klanten van een kantoor met een complexe adviesbehoefte en verkoopt zelfstandig inkomens- en vermogens producten aan potentie-, retentie- en basisklanten.

- Verzorgt de intake van (potentiële) klanten, die wensen hebben buiten de standaard en/of m.b.t. adviesgevoelige complexe particuliere producten en diensten en verwijst hen in voorkomende gevallen actief door naar een specialist.
- Draagt zorg voor de ontvangst en intake van (nieuwe) Your Business Banking relaties en verwijst hen door naar een Your Business Banker.
- Heeft een kredietbevoegdheid conform het handboek, welke maximaal gelijk is aan de bevoegdheden van de Kantoordirecteur.

De portefeuille omvat zowel minder complexe, gemiddeld complexe als complexe klanten. De complexiteit hangt samen met de klantenportefeuille (risicoprofiel en aantal mutaties), de adviescomplexiteit (samenstelling) van de portefeuille en het niveau van de klant als gesprekspartner.

1.3 Kwantitatieve informatie

- De functie komt voor op de circa 227 FAC's binnen de 32 districten die onderdeel uitmaken van Particulieren.
- Functiehouders zijn samen met collega's verantwoordelijk voor het relatiebeheer met de klanten uit de kantoorportefeuille waarvan 25% met actief karakter en 75% met een passief karakter.
- Functiehouders bedienen alle klantsegmenten maar is daarnaast ook specifiek gericht op de verkoop aan en retentie van de focus en de Preferred Banking klantengroep, met een vrij belegbaar vermogen van Euro 50.000 of meer en/of een hypotheekvolume van Euro 400.000 of meer en/of een maandelijks netto gezinsinkomen van Euro 5.00 of meer (niet zijnde zelfstandigen met eigen onderneming).
- Op een FAC zijn minimaal 5 fte en maximaal 15 fte werkzaam en op een bankkantoor minimaal 3 fte en maximaal 5 fte.
- Op basis van commerciële- en klantoverwegingen in het betreffende marktgebied heeft een beperkt aantal FAC's een bezetting van 15 tot 30 medewerkers. De medewerkers op deze FAC's die zich bezig houden met de basisdienstverlening aan klanten worden hiërarchisch aangestuurd door een Adjunct Kantoordirecteur, die rechtstreeks rapporteert aan de Kantoordirecteur.

2.1 Doelstelling van de functie

Adviseert op een proactieve manier over en verkoopt particuliere standaard- en complexe adviesgevoelige producten en diensten aan met name retentie- en potentieklanten gericht op het realiseren van de verkoopdoelstellingen alsmede op het behouden van bestaande klanten voor ABN AMRO. Hierbij geldt dat de behoefte van de klant altijd leidend zijn (klantbelang centraal).

2.2 Resultaatgebieden

Verkooptransacties

Adviseert (potentiële) klanten over particuliere standaard- en complexe adviesgevoelige producten en diensten met inachtneming van het klantbelang, gericht op het verkopen van deze producten en diensten. Bewerkt daarvoor planmatig het marktgebied, plant gesprekken in en agendeert de vervolgvormen. Inventariseert de totale financiële situatie en de behoeften van de klant en stelt op basis van deze analyse een passend product voor. Biedt daarbij toegevoegde waarde door deskundigheid, transparantie in het klantcontact, maatschappelijke betrokkenheid en kennis van de actualiteit. Legt alle relevante klantinformatie vast en verricht, op afronding van de verkoop gerichte, administratieve werkzaamheden. Participeert in diverse overlegvormen, waaronder het verkoopoverleg.

Klanttevredenheid

Speelt efficiënt en effectief in op wensen, vragen en klachten van klanten ter bevordering van de klanttevredenheid. Inventariseert de aard van de wensen, vragen en klachten van klanten en behandelt zowel de standaard- als de complexere vragen en klachten van klanten of draagt er zorg voor dat de vraag of klacht op de juiste plaats in de organisatie behandeld wordt. Is alert op de voortgang van af te wikkelen vragen en klachten en draagt verbeterpunten aan om de klanttevredenheid te vergroten. Ontvangt in voorkomende gevallen (potentiële) klanten op het kantoor (host-rol).

Acquisitie

Acquireert op eigen initiatief nieuwe klanten, binnen het eigen marktgebied en op basis van door bestaande klanten, intermediairs en door Marketing aangereikte referenties, gericht op werving en uitbreiding van het klantenbestand. Onderzoekt daartoe actief en planmatig welke mogelijkheden er zijn om de portefeuille van de klant uit te breiden (verbeteren van de rentabiliteit), waarbij de wensen en behoefte van de klant als uitgangspunt worden genomen en de totale klantenportefeuille te vergroten. Benadert (potentiële) klanten om de verkoop van het producten- en dienstenpakket uit te breiden en het marktaandeel te vergroten. Overlegt en onderhandelt, binnen gegevens marges en richtlijnen, met (potentiële) klanten over voorwaarden en transacties. Sluit transacties af binnen de eigen bevoegdheid of na verkregen fiat.

Migraties

Wijst klanten op en informeert over de overige distributiekanelen, binnen de uitgangspunten van het distributiebeleid, teneinde de klant naar kanalen als de Geldautomaat (GEA), Multifunctionele Geldautomaat (MFG), Muntenautomaat, Internetbankieren en het ASC te migreren. Laat zien, door middel van het verlenen van veelal individuele begeleiding aan (potentiële) klanten, wat de voordelen van de overige distributiekanelen voor de klant kunnen zijn (prijs, snelheid). Stimuleert het gebruik van deze kanalen en voert administratieve mutaties is, zodat de klant daadwerkelijk gebruik kan maken van het betreffende distributiekanaal.

Kwaliteit administratie

Verricht administratieve werkzaamheden, conform de voorschriften, procedures en richtlijnen, zodat administraties voldoen aan de door de bank gewenste kwaliteit en een juiste administratieve vastlegging plaatsvindt. Beoordeelt of opdrachtformulieren en overige vereiste documenten inhoudelijk voldoen aan de eisen die gelden voor een juiste uitvoering. Vraagt ontbrekende gegevens op bij de betrokken medewerker en/of de klant. Draagt zorg voor een correcte uitvoering en een zorgvuldige vastlegging.

Risicobeheersing

Draagt zorg voor de naleving van de geldende procedures en richtlijnen gericht op een optimale risicobeheersing en leeft voorschriften in het kader van veiligheid- en risicobeheersing na. Verstrekt kredieten binnen de toegekende bevoegdheden en vastgestelde (verstrekings-) criteria.

Leads

Zorgt ervoor dat klanten die wensen hebben buiten de standaard en complexe adviesgevoelige particuliere producten en diensten, doorverwezen worden naar collega, teneinde de verkoop van de standaard zakelijke en ook zeer complexe adviesgevoelige producten en diensten te stimuleren. Begeleidt klanten in voorkomende gevallen naar specialist of Private banker. Draagt proactief zorg voor leads naar Your Business Banking, als blijkt dat de (potentiële) klant voor een zakelijk product of dienst in aanmerking komt. Overlegt daartoe met collega's van het district, Private Banking en Your Business Banking. Legt de lead op voorgeschreven wijze vast, zodat de betreffende collega terzake geïnformeerd wordt.

Commerciële Ontwikkeling

Herkent signalen op het vakgebied, verstrekt advies en verleent ondersteuning, binnen het eigen werkgebied en met inachtneming van het klantbelang, gericht op de commerciële ontwikkeling en het vergroten van het marktaandeel. Initieert en onderneemt activiteiten en acties ter ondersteuning van de verkoop en bewaakt de uitvoering. Coacht en ondersteunt de adviseurs Particulieren inzake de productkennis op het gebied van adviesgevoelige producten. Houdt presentaties met betrekking tot woon- en vermogensadvies ten behoeve van (potentiële) klanten en medewerkers.

ABN AMRO beschikt met Preferred Banking al meer dan vijf jaar over een bedieningsconcept voor vermogende particulieren klanten. ABN AMRO Preferred Banking is de persoonlijke en exclusieve dienstverlening van ABN AMRO voor particulieren met een vrij besteedbaar vermogen vanaf €50.000 en/of met een netto maandelijks (gezins)inkomen van €5.000 of meer. Ook particuliere klanten die een nieuwe hypotheek van €400.000 of meer afsluiten, komen in aanmerking voor de Preferred Banking bediening. Uitgangspunt is dat het deze klanten een exclusieve dienstverlening aangeboden krijgen die volledig is afgestemd op de individuele wensen en behoeften.

Naast een particuliere relatie met een gespaard of belegd vermogen van €50.000 of meer en/of een netto (gezins) inkomen van €5.000 of meer vallen ook de Personal Business relaties (DGA's), vrijgevestigde medici, klassieke vrije beroepers en artsen in opleiding tot specialist onder de noemer preferred banking.

Algemeen

- Kennis van financiële dienstverlening op HBO niveau met 1 – 4 jaar ervaring.
- Kennis van het particuliere standaardassortiment adviesgevoelige vermogensproducten (verzekeren leven en beleggen), pensioenen en hypotheek.
- Kennis op het niveau van Integraal Financieel Advies (IFA).
- Kennis van de mogelijkheden van de overige distributiekanaal (ASC, Internet, GEA, MFG).
- Kennis van de meest gehanteerde juridische, bedrijfseconomische, fiscale begrippen gerelateerd aan de verkoop van particuliere bankproducten en alle geldende compliance- en veiligheidsvoorschriften.
- Kennis van het marktgebied
- Kennis van de bedieningsconcepten van Particulieren, Private banking en Your Business Banking.
- Engels, voor het adviseren van (potentiële) klanten die de Nederlandse taal niet machtig zijn.

Specifiek

- Voldoet aan de deskundigheidsvereisten conform de Wet Financieel Toezicht (WFT) in het kader van advisering van financiële bank- en verzekeringsproducten.
- Voldoet aan de vereisten conform het opleidingscurriculum.

3.0 Competenties

Nummer	Functiespecifieke competenties	Niveau I	Niveau II
3	Samenwerkingsgerichtheid	2	2
9	Commercialiteit	3	4
10	Klantgerichtheid	3	3
14	Kostenbewustzijn	2	2
16	Resultaatgerichtheid	2	2
18	Onderhandelingsvaardigheid	2	3

Bijlage 7: Agenda klantafspraken op zaterdag (8 feb tot 7 jun) – Hoog Catharijne

Datum: 08.02.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant
11.00-12.00	Arrangement wijzigen	Gewone klant
12.00-13.00		
13.00-14.00	Privé pakket openen	Nieuwe klant

Datum: 15.02.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00	Privé pakket openen	Nieuwe klant
12.00-13.00	Opheffen rekening	Gewone klant
13.00-14.00		

Datum: 22.02.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Lenen	Medische student
10.00-11.00	Arrangement toepassen	Gewone klant
11.00-12.00	Privé pakket openen	Nieuwe klant
12.00-13.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant
13.00-14.00	Young Professional omzetten naar privé pakket	Young professional

Datum: 01.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Arrangement toepassen	Gewone klant
11.00-12.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant
12.00-13.00	Lenen	Gewone klant
13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant

Datum: 08.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant
11.00-12.00	Privé pakket openen	Nieuwe klant
12.00-13.00	Privé pakket openen	Nieuwe klant
13.00-14.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant

Datum: 15.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Gezamenlijke rekening openen	Nieuwe klant
11.00-12.00	Privé pakket openen	Nieuwe klant
12.00-13.00	Lenen	Gewone klant
13.00-14.00		

Datum: 22.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Privé pakket openen	Nieuwe klant
11.00-13.00	Dubbele afspraak: Restschuld financieren	Preferred Banking klant
13.00-14.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant

Datum: 29.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Gezamenlijke rekening openen	Gewone klant
11.00-12.00	Lenen	Gewone klant
12.00-13.00	Limiet op de rekening aanvragen	Gewone klant
13.00-14.00	Voorzitter VVE wijzigen	Gewone klant

Datum: 05.04.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00	Arrangement toepassen	Gewone klant
12.00-13.00	Gezamenlijke rekening openen	Nieuwe klant
13.00-14.00	Aanvraag Credit Card	Gewone klant

Datum: 12.04.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Renteherziening hypotheek	Preferred Banking klant
11.00-12.00	Lenen	Gewone klant
12.00-13.00	Gezamenlijke rekening openen	Nieuwe klant
13.00-14.00	Gezamenlijke rekening openen	Nieuwe klant

Datum: 19.04.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00	Gezamenlijke rekening opheffen	Gewone klant
12.00-13.00	Wijzigen limiet op de rekening	Gewone klant
13.00-14.00	Lenen	Gewone klant

26.04.2014 gesloten i.v.m. Koningsdag

Datum: 03.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00		
12.00-13.00	Gezamenlijke rekening openen	Gewone klant
13.00-14.00		

Datum: 10.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Gezamenlijke rekening opheffen	Gewone klant
11.00-12.00	Lenen	Gewone klant
12.00-13.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant
13.00-14.00	Gezamenlijke rekening openen	Gewone klant

Datum: 17.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00	Lenen	Gewone klant
12.00-13.00	Lenen	Gewone klant
13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant

Datum: 24.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Privé pakket openen	Gewone klant
11.00-12.00		
12.00-13.00		
13.00-14.00		

Datum: 31.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Sparen + verzekeringen afsluiten	Gewone klant
11.00-12.00		
12.00-13.00	Lenen	Gewone klant
13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant

Datum: 07.06.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00	Privé pakket openen	Gewone klant
12.00-13.00		
13.00-14.00		

Bijlage 8: Agenda klantafspraken op zaterdag (8 feb tot 7 jun) – Neude

Datum: 08.02.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Lenen	Gewone klant
11.00-12.00		
12.00-13.00		
13.00-14.00		

Datum: 15.02.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00		
12.00-13.00		
13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant

Datum: 22.02.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
11.00-12.00	Pensioen advies – inkomen voor later	Preferred Banking klant
12.00-13.00	Privé pakket openen	Gewone klant
13.00-14.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant

Datum: 01.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Privé pakket openen	Gewone klant
11.00-12.00	Gegevens wijzigen	Gewone klant
12.00-13.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
13.00-14.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant

Datum: 08.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
10.00-11.00	Privé pakket openen	Gewone klant
11.00-12.00	Arrangement toepassen	Gewone klant
12.00-13.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant
13.00-14.00	Lenen	Gewone klant

Datum: 15.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Lenen	Gewone klant
11.00-12.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant
12.00-13.00	Arrangement toepassen	Gewone klant
13.00-14.00	Young Professional omzetten naar privé pakket	Young Professional

Datum: 22.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
11.00-12.00		
12.00-13.00	Oriëntatie hypotheek	Focusklant
12.00-13.00	Solo rekening omzetten naar gezamenlijke rekening	Gewone klant

13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant
-------------	---------------------	--------------

Datum: 29.03.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00		
10.00-12.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
11.00-12.00	Privé rekening omzetten naar privé pakket	Gewone klant
12.00-14.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
12.00-13.00	Privé pakket openen	Gewone klant
13.00-14.00		

Datum: 05.04.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Privé rekening omzetten naar privé pakket	Gewone klant
10.00-11.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
11.00-12.00	Verzekeringen afsluiten	Gewone klant
12.00-13.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
13.00-14.00		

Datum: 12.04.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
10.00-12.00	Oriëntatie hypotheke	Preferred Banking klant
11.00-12.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
12.00-14.00	Hypothecair krediet afsluiten	Gewone klant
12.00-13.00	Oriëntatie hypotheke	Preferred Banking klant
13.00-14.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant

Datum: 19.04.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
11.00-12.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
12.00-13.00	Privé pakket openen	Gewone klant
12.00-14.00	Hypothecair krediet afsluiten	Gewone klant
13.00-14.00	Privé pakket openen	Gewone klant

26.04.2014 gesloten i.v.m. Koningsdag

Datum: 03.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Lenen	Gewone klant
10.00-11.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
10.00-11.00	Privé rekening omzetten naar privé pakket	Gewone klant
11.00-12.00	Gegevens wijzigen	Gewone klant
12.00-14.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
12.00-13.00	Lenen	Gewone klant
13.00-14.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant

Datum: 10.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Privé pakket openen	Gewone klant

11.00-12.00	Young professional omzetten naar privé pakket	Young Professional
12.00-14.00	Oriëntatie hypotheke	Preferred Banking klant
12.00-13.00	Lenen	Gewone klant
13.00-14.00	Privé rekening omzetten naar privé pakket	Gewone klant

Datum: 17.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Privé pakket openen	Gewone klant
10.00-12.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
11.00-12.00		
12.00-13.00		
12.00-14.00	Afsluiten hypotheek krediet	Gewone klant
13.00-14.00		

Datum: 24.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Lenen	Gewone klant
10.00-12.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
11.00-12.00	Privé pakket openen	Gewone klant
12.00-14.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
12.00-13.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
13.00-14.00	Gegevens wijzigen	Gewone klant

Datum: 31.05.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Verzekeringen afsluiten	Gewone klant
10.00-12.00	Hypotheek wijzigen	Preferred Banking klant
11.00-12.00		
12.00-14.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
12.00-13.00	Privé pakket openen	Gewone klant
13.00-14.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant

Datum: 07.06.2014	Onderwerp afspraak:	Soort klant:
10.00-11.00	Lenen	Gewone klant
10.00-12.00	Oriëntatie hypotheke	Gewone klant
11.00-12.00	Volledige financiën doornemen	Gewone klant
12.00-14.00	Afsluiten hypotheek krediet	Gewone klant
12.00-13.00	Privé rekening omzetten naar privé pakket	Gewone klant
13.00-14.00		

Bijlage 9: Data

Leeftijdscategorie	Gezinssituatie	Momenteel ben ik:	Dagdeel	Dagen	Waar	Hoe	Wanneer	Bereikbaarheid	Aantal keer bezocht	Laatste bezoek	Wat speelt er momenteel?	Waarin geadviseerd worden door ABN AMRO?	Mening over toekomstige manier van advies
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	auto	niet	toeval	Alg. Bankzaken	Risico's, Wensen en Toekomst	neutraal
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Anders	Telefonisch	Direct	auto	1-5 keer	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	positief
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	neutraal
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Telefonisch	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	neutraal
25 - 40	Alleenstaand	Overig	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	auto	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	negatief
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	Geen voorkeur	Thuis	Telefonisch	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	neutraal
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Werk	Mail	Afspraak	ov	1-5 keer	gepland	Wonen	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	Zaterdag	Thuis	Telefonisch	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Anders	Mail	Afspraak	fiets	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	neutraal
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	niet	gepland	Wonen	Wonen	geen mening
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	fiets	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Geld over en/of -tekort	neutraal
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Telefonisch	Direct	fiets	niet	gepland	Alg. Bankzaken	Geld over en/of -tekort	positief
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	lopend	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	lopend	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	Geen voorkeur	Thuis	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	positief
25 - 40	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Anders	Maximaal 1/2 uur	lopend	niet	gepland	Wonen	Wonen	positief
<25	Alleenstaand	Studerende	Middag	werkdagen	Thuis	Telefonisch	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	neutraal
40 - 65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Ochtend	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -	Wonen	positief

											tekort		
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	niet	gepland	Overig	Overig	positief
<25	Alleenstaand	Studerende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	toeval	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	neutraal
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	ov	niet	toeval	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
<25	Alleenstaand	Studerende	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	lopend	>10	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Direct	auto	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Overig	Ochtend	werkdagen	Thuis	Face-to-face	Direct	auto	>10	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Direct	ov	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Anders	Afspraak	fiets	niet	gepland	Overig	Overig	positief
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	>10	toeval	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
<25	Alleenstaand	Studerende	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Geld over en/of - tekort	neutraal
<25	Alleenstaand	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	Fiets	1-5 keer	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
<25	Alleenstaand	Werkende	Middag	werkdagen	Thuis	Telefonisch	Maximaal 1/2 uur	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Avond	Zaterdag	Anders	Telefonisch	Direct	lopend	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	neutraal
<25	Alleenstaand	Studerende	Ochtend	werkdagen	Thuis	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	lopend	5-10 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	ov	>10	toeval	Overig	Overig	negatief
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Overig	Geld over en/of - tekort	neutraal
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Mail	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Geld over en/of - tekort	neutraal

>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Ochtend	Geen voorkeur	Bankkantoor	Anders	Direct	ov	1-5 keer	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	fiets	5-10 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Geen voorkeur	Zaterdag	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	geen mening
40 - 65	Alleenstaand	werkløze	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	lopend	1-5 keer	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	fiets	niet	toeval	Overig	Overig	positief
40 - 65	Alleenstaand	Werkende	Middag	Zaterdag	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	auto	niet	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	neutraal
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Anders	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Overig	negatief
>65	Alleenstaand	Gepensioneerd	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
40 - 65	Gehuwd	Overig	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	ov	>10	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	auto	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Geld over en/of -tekort	negatief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Face-to-face	Afspraak	auto	niet	gepland	Wonen	Risico's, Wensen en Toekomst	positief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
40 - 65	Gehuwd	Gepensioneerd	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	niet	toeval	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	negatief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Mail	Afspraak	lopend	niet	toeval	Risico's, Wensen en Toekomst	Overig	positief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Avond	Zondag	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	auto	niet	toeval	Risico's, Wensen en Toekomst	Geld over en/of -tekort	negatief

25 - 40	Gehuwd	Werkende	Avond	Geen voorkeur	Thuis	Telefonisch	Direct	auto	1-5 keer	gepland	Overig	Risico's, Wensen en Toekomst	neutraal
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	Fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Face-to-face	Afspraak	ov	1-5 keer	gepland	Wonen	Geld over en/of - tekort	negatief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
25 - 40	Gehuwd	werkloze	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Mail	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
25 - 40	Gehuwd	Werkende	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	auto	>10	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	neutraal
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	lopend	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Overig	negatief
40 - 65	Gehuwd	werkloze	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Alg. Bankzaken	negatief
40 - 65	Gehuwd	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Wonen	positief
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Ochtend	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	ov	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
40 - 65	Gehuwd	Werkende	Avond	Zaterdag	Thuis	Face-to-face	Direct	lopend	niet	gepland	Wonen	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
40 - 65	Gehuwd	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	Neutraal
40 - 65	Gehuwd	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	auto	niet	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	positief
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Mail	Afspraak	fiets	niet	gepland	Overig	Overig	positief
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Middag	Geen voorkeur	Thuis	Mail	Maximaal 1/2 uur	lopend	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	neutraal
40 - 65	Gehuwd	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Mail	Afspraak	lopend	>10	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
40 - 65	Gehuwd	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Mail	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	positief
>65	Gehuwd	werkloze	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	ov	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
40 - 65	Gehuwd	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Mail	Maximaal 1/2 uur	auto	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Alg. Bankzaken	positief

>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	niet	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
40 - 65	Gehuwd	Overig	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Mail	Afspraak	fiets	niet	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	positief
>65	Gehuwd	Gepensioneerd	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	lopend	>10	toeval	Geld over en/of -tekort	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
40 - 65	gescheiden	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Maximaal 1/2 uur	lopend	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	negatief
25 - 40	gescheiden	Werkende	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	auto	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	negatief
40 - 65	gescheiden	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	neutraal
25 - 40	gescheiden	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	fiets	1-5 keer	toeval	Overig	Overig	neutraal
40 - 65	gescheiden	Gepensioneerd	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	ov	1-5 keer	gepland	Overig	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
>65	gescheiden	Gepensioneerd	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	negatief
25 - 40	overig	Werkende	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Werk	Telefonisch	Maximaal 1/2 uur	auto	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	neutraal
<25	overig	Studerende	Avond	Geen voorkeur	Thuis	Anders	Direct	fiets	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Geld over en/of -tekort	positief
<25	overig	Studerende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	lopend	niet	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
40 - 65	Samenwonend	Werkende	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of -tekort	Geld over en/of -tekort	neutraal
40 - 65	Samenwonend	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	neutraal
40 - 65	Samenwonend	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	auto	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Ochtend	Zaterdag	Bankkantoor	Telefonisch	Direct	ov	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Wonen	neutraal
25 - 40	Samenwonend	Studerende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Telefonisch	Direct	fiets	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
25 - 40	samenwonend	Werkende	Avond	Zaterdag	Thuis	Mail	Direct	fiets	1-5 keer	toeval	Risico's, Wensen en Toekomst	Risico's, Wensen en Toekomst	geen mening

25 - 40	Samenwonend	Werkende	Geen voorkeur	Zaterdag	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	auto	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Zondag	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Anders	Mail	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Geld over en/of - tekort	positief
40 - 65	Samenwonend	Werkende	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	lopend	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
25 - 40	Samenwonend	werkløze	Geen voorkeur	werkdagen	Bankkantoor	Mail	Direct	lopend	1-5 keer	toeval	Wonen	Wonen	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Thuis	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Risico's, Wensen en Toekomst	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Geen voorkeur	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Werk	Face-to-face	Afspraak	lopend	niet	gepland	Wonen	Wonen	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Zondag	Anders	Face-to-face	Direct	fiets	1-5 keer	toeval	Wonen	Alg. Bankzaken	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Wonen	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Telefonisch	Afspraak	fiets	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Samenwonend	Studerende	Middag	Zaterdag	Bankkantoor	Mail	Direct	auto	niet	gepland	Geld over en/of - tekort	Alg. Bankzaken	neutraal
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	neutraal
>65	Samenwonend	Gepensioneerd	Middag	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	auto	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Anders	Face-to-face	Afspraak	auto	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	negatief
25 - 40	Samenwonend	Studerende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	neutraal
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	fiets	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	neutraal
40 - 65	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Wonen	Wonen	negatief
25 - 40	Samenwonend	Studerende	Avond	werkdagen	Thuis	Mail	Afspraak	ov	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	positief
40 - 65	Samenwonend	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	fiets	1-5 keer	toeval	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	negatief

40 - 65	Samenwonend	Werkende	Avond	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak Maximaal	ov	5-10 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	neutraal
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Ochtend	werkdagen	Thuis	Telefonisch	1/2 uur	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Direct	ov	niet	gepland	Overig	Alg. Bankzaken	neutraal
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Geen voorkeur	Geen voorkeur	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
25 - 40	samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Mail	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Geen voorkeur	Thuis	Telefonisch	Direct	fiets	niet	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Geen voorkeur	Thuis	Telefonisch	Maximaal 1/2 uur	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Geld over en/of - tekort	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Zaterdag	Thuis	Mail	Afspraak	lopend	niet	toeval	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
>65	Samenwonend	Gepensioneerd	Ochtend	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	auto	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	negatief
<25	Samenwonend	Werkende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Afspraak	lopend	niet	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	neutraal
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Zaterdag	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	lopend	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Zaterdag	Thuis	Telefonisch	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Risico's, Wensen en Toekomst	positief
25 - 40	Samenwonend	Werkende	Avond	Zaterdag	Thuis	Telefonisch	Afspraak	fiets	1-5 keer	gepland	Alg. Bankzaken	Alg. Bankzaken	positief
25 - 40	thuiswonend	Studerende	Avond	werkdagen	Bankkantoor	Face-to-face	Maximaal 1/2 uur	lopend	1-5 keer	gepland	Geld over en/of - tekort	Geld over en/of - tekort	positief

Vraag 1. Leeftijdscategorie:	<25	25-40	40-65	>65		
Aantallen:	10	58	38	23		
Vraag 2. Gezinssituatie:	Alleenstaand	Samenwonend	Gehuwd	Gescheiden	Thuiswonend	Overig
Aantallen:	47	40	32	6	1	3
Vraag 3. Momenteel ben ik:	Studerende	Werkende	Werkloze	Gepensioneerde	Overig	
Aantallen:	12	81	5	27	4	
Vraag 4. Welk dagdeel is voor u het meest geschikt om uw financiën te regelen?	s Ochtends	s Middags	s Avonds	Geen voorkeur		
Aantallen:	31	16	56	26		
Vraag 5. Welke dagen zijn voor u het meest geschikt om uw financiën te regelen?	Werkdagen	Zaterdag	Zondag	Geen voorkeur		
Aantallen:	78	21	3	27		
Vraag 6. Waar wilt u het liefst in contact komen met ABN AMRO?	Thuis	Werk	Bankkantoor	Anders		
Aantallen:	28	3	92	6		
Vraag 7. Hoe wilt u het liefst in contact komen met ABN AMRO?	Telefonisch	Email	Face-to-face	Anders		
Aantallen:	31	18	75	5		
Vraag 8. Wanneer wilt u geholpen worden?	Direct	Max. halfuur wachten	Op afspraak			
Aantallen:	45	19	65			
Vraag 9. Hoe wilt u het kantoor van ABN AMRO bereiken?	Lopend	Fiets	Auto	Openbaar vervoer		
Aantallen:	32	62	21	14		
Vraag 10. Hoe vaak heeft u het voorgaande jaar (2013) naar schatting een willekeurig kantoor van ABN AMRO bezocht?	Niet	1-5 keer	5-10 keer	Meer dan 10 keer		
Aantallen:	25	93	3	8		
Vraag 11. Het laatste bezoek dat ik gebracht heb aan een willekeurig kantoor van ABN AMRO was:	Toeval	Gepland				
Aantallen:	25	104				
Vraag 12. Wat speelt er momenteel in uw financiële situatie?	Alg. Bankzaken	Wonen	Geld over en/of -tekort	Risico's, Wensen en Toekomst	Overig	
Aantallen:	50	26	31	12	10	
Vraag 13. Waarover wilt u momenteel door ABN AMRO geadviseerd worden?	Alg. Bankzaken	Wonen	Geld over	Risico's,	Overig	

			en/of -tekort	Wensen en Toekomst		
Aantallen:	44	20	37	19	9	
Vraag 14. Hoe staat u er tegenover om in de toekomst al uw bankzaken telefonisch of via de webcam te regelen?	Positief	Neutraal	Negatief	Geen mening		
Aantallen:	38	30	58	3		