

# Return on services : empirical studies on the financial consequences of customer service evaluations

## Citation for published version (APA):

Streukens, A. C. P. (2005). *Return on services : empirical studies on the financial consequences of customer service evaluations*. Universiteit Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20050121as>

## Document status and date:

Published: 01/01/2005

## DOI:

[10.26481/dis.20050121as](https://doi.org/10.26481/dis.20050121as)

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

## Nederlandse samenvatting

## Inleiding

Recent onderzoek toont aan dat er een positief verband bestaat tussen klantevaluaties zoals tevredenheid en loyaliteit enerzijds en de financiële prestatie van dienstverlenende bedrijven anderzijds. Hierdoor zijn steeds meer bedrijven erin geïnteresseerd om klantevaluaties te gebruiken als indicatoren voor financiële prestatie. Effectief gebruik van klantevaluaties als voorspeller van financiële prestatie is gebonden aan de volgende twee voorwaarden. Ten eerste, inspanningen die gericht zijn op het verbeteren van klantevaluaties moeten financieel te verantwoorden zijn. Ten tweede is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de complete set van verbanden tussen klantevaluaties en financiële prestatie en moet men deze verbanden kunnen kwantificeren.

Drie concepten uit de wetenschappelijke literatuur zijn essentieel om een diepgaand en volledig inzicht te krijgen in de complexe verbanden tussen klantevaluaties en financiële prestatie. Ten eerste, de *Return on Services* benadering, welke stelt dat investeringen in klantevaluaties behandeld moeten worden als reguliere investeringen. Dat wil zeggen, er moet een duidelijke en formele afweging worden gemaakt tussen kosten en opbrengsten die gemoeid zijn met dergelijke initiatieven. Het tweede theoretische concept dat een sleutelrol vervult in dit proefschrift is de *Service Profit Chain*. Dit model veronderstelt dat opbrengsten die voortvloeien uit commerciële dienstverlening het gevolg zijn van een verscheidenheid aan klantevaluaties, welke op hun beurt weer het product zijn van attitudes en gedragingen van de werknemer die de klant de daadwerkelijke dienst verleent. Op grond van de relaties in de *service profit chain* kan gesteld worden dat het aangaan en onderhouden van sterke klantrelaties een belangrijke bron van financieel gewin vormt. Uit deze veronderstellingen, komt het derde theoretische concept voort, *customer equity*. Onder *customer equity* verstaat men de collectieve financiële waarde van de klanten van een onderneming. Financiële klantwaarde is gedefinieerd als de contante waarde van opbrengsten die gegenereerd worden door een individuele klant minus de kosten om de klantrelatie te onderhouden. Uit eerder onderzoek blijkt dat *customer equity* een goede indicator is van de financiële waarde van een bedrijf en dat het een belangrijk en effectief criterium is bij het nemen van strategische beslissingen.

## Motivatie

Vanuit een theoretisch perspectief onderstrepen de volgende vijf lacunes in de empirische literatuur het belang van dit promotieonderzoek. Ten eerste, weinig studies richten zich op een integrale test van de *Service Profit Chain*, wat als gevolg heeft dat relevante causale en mediërende verbanden wellicht niet onderkend worden. Ten tweede, de *Service Profit Chain* veronderstelt dat klantloyaliteit slechts wordt gevormd door klanttevredenheid. Echter, om klantloyaliteit zo goed en nauwkeurig mogelijk te voorspellen is het van belang om meerdere relevante antecedenten zoals *perceived value* en *customer relationship perceptions* te onderzoeken. Ten derde, hoewel onderzoekers het er over eens zijn dat dienstverlenende werknemers een belangrijke factor zijn in het vormen van klantevaluaties, is er slechts weinig bekend over de precieze mechanismen die werknemer percepties / gedragingen en klantevaluaties koppelen. Ten vierde resteert er nog veel onduidelijkheid over de exacte functionele vorm van de onderlinge relaties tussen klantevaluaties. Tot slot vormt het gebrek aan formele wiskundige modellen die klantevaluaties aan financiële prestatie koppelen een vijfde motief voor het onderzoek in dit proefschrift. Het ontwikkelen en implementeren van eerder genoemde wiskundige modellen vormt een noodzakelijke voorwaarde om op basis van klantevaluaties effectieve strategische beslissingen te kunnen nemen.

Naast de vijf genoemde theoretische drijfveren zijn er ook nog vier ontwikkelingen in de dienstverlenende sector te onderscheiden die het belang van dit promotieonderzoek accentueren. Allereerst moeten dienstverlenende bedrijven steeds meer resultaatgericht zijn om te kunnen overleven in een omgeving die gekenmerkt wordt door een steeds intensere nationale en internationale concurrentie. Ten tweede, geconfronteerd met een immense hoeveelheid klantinformatie over tevredenheid en (aankoop)gedrag zijn nieuwe benaderingen om op basis hiervan effectieve strategische beslissingen te nemen zowel wenselijk als noodzakelijk de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Ten derde, als gevolg van de recente boekhoudschandalen zijn ook dienstverlenende bedrijven steeds meer gedwongen openheid van zaken te geven over hun uitgaven en de financiële consequenties daarvan. Ten vierde, in de meeste ontwikkelde door diensten genomineerde economieën is

er sprake van weinig groei en volwassen markten zijn trouwe klanten verworpen tot een schaars goed dat agressief wordt nagejaagd door een groeiend aantal aanbieders.

### **Doelstellingen en Studies**

De centrale doelstelling van deze dissertatie is:

**Te onderzoeken hoe klantenevaluaties in de dienstensector effectief te managen in termen van financiële gevolgen**

Om deze doelstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksdoelen geformuleerd.

1. **Het integraal testen van de relaties die verondersteld worden in de *Service Profit Chain***
2. **Het verkrijgen van inzicht in de relaties tussen enerzijds percepties, attitudes, gedrag van de dienstverlener en anderzijds klantenevaluaties**
3. **Welke klantenevaluaties dragen bij aan de vorming van klantloyaliteit en hoe deze evaluaties aan elkaar en aan klantloyaliteit gerelateerd zijn.**
4. **Het empirisch testen van de functionele vorm van de verbanden tussen klant evaluaties in termen van nonlineariteit en asymmetrie.**
5. **Het opstellen van wiskundige optimalisatie modellen om hiermee de financiële gevolgen van verbeteringen in klantenevaluaties formeel te evalueren en te optimaliseren.**

De vijf bovengenoemde onderzoeksdoelstellingen vormen de leidraad voor de vier empirische studies van dit proefschrift. Deze vier empirische onderzoeksprojecten kunnen als volgt kort worden samengevat. In hoofdstuk 2 wordt de literatuur besproken met betrekking tot de verbanden die verondersteld worden in de *Service Profit Chain*. Ook wordt een meta-analyse

uitgevoerd om al het beschikbare empirische bewijs met betrekking tot de *Service Profit Chain* te integreren. In hoofdstuk 3 wordt het complete *Service Profit Chain* onderworpen aan een integrale empirische test. Daarnaast wordt in hoofdstuk 3 een wiskundig model ontwikkeld en geschat dat voortvloeit uit een samensmelting van *Service Profit Chain* en de *Return on Services* benadering. Het doel van dit wiskundige model is het aanbieden van een methode die gebruikt kan worden voor een formele en economisch verantwoorde evaluatie en optimalisatie van de financiële consequenties voortvloeiend uit investeringen gericht op het verbeteren van klantevaluaties. In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op de werkelijke vorm van de relaties tussen verschillende relevante typen klantevaluaties. Zo zal in hoofdstuk 4 empirisch getest worden of de verbanden tussen verschillende soorten klantevaluaties gekenmerkt worden door asymmetrie en / of nonlineariteit. Het laatste onderzoeksproject, beschreven in hoofdstuk 5 van deze dissertatie, richt zich op het verschaffen van inzicht in en het optimaliseren van klant relaties gezien vanuit een customer equity perspectief.

### **Resultaten en conclusies**

Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste resultaten en conclusie van de vier studies opgenomen in deze dissertatie

Allereerst worden de resultaten besproken die betrekking hebben op de werknemers en de werknemer-klant relatie. Uit onze resultaten blijkt dat *organizational citizenship behavior* een significante directe invloed heeft op de gepercipieerde dienstenkwaliteit door de klant. Verder hebben ook *job satisfaction* en *affective commitment* invloed op de vorming van de door klanten gepercipieerde dienstenkwaliteit, echter dit effect is indirect en wordt volledig gemedieerd door *organizational citizenship behavior*. Gezien de belangrijke rol die het gedrag van de dienstverlener vervult in het vormen van klantevaluaties, is het van het grootste belang dat managers het juiste gedrag van hun dienstverlenende medewerkers weten te stimuleren. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat in het bijzonder de percepties die werknemers hebben met betrekking tot de organisatie waarvoor ze werken van invloed zijn op de mate waarin ze gedrag vertonen dat een positieve invloed heeft op

klantevaluaties. Verder blijken taak gerelateerde factoren een belangrijke invloed te hebben op het gedrag van dienstverleners. Tot slot suggereren de resultaten dat het patroon van relaties dat de verschillende dienstlener percepties, attitudes, en gedrag aan elkaar koppelt, verschilt per dienstensector. Samengevat geven de gedetailleerde empirische resultaten dus richtlijnen voor het management van dienstverlenende werknemers, met als doel klantevaluaties, en uiteindelijk de financiële prestatie van het organisatie, positief te beïnvloeden.

Met betrekking tot de klantzijde van de *Service Profit Chain* laten onze resultaten zien dat de relaties tussen klantevaluaties op zijn minst even goed worden beschreven door symmetrische lineaire functies dan door de meer complexe asymmetrische nonlineaire functies. Deze bevindingen impliceren dat zogenaamde *specification errors* door het gebruik van symmetrische lineaire verbanden onwaarschijnlijk zijn. Verder laten onze resultaten zien dat naast kwaliteit en tevredenheid, ook *perceived value* en *trust* een cruciale rol vervullen in het vormen van klantloyaliteit. Het meenemen van *perceived value* in modellen die klantloyaliteit trachten te voorspellen zorgt ervoor dat de afwegingen die klanten maken tussen de gepercipieerde kosten en baten in hun relatie met de dienstverlener expliciet worden meegenomen. De belangrijke rol die *trust* speelt in het vormen van klantloyaliteit benadrukt het relatiemarketing paradigma wat veronderstelt dat het ontwikkelen en onderhouden van sterke klantrelaties een zinvolle strategie lijkt te zijn in het verbeteren van klantloyaliteit en de daarmee samenhangende financiële gevolgen.

De resultaten van hoofdstuk 2 wijzen verder uit, dat verschillende factoren de relaties tussen klant evaluaties modereren. Zo blijken allereerst de onderlinge effecten tussen klant evaluaties voor pure diensten hoger te zijn dan voor product gerelateerde diensten. Verder blijkt dat het gebruik van zogenaamde *single-item measures* de grootte van de effecten tussen klant relaties kunstmatig verhoogt. Dit verschijnsel komt waarschijnlijk voort uit een gebrek aan *discriminant validity* van de *single item measures* in het meten van verschillende klantevaluaties. Het gebruiken van schalen die gekenmerkt worden door een

hoge mate van *construct validity* is derhalve noodzakelijk indien men een realistische schatting wil maken omtrent de onderlinge effecten van klant evaluaties en hun uiteindelijke invloed op de financiële prestatie van een bedrijf. Tot slot blijkt uit de resultaten dat zowel de sterkte als de grootte van de relaties tussen klant evaluaties verschillen per klant segment. Dit resultaat impliceert dat het onderkennen van verschillende klantsegmenten een noodzakelijke voorwaarde is voor het effectief managen van klant evaluaties en de bijbehorende financiële consequenties..

Uit de resultaten van hoofdstukken 2 en 3 blijkt dat klantevaluaties inderdaad gerelateerd zijn aan *financial performance*. Deze bevindingen zijn van cruciaal belang daar zij de voornaamste aanname staven van de *Service Profit Chain* en de *Return on Services* benadering. Verder benadrukken deze resultaten de notie klantevaluaties te gebruiken als indicator van financiële prestatie.

Om initiatieven die gericht zijn om klantevaluaties te verbeteren respectievelijk te optimaliseren is het noodzakelijk de beoogde acties ook vanuit financieel oogpunt verantwoordelijk te maken voor de resultaten. Om dit te bereiken is er een wiskundig optimalisatie model ontwikkeld. Dit model bouwt voort op de *Return on Services* benadering, en heeft als belangrijkste voordeel dat de verbanden tussen acties, klantevaluaties, en de financiële gevolgen expliciet worden geformaliseerd en gekwantificeerd. Binnen het optimalisatie model wordt de *Service Profit Chain* gebruikt om de opbrengsten die voortkomen uit initiatieven ter verbetering van klantevaluaties te beschrijven. De kracht van het ontwikkelde optimalisatie model ligt in de veelzijdigheid aan beslissingsmogelijkheden waarvoor het model gebruikt kan worden. Voorbeelden van deze veelzijdigheid zijn: de mogelijkheid vast te stellen welke investeringsgrootte nodig is om een bepaald doel te bereiken, het bepalen van het rendement die een bepaalde investering met zich meebrengt, en het bepalen van de meest optimale allocatie van middelen bij een bepaalde investeringsgrootte.