

# Earning-by-Learning. Investigating the Performance Benefits of Customer Knowledge Development

## Citation for published version (APA):

van Beuningen, J. W. A. (2009). *Earning-by-Learning. Investigating the Performance Benefits of Customer Knowledge Development*. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht.  
<https://doi.org/10.26481/dis.20090417jb>

## Document status and date:

Published: 01/01/2009

## DOI:

[10.26481/dis.20090417jb](https://doi.org/10.26481/dis.20090417jb)

## 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.

## SAMENVATTING

### *Inleiding*

Bedrijven werken steeds vaker samen met externe partijen, zoals klanten en werknemers van andere bedrijven, voor het (mede-)uitvoeren van hun dienstenprocessen. Hierdoor kunnen diensten beter toegesneden worden op de individuele wensen van de klant wat ervoor zorgt dat deze bedrijven competitief voordeel behalen. Bedrijven zijn tevens actief bezig hun klanten en partners op te leiden waardoor de prestatie van deze groepen verder verbetert. Een voorbeeld van een dergelijke dienst is het verkopen van je eigen huis via <http://www.makelaarsland.nl>, dat een alternatief biedt voor de traditionele verkoopmakelaar en de laatste jaren steeds populairder wordt. De verkoper zorgt zelf voor de foto's van het huis met bijbehorende verkooptekst en de rondleiding van potentiële kopers. Makelaarsland taxeert de woning, zorgt ervoor dat tekst en foto's op Internet te vinden zijn, en begeleidt de verkoper tijdens het proces. Op de web site van makelaarsland is uitgebreide informatie en zijn handige links te vinden om de klanten te helpen. Naast het uitbesteden van taken aan de klant besteden bedrijven ook steeds vaker diensten uit aan andere bedrijven, zoals onafhankelijke distributeurs die producten van een fabrikant verkopen.

Behalve lagere kosten en diensten op maat kleven er ook nadelen aan deze vorm van dienstverlening. Er ontstaan vaker problemen die tot ontevredenheid van de klant leiden en veel partnerschappen tussen bedrijven falen of worden voortijdig beëindigd. Oorzaken van deze problemen zijn onder andere de onervarenheid en het gebrek aan kennis van de externe partij. Deze dissertatie gaat daarom in op de vraag hoe dit type dienstverlening tot een succes gemaakt kan worden. Hiertoe richt het onderzoek zich zowel op klanten als op medewerkers van andere bedrijven. De nadruk in de drie empirische studies ligt op het verbeteren van de prestatie van de klant of partner door middel van het ontwikkelen van kennis met behulp van het aanbieden van informatie en training. De centrale onderzoeksvraag van deze dissertatie luidt als volgt: *Welke mechanismen zijn van invloed op de effectiviteit van kennisontwikkeling van klanten in termen van de prestatie van deze externe partners?*

Om deze vraag te beantwoorden gaan we in de eerste studie in op de vorming van taakspecifiek zelfvertrouwen, of *self-efficacy*, tijdens het zoeken van informatie en de gevolgen hiervan voor dienstenevaluaties. In de tweede studie wordt onderzocht hoe consumenten hun *self-efficacy* veranderen nadat ze een informatiebron hebben bekeken. Tot slot wordt in de derde studie gekeken naar hoe werknemers gemotiveerd worden om nieuwe kennis van training toe te passen op hun verkoopactiviteiten.

### *Antecedenten en Consequenties van Self-Efficacy*

In hoofdstuk 2, het eerste empirische hoofdstuk, identificeren wij antecedenten en consequenties van self-efficacy tijdens het zoeken van informatie door nieuwe klanten. Online beleggen via een Nederlandse bank is gekozen als onderzoekscontext. Door middel van een online survey aan studenten is onderzocht hoe self-efficacy wordt beïnvloed door de evaluaties van informatiebronnen. Drie verschillende websites, namelijk die van de bank, een online beleggingsmagazine, en een online beleggersforum, zijn aselekt voorgelegd aan de respondenten. Deze werden vervolgens beoordeeld op hun betrouwbaarheid en kwaliteit van de beleggingsinformatie. Respondenten gaven ook aan hoeveel self-efficacy, of vertrouwen in hun capaciteiten om online te beleggen via de site van de bank, zij na aanleiding van de aangeboden informatie hadden. Na het bekijken van de drie bronnen evalueerden de respondenten de online beleggingsdienst en namen ze een fictieve beleggingsbeslissing.

Uit de studie blijkt dat betrouwbaarheid van de bron en kwaliteit van de aangeboden informatie belangrijke voorspellers zijn van self-efficacy en dat deze effecten niet in dezelfde mate toe te schrijven zijn aan de drie aangeboden bronnen. Hoe lang respondenten zochten naar informatie blijkt verrassend genoeg niet van belang voor hun self-efficacy. Het positieve effect van betrouwbaarheid op self-efficacy is vooral terug te voeren op de betrouwbaarheid van de onafhankelijke partij, en dat van informatie kwaliteit vooral op die van het bedrijf. Deze effecten worden respectievelijk versterkt of verzwakt door hoge betrokkenheid van de klant. Self-efficacy beïnvloedt op zijn beurt gepercipieerde prestatie, de waarde van de dienst, en gebruiksintenties.

### *Updatingpatronen van Self-Efficacy Tijdens het Zoeken naar Informatie*

Hoofdstuk 3 gaat in op de ontwikkeling van self-efficacy tijdens het zoeken van informatie. Als consumenten nieuwe informatie tot hun beschikking hebben, maken zij onbewust de afweging of ze hun self-efficacy wel of niet veranderen. Deze studie gaat in op het veranderen van self-efficacy naar aanleiding van informatie. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat self-efficacy mentaal bijgewerkt wordt na een prestatie of een taak, dit onderzoek toont aan dat dit ook het geval is na het lezen van taakinformatie. De studie laat tevens zien dat niet iedereen hetzelfde op informatie reageert: voor sommigen heeft nieuwe informatie een positief effect op self-efficacy, voor anderen een negatief effect, en voor een groot deel van de consumenten heeft het geen effect. Welk type bron op dat moment is gelezen, maakt daarbij niet uit. Deze verschillende updatingpatronen kunnen worden verklaard door verschillen in ervaring en inspanning. De groep die zijn self-efficacy verhoogt tijdens het zoeken van informatie, heeft de minste ervaring en spendeert veel inspanning aan het zoeken. De andere twee groepen hebben meer ervaring, maar de groep die negatief reageert op de informatie in termen van self-efficacy spendeert de laagste inspanning aan het zoeken. Deze

groep behaalt ook een veel lagere objectieve prestatie dan de andere twee groepen.

### *De Pay-off van Kennisinvesteringen in Partners*

In plaats van consumenten richt hoofdstuk 4 zich op werknemers van andere bedrijven. De relatie tussen fabrikant en zijn distributeurs staat centraal. Fabrikanten investeren veel in training van medewerkers van distributeurs. Vaak verkopen deze distributeurs een portfolio met producten van de fabrikant en zijn concurrenten, iets wat wij non-exclusiviteit hebben genoemd. Dit type partner is minder afhankelijk van de fabrikant en daardoor meestal minder gemotiveerd om hard te werken voor de fabrikant. Dit brengt een groot probleem met zich mee: hoewel fabrikanten de verkopers wel moeten trainen omdat ze van hen afhankelijk zijn, kunnen non-exclusieve partners deze kennis ook gebruiken om producten van concurrenten te verkopen. Dit noemen wij het *training-agency dilemma*. Door middel van een online survey aan verkooppartners van een multinationale fabrikant van computertechnologie zijn de effecten van een salestraining op de verkoop van producten van de fabrikant geanalyseerd.

De studie toont aan dat non-exclusieve partners inderdaad minder kennis van training omzetten in hogere prestaties dan exclusieve partners. Wij identificeren een aantal condities die dit probleem verminderen. Kennistoepassing van non-exclusieve partners wordt verhoogd door het aanbieden van fabrikantspecifieke kennis. Als non-exclusieve partners veel algemene kennis opdoen, die zij kunnen gebruiken om te verkopen voor andere bedrijven, denken zij dat ze niet meer zijn gaan verkopen voor de fabrikant ook al is dat in werkelijkheid wel het geval. Tevens zijn verschillende contextuele condities van invloed; als een non-exclusieve partner veel belang hecht aan het leren van nieuwe dingen, zorgt dat voor een hogere kennistoepassing, net als het werken in een professioneel bedrijf gericht op dienstverlening (zoals een consultancy bureau in plaats van een distributeur of reseller), en het werken in een cultuur waar de nadruk op het belang van het collectief in plaats van het individu wordt gelegd.

### *Conclusie*

Uit de drie empirische studies zijn een aantal algemene conclusies te trekken. Ten eerste reageren mensen anders op informatie en heeft meer informatie of kennis niet altijd positieve effecten. Ten tweede blijkt motivatie een belangrijke rol te spelen in de effectiviteit van taakinformatie op prestaties. In de drie studies hebben betrokkenheid, inspanning, en condities die opportunistisch gedrag verlagen een grote (soms indirecte) impact op prestaties. Ten derde kunnen bedrijven door het aanbieden van informatie via hun website of via training de prestatie van hun klanten en partners verbeteren. Dit gebeurt op een directe manier door het verbeteren van vaardigheden en het verhogen van kennis, maar

ook indirect door middel van mechanismen zoals het verhogen van self-efficacy en motivatie.

De resultaten die beschreven zijn in dit proefschrift geven meer inzicht in het samenspel van informatie, persoonlijkheidskenmerken, en situationele factoren die de effectiviteit van kennisontwikkeling bij klanten en partners beïnvloeden. Voor bedrijven geeft dit proefschrift suggesties voor betere klantensegmentatie op basis van motivatie, ervaring, en eventueel bedrijfscontext. De studies geven tevens richtlijnen voor het aanbieden en structureren van informatie of training aan klanten.