

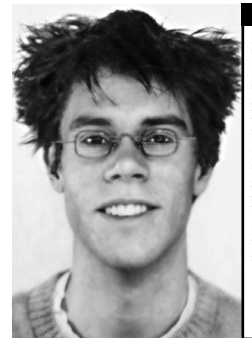
Roltypen op het moment van de waarheid

EEN ONDERZOEK NAAR DE ROLVERVULLING VAN CONTACTMEDEWERKERS IN DE SERVICE ENCOUNTER

In dienstverlenende organisaties is het contact tussen medewerkers en klanten, de *service encounter*, van groot belang voor de realisering van klanttevredenheid. Dit artikel heeft als vertrekpunt de gedachte dat diensten in aard kunnen verschillen, en dat bij verschillende typen diensten een ander medewerkergedrag in de service encounter is vereist. Bij elk type dienst past een bepaalde rol van de contactmedewerker. Als deze rol aansluit bij het type dienst, zal de klanttevredenheid hoger zijn. Het gedrag van contactmedewerkers is te beschrijven met behulp van vier variabelen: empathie, personalisatie, beslissingsruimte en professionaliteit. Dit leidt tot de identificatie van een beperkt aantal roltypen. We onderscheiden drie 'contexten': de customization-context, de mass customization-context en de mass services-context. Er wordt aangegeven hoe empirisch onderzocht kan worden of de veronderstelde congruentie tussen roltype en context inderdaad tot hogere klanttevredenheid leidt. In het empirische deel wordt onderzocht in hoeverre het roltype 'stewardess' terug te vinden is in de massadienstverlening.

Inleiding

In dienstverlenende organisaties maken mensen letterlijk de dienst uit. De momenten waarop de klant met de medewerker in contact komt, zijn erg belangrijk voor de ervaren kwaliteit van de dienst. Het moment van interactie wordt de *service encounter* of *moment of truth* genoemd (Wetzels, 1998, p. 6; Zeithaml en Bitner, 2000, p. 86; De Vries et al., 1998, p. 458). In de servicedriehoek (zie onder andere Zeithaml en Bitner, 2000, p. 15-18; Kasper et al., 1999, p. 329; Van Looy et al., 1998, p. 16-21) wordt dit beschreven als de *relatie* tussen degenen die de dienst afleveren en de klanten. Hier moeten de elders in het dienst-



Bram Lancee en Frank den Hond



Bram Lancee is afgestudeerd in de Sociaal Culturele Wetenschappen aan de Vrije Universiteit. Zijn afstudeeronderzoek in samenwerking met Corp Consultants vormt de basis voor dit artikel.

Frank den Hond is docent strategieontwikkeling aan de faculteit Sociaal Culturele Wetenschappen van de Vrije Universiteit.

verleningsproces gemaakte beloften worden waargemaakt. Als beloften worden waargemaakt (of overtroffen), resulteert dit in een hoge klanttevredenheid. Hoewel de servicedriehoek duidelijk maakt hoe de *relaties* in het dienstverleningsproces tussen klant en organisatie ten opzichte van elkaar lopen, biedt ze geen *instrument* om deze relaties te analyseren en beïnvloeden. De ontwikkelde roltypologie biedt hiervoor een mogelijke oplossing; de typologie verleent inzicht in de manier waarop klanttevredenheid in verschillende situaties ontstaat. Ook geeft de roltypologie een praktisch beeld van het *soort* medewerkers dat ingezet kan worden in de verschillende service encounters. Dat dit van groot belang is, blijkt uit de grote verschillen in de geïdentificeerde roltypen.

Klanttevredenheid wordt direct beïnvloed door de persoonlijke interactie tussen medewerker en klant (Bitner et al., 1994; Pranter en Martin, 1991). Het is dus essentieel dat de organisatie datgene wat ze uitdraagt en denkt te kunnen betekenen voor de klant, op een goede manier koppelt aan de verwachtingen en wensen van de klant. Het inzetten van het juiste type contactmedewerker is hierbij van cruciaal belang.

Een mogelijkheid om deze koppeling te realiseren, is de interactie te bekijken vanuit een rolperspectief (Goffman, 1959; Biddle, 1979). In hun onderlinge sociale interactie proberen mensen – bewust en onbewust – het beeld dat anderen van hen hebben, te beïnvloeden. Elk representeert een geïdealiseerd beeld van zichzelf. Elk probeert de ander te overtuigen van de beelden waarmee hij of zij graag geassocieerd wil worden, door sommige gedragingen te benadrukken en andere te maskeren (Goffman, 1959). Dat is niet alleen ter zelfrealisering, maar ook instrumenteel om bepaalde effecten te bereiken of doelen te realiseren, bijvoorbeeld de vervulling van professionele eer of het tevredenstellen van de baas of de klant. Een belangrijk deel van de rol die mensen (willen) spelen, wordt gevormd door de sociale positie die zij innemen tegenover anderen (Biddle, 1979). Voor een goed begrip van gedrag van mensen in professionele situaties, bijvoorbeeld daar waar sprake is van dienstverlening, is een dergelijk perspectief dan ook relevant (zie bijvoorbeeld Broderick, 1998; Pine en Gilmore, 2000; Solomon et al., 1985).

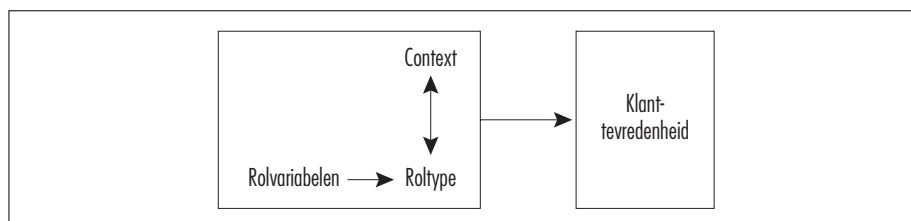
In de service encounter anticiperen zowel de medewerker als de ontvanger van de dienstverlening op het rolgedrag dat zij verwachten van de ander. Er zal de dienstverlenende organisatie veel aan gelegen zijn de verwachtingen en het gedrag van beiden op elkaar aan te laten sluiten. Wanneer dit gebeurt, kan klanttevredenheid gerealiseerd worden. De afstemming tussen gedrag en verwachting van medewerker en klant (het gebruik van een gezamenlijk servicescript) is een belangrijke determinant van klanttevredenheid (Solomon et al., 1985; Suprenant en Solomon, 1987). De vervulling van een rol vormt de basis van toekomstige interactie; het op een goede manier managen van rollen in de service encounter is dus cruciaal voor succes in toekomstige service encounters en dus voor de klanttevredenheid (Broderick, 1998). Uiteraard kunnen er ook verstoringen optreden in dit patroon van interactie. Min of meer toevallige factoren, als een bijzonder goed of slecht humeur, het gedrag van derden, onverwachte gebeurtenissen, kunnen ertoe leiden dat de gepercipieerde dienstverlening hoger of lager

uitvalt. Vanuit de wens tot effectieve rolvervulling zijn dergelijke factoren echter onwenselijk. In een aantal dienstverlenende beroepen worden medewerkers er juist op getraind dergelijke factoren te neutraliseren en de eventueel daaruit voortvloeiende verstoringen te herstellen. Denk bijvoorbeeld aan stewards, stewardessen en personeel in de horeca.

Welke rol(len) moeten contactmedewerkers nu vervullen, opdat zij optimaal kunnen inspelen op de verwachtingen van de klant?

In de volgende paragrafen proberen we op basis van literatuuronderzoek naar gedrag van medewerkers in de service encounter en de roltheorie een roltypologie te ontwikkelen die de meest belangrijke dimensies (rolvariabelen) omspannt. Gegeven de diversiteit van dienstverleningssituaties en van menselijk gedrag lijkt dit het meest haalbare. Desondanks willen we een poging doen een meer omvattende typologie te ontwikkelen die in meerdere contexten een zo volledig mogelijke beschrijving van het rolgedrag van contactmedewerkers biedt. Ook willen we proberen dit gedrag in zijn specifieke context te relateren aan klanttevredenheid. Het onderzoek is daarmee exploratief van aard. We ontwikkelen een aantal theoretische verwachtingen over de relatie tussen context en roltype die we in de vorm van hypothesen presenteren. De algemene verwachting is steeds dat correspondentie tussen de context en het roltype leidt tot een hoge mate van klanttevredenheid. De analyse van het feitelijk rolgedrag van de medewerker en een meting van de klanttevredenheid kan uiteindelijk gebruikt worden om het dienstverleningsproces te optimaliseren. Een schematische weergave van het model is te vinden in Figuur 1.

Figuur 1.
Correspondentie tussen
context en roltype leidt
tot hoge klanttevreden-
heid



In het empirische gedeelte wordt onderzocht in hoeverre het roltype 'stewardess' in de context van massadienstverlening naar voren komt. We hebben deze setting gekozen, omdat juist dit type dienstverlening erg veel baat heeft bij een gestructureerde service encounter. Structuur is in de massadienstverlening van groot belang. De klantcontacten zijn er vaak vluchtig, kort, routinematig en eenmalig, maar bepalen wél in grote mate de ervaring van de klant (en dus de klanttevredenheid) met de organisatie. De roltypologie kan hier functioneren als een instrument om inzicht in deze structuur te verlenen.

1. Context

De basis voor een roltype is een aantal min of meer vaste factoren dat inherent is aan de organisatie. De combinatie van deze factoren vormt de 'context' waarin de service encounter plaatsvindt. Veel genoemde factoren zijn:

- het type dienst dat de organisatie aanbiedt (Tettero en Viehoff, 1994; Heuvel, 1999; Clemes et al., 2000);
- het aandeel van de mens in de aflevering van de dienst in verhouding tot het aandeel dat technologie hierin heeft ('systemen', Palmer, 1994); en
- de organisatiestructuur (Klemz, 1999).

We zullen drie verschillende contexten onderscheiden, die we zullen baseren op het onderscheid dat Silvestro (in Clemes et al., 2000) maakt in drie typen diensten: *professional services*, *mass services* en de *service shop*. Volgens Silvestro zijn *professional services* gericht op individuele klanten. Zij worden gekenmerkt door maatwerk en kennen een hoge frequentie van contact met relatief weinig transacties en relatief lange en frequente klantcontactmomenten. De totstandkoming van de dienst wordt gezien als een proces. In het front-office wordt de meeste waarde toegevoegd. *Mass services* zijn daarentegen gericht op het bevredigen van een homogene klantwens. Er is sprake van grote aantallen transacties. De dienst is gestandaardiseerd en wordt niet gezien als een proces maar als een standaarditem dat klaar ligt. Het front-office functioneert alleen maar als een doorgeefluik voor de dienst. De *service shop* zit tussen deze twee extremen in. Er is een bepaalde mate van maatwerk mogelijk, maar deze is geschikt voor een relatief grote groep klanten. De indruk kan ontstaan dat de invloed van de contactmedewerker op de klant wat tevredenheid betreft groter wordt, wanneer het dienstenaanbod verschuift in de richting van de *professional services*. Deze indruk is maar ten dele juist. Hoewel bij de *mass services* de invloed bij de totstandkoming van de dienst minimaal is, kan de impact van de medewerker op de klant bij de *aflevering* van de dienst net zo groot zijn als die bij een *professional service* (Solomon et al., 1985).

Door de factoren systemen en organisatiestructuur in verband te brengen met de drie typen van Silvestro kunnen we meer diepgang in zijn typologie aanbrengen. Systemen kunnen behulpzaam zijn bij het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening (Roest, 1998, p. 51), terwijl de organisatiestructuur enerzijds de verwachtingen van de klant omtrent de service encounter stuurt en anderzijds gevormd wordt door het type dienst dat een organisatie aanbiedt (Hartline et al., 2000).

In geval van *mass services* kunnen systemen de kwaliteit van de dienstverlening vergroten door het werk van de contactmedewerker gedeeltelijk over te nemen; het gaat hier immers om een gestandaardiseerde dienst die steeds volgens hetzelfde proces verloopt. Een organisatiestructuur met bureaucratische kenmerken zal goed aansluiten bij deze context. De hiërarchie en vaste structuur van de bureaucratie maken het mogelijk goedkoop een standaarddienst te leveren, geschikt voor de massa (Miller, 1986; Mintzberg, 1994, 1983).

De dienstverlening bij *professional services* kan versterkt worden, indien systemen gebruikt worden om complexe problemen op te lossen. Het biedt de mogelijkheid om individuele situaties te analyseren en voor complexe problemen toch een individuele oplossing te bieden. In deze situatie is er zo sprake van een grote mate van customization. Een weinig hiërarchische organisatie zal goed aansluiten bij deze context; de informele structuur en korte communicatielijnen maken het mogelijk maatwerk te leveren (zie ook Mintzberg, 1994, 1983). Om de kern van

dit type dienstverlening – aanpassing aan de wensen van de klant – beter tot uitdrukking te brengen, zullen we in het vervolg spreken over de *customization*-context in plaats van professional services.

Ook in de service shop kunnen systemen behulpzaam zijn. Denk bijvoorbeeld aan het samenstellen van een vakantiereis uit een folder. Er zijn veel combinaties mogelijk om de reis aan te passen aan individuele wensen, maar de dienst moet wel geschikt blijven voor de massa, zodat het blijft bij de combinatie van standaardopties. Door semi-automatisering van handelingen maakt het systeem het mogelijk een beperkte vorm van maatwerk te bieden aan een relatief grote groep klanten (Bitner et al., 2000). Een divisiestructuur in de organisatie sluit hier goed op aan: deze bestaat uit een aantal onafhankelijk opererende eenheden die elk een specialisatie hebben. Elke divisie kan nu een dienst die is afgestemd op een klantgroep, standaardiseren. Om deze gerichtheid beter tot uitdrukking te brengen, zullen we in het vervolg spreken over de *mass customization*-context in plaats van de service shop.

2. Rolvariabelen

Naast de factoren die de context van de service encounter vormen, is het van belang te weten uit welke elementen de rol van een contactmedewerker is opgebouwd: de rolvariabelen. In de literatuur zijn verscheidene roltypen voorgesteld, gewoonlijk gebaseerd op een kruising van twee variabelen. Tabel 1 geeft een overzicht van verschillende auteurs die gedragsvariabelen hebben besproken. Hieruit is een aantal rolvariabelen afgeleid die tezamen de rol van de contactmedewerker beschrijven. Op grond hiervan wordt een aantal roltypen geïdentificeerd.

Tabel 1.
Een overzicht van auteurs
en de behandelde rol-
variabelen

Auteur	Empathie	Beslissingsruimte	Professionaliteit	Personalisatie
Chandon et al. (1997)	X			
Chenet et al. (2000)		X		
Dubinsky (1994)	X	X		
Gastelaars (1997)		X	X	
Henry (1994)	X			
Kasper et al. (1999)				X
Kelley et al. (1996)		X		
Klemz (1999)	X			
Langerak et al. (1995)			X	
Martin en Adams (1999)		X		
McDougall en Levesque (2000)	X			
Price et al. (1995)				X
Rafiq en Ahmed (1998)		X		
Singh (2000)	X			
Suprenant en Solomon (1987)				X
Walter en Germunden (2000)			X	
Winsted (1999)	X			
Zeithaml en Bitner (2000)				X

Empathie – Empathie is te omschrijven als aandacht, inlevingsvermogen, interesse, sympathie en respect voor de klant (Winsted, 1999; Klemz, 1999). Een centraal woord bij empathie is de ‘zorg’ voor de klant, het vermogen van de contactmedewerker de klant met aandacht en sympathie te behandelen (Dubinsky, 1994). Organisaties verwachten dat contactmedewerkers sociaal wenselijke emoties tonen (Singh, 2000). Het gebruik van empathie heeft een positieve invloed op de kwaliteit van de interactie. Wanneer Chandon et al. (1997) de kwaliteit van de interactie tussen klant en contactmedewerker analyseren, gebruiken zij vergelijkbare trefwoorden als omschreven bij empathie. Zij noemen onder meer ‘luisteren’, deskundigheid, zoals ‘ervaren door de klant’ en ‘toewijding richting de klant’ als de voornaamste factoren waarop de klant de kwaliteit van de service encounter beoordeelt. McDougall en Levesque (2000) voegen hieraan toe dat de dienstverlening zoals deze *ervaren* wordt door de klant, belangrijker is voor de totale kwaliteit van de dienst dan de daadwerkelijke levering ervan. Uit onderzoek van Henry (1994) blijkt dat wat de tevredenheid van de klant betreft emotionele competenties belangrijker zijn dan technische competenties. Empathie is met andere woorden een essentieel element in de interactie tussen klant en medewerker. Empathie is wel een *rolvariabele* (theoretisch gezien kan contact niet-empathisch zijn), ideaal gezien is empathie echter in elke situatie aanwezig. Het is een voorwaarde voor een service encounter met tevreden klanten. De elementen die empathie vormen, worden door de klant *altijd* op prijs gesteld.

Personalisatie – Price et al. (1995) onderscheiden *authentic understanding* van empathie: authentic understanding staat bij hen voor een wederkerige relatie die veel verder gaat dan empathie. De contactmedewerker leeft zich in en is bekend met de wensen en behoeften van de klant, en draagt op die manier bij aan de individualisering van de service encounter. Suprenant en Solomon (1987) noemen dit *option personalization*: het bieden van een reeks alternatieven aan de klant, zodat deze een optie kan kiezen die het best past bij zijn behoefte. De kern van option personalization is niet het optimaliseren van maatwerk, maar het intensiveren van de relatie met de klant. Zeithaml en Bitner (2000, p. 37) stellen dat contactmedewerkers belangrijker worden naarmate zij een meer persoonlijk contact hebben met de klant; daarom gebruiken wij de term ‘personalisatie’. Naarmate de relatie intensiever is, neemt het belang van de contactmedewerker dus toe. Een gepersonaliseerde relatie is echter ook wederkerig; idealiter ontstaat een uitwisseling van informatie tussen klant en contactmedewerker. Bij een gepersonaliseerde relatie is verder de juiste serviceattitude van belang. In tegenstelling tot het louter beantwoorden van vragen van de klant, is het zaak wedervragen te stellen, creatief te zijn in de interactie en een min of meer duurzame relatie met de klant te ontwikkelen (Kasper et al., 1999, p. 450-453). Personalisatie gaat dus om intensief contact: er wordt veelvuldig en op individueel niveau informatie uitgewisseld. Verder wordt bij personalisatie een duurzame, wederkerige en persoonlijke relatie met de klant ontwikkeld.

Beslissingsruimte – Van groot belang voor de kwaliteit van de dienstverlening is volgens Chenet et al. (2000) de controle van de medewerker over het werkproces. Dit wordt hier ‘beslissingsruimte’ genoemd: de mate waarin medewerkers zelf beslissingen kunnen nemen en van de standaardprocedures kunnen afwijken. Gastelaars (1997) spreekt van ‘discretionaire ruimte’, de verhouding van de medewerker tot de organisatie wat betreft het nemen van beslissingen. Beslissingsruimte valt uiteen in verschillende gradaties (Kelley et al., 1996; Rafiq en Ahmed, 1998). Het ene uiterste is *routine discretion*. Bij routine discretion is de beslissingsruimte van de medewerker geheel ingeperkt tot een serie nauw omschreven, gestandaardiseerde handelingen. De medewerker heeft dan weinig tot geen invloed op de totstandkoming van de dienst. *Creative discretion* is het ander uiterste van het continuüm: het doel van een taak is gespecificeerd, de medewerker bepaalt echter zelf hoe hij dit doel bereikt. De mate van discretion die nodig is, hangt af van de complexiteit van de klantbehoeften en van de complexiteit van de taak die uitgevoerd moet worden. Het type dienst dat geleverd wordt, heeft dus veel invloed op de beslissingsruimte die contactmedewerkers nodig hebben. Martin en Adams (1999) spreken in dit verband van respectievelijk de *controlled approach* waarbij de interactie volledig wordt vastgelegd in scripts, en de *empowerment approach* waarbij de medewerker bijna volledige vrijheid heeft naar eigen inzicht te handelen. Duidelijk is dat beslissingsruimte een continuüm is dat verloopt van geen enkele mogelijkheid zelf beslissingen te nemen tot totale vrijheid van de medewerker om naar eigen inzicht beslissingen te nemen.

Professionaliteit – Een vierde element dat van essentieel belang is voor de beschrijving van een rol, is het al dan niet bezitten en kunnen gebruiken van kennis: de rolvariabele professionaliteit. Professionaliteit heeft enkele kenmerken (Gastelaars, 1997, p. 73-89). Ten eerste bevat professionaliteit kennis: een professional beschikt over kennis waaraan mensen die niet behoren tot de beroepsgroep, niet kunnen tippen. Een voorbeeld is de monteur die alles weet van auto's en motoren. Een tweede kenmerk is vaardigheden. Bedoeld worden hier de vaardigheden die aan het individu gebonden zijn en die het resultaat zijn van de beroepsuitoefening. Het betreft hier het vermogen en de bereidheid beslissingen te nemen die omstreken kunnen zijn, de door ervaring gescherpte intuïtie, en het vermogen tot trefzeker handelen. Trefzekerheid is van groot belang en maakt het mogelijk om zonder fatale fouten op te treden in complexe situaties. Een ander kenmerk van professionaliteit is het verzamelen en gebruiken van informatie. Een goede professional is in staat relevante informatie overal op te pikken en te gebruiken. Contactmedewerkers zijn volgens Langerak et al. (1995) uitermate geschikt om te functioneren als de voelhoorns van de organisatie. Langerak et al. geven ook aan dat bijna de helft van alle informatieverzamelaars de informatie niet goed kan verwerken en verspreiden in de organisatie. Professionaliteit is hier dan ook van groot nut. Verder blijkt dat contactmedewerkers die in staat zijn een goede langetermijnrelatie te ontwikkelen met de klant, voornamelijk bezig zijn met het verzamelen van informatie en het analyseren van de doelen en behoeften van de klant (Walter en Germunden, 2000).

In tegenstelling tot wat het bovenstaande doet vermoeden, is professionaliteit niet altijd noodzakelijk. Er zijn talloze situaties denkbaar waarin kennis of trefzekerheid in het geheel niet gewenst is, omdat het te duur is of omdat de aard van de service encounter hier niet om vraagt. De rolvariabele professionaliteit bevindt zich dan ook op een continuüm dat verloopt van de afwezigheid van professionaliteit tot een professional die alle genoemde kenmerken bezit en hierin uitblinkt.

3. Roltypen

De rolvariabelen bestaan niet in isolement. Het is zaak na te gaan wat de relatie is van de rolvariabelen tot elkaar en welke combinaties van rolvariabelen theoretisch meer waarschijnlijk zijn dan andere combinaties. Deze combinaties worden roltypen genoemd. In deze paragraaf zullen we in de vorm van hypothesen ook onze verwachtingen uitspreken over welke roltypen in welke context tot een hoge klanttevredenheid zullen leiden.

We beginnen met empathie, omdat deze rolvariabele een bijzonder karakter heeft. Anders dan de overige drie rolvariabelen kwam naar voren dat empathie *altijd* wenselijk is in de service encounter. Empathie heeft dan ook geen relatie met de andere rolvariabelen, anders dan een versterkende. Dit wil niet zeggen dat empathie onbelangrijk is in de roltypologie. Integendeel, het is essentieel voor een service encounter met tevreden klanten. Dit leidt tot onze eerste hypothese.

Hypothese 1: Bij afwezigheid van empathie zal in geen enkele context een hoge klanttevredenheid worden gerealiseerd.

De overige rolvariabelen kunnen gescoord worden op een continuüm. Dit betekent dat er een oneindig aantal scores en combinaties met andere variabelen zijn. In dit onderzoek wordt een typologie met ideaaltypen ontwikkeld. Gezocht wordt hier naar uitersten. De rolvariabelen zullen dan ook behandeld worden als dichotome variabelen en worden gescoord als *of hoog of laag*. Er ontstaan dan acht mogelijke combinaties (zie Tabel 2).

Tabel 2.
Roltypen

	Professionaliteit	Personalisatie	Beslissingsruimte	Context	Roltype
1	Hoog	Hoog	Hoog	Customization	Advocaat
2	Hoog	Hoog	Laag	—	—
3	Hoog	Laag	Laag	Mass customization	Computerprogrammeur
4	Hoog	Laag	Hoog	—	Onderzoeker
5	Laag	Hoog	Hoog	—	—
6	Laag	Hoog	Laag	Mass customization	Hypotheekadviseur
7	Laag	Laag	Hoog	—	—
8	Laag	Laag	Laag	Mass services	Stewardess

COMBINATIE 1: PROFESSIONALITEIT, PERSONALISATIE EN BESLISSINGSRUIMTE ZIJN ALLE HOOG

Er is een nauwe relatie tussen hoge professionaliteit en personalisatie. De professional houdt zich bezig met complexe problemen waarvoor veel informatie nodig is en verwerkt moet worden. Deze verwerking zal deels plaats moeten vinden met behulp van de klant. Het ligt voor de hand een hechte en intensieve relatie te ontwikkelen met de klant, deze te personaliseren. De relatie kan ook omgekeerd zijn: een nauwe band met de klant leidt ertoe dat men zeer specialistische informatie tegenkomt waarbij professionaliteit vereist is.

Bij de levering van complexe diensten waar professionaliteit vereist is, ligt het voor de hand dat de contactmedewerker ook beschikt over beslissingsruimte. Professionaliteit verschaft de basis om beslissingen te kunnen nemen, beslissingsruimte stelt de medewerker in staat deze te mogen nemen. Dit is een onvoorwaardelijke relatie: zonder kennis en ervaring is het niet realistisch medewerkers te laten beslissen. De volgende conclusie wordt daarom getrokken.

Conclusie 1: Hoge professionaliteit is een voorwaarde voor hoge beslissingsruimte.

Ook hoge personalisatie en beslissingsruimte passen bij elkaar. De individuele relatie die de medewerker met de klant heeft, maakt het noodzakelijk om beslissingen te nemen in individuele gevallen.

Combinatie 1 zal het beste tot haar recht komen in de customization-context. Maatwerk is het kernbegrip in deze context. Een hoge professionaliteit, gecombineerd met hoge personalisatie en beslissingsruimte scheppen het perfecte roltype voor deze context. Het steeds opnieuw ontwerpen van een dienst vraagt om uitgebreide kennis en ervaring en vereist dat de contactmedewerker zelf beslissingen neemt, zodat het dienstverleningsproces geen vertraging oploopt. Het kenmerk van customization, het afstemmen van de dienst op de individuele behoeften van de klant, vraagt letterlijk om personalisatie: een intensieve relatie met de klant is noodzakelijk om deze behoeften te kennen.

Wat het gebruik van systemen betreft sluit combinatie 1 aan op de customization-context: de professional is degene die met databases kan omgaan en complexe analyses kan doen. Ook de platte en informele organisatiestructuur in de customization-context sluit goed aan bij het bezitten van veel beslissingsruimte en het op individuele basis werken met klanten.

De combinatie hoge professionaliteit, personalisatie en beslissingsruimte in de customization-context zullen we het roltype 'advocaat' noemen. Zie Box 1 voor een beschrijving van dit roltype. Omdat het roltype advocaat en de customization-context theoretisch gezien bij elkaar passen, is het te verwachten dat deze combinatie in de praktijk ook leidt tot een hoge klanttevredenheid. De volgende hypothese is daarom opgesteld.

Hypothese 2: De combinatie van het roltype 'advocaat' met de customization-context leidt tot hoge klanttevredenheid.

Box 1.

Roltype: De Advocaat

Empathie +

Personalisatie +

Beslissingsruimte +

Professionaliteit +

De advocaat is iemand met zeer veel kennis van zaken. Omdat hij beschikt over ruime ervaring en zijn vak goed verstaat, werkt hij zeer zelfstandig. De advocaat zal geen moment aarzelen om ontbrekende informatie elders te halen. De advocaat neemt beslissingen zelf en kan naar eigen inzicht de dienst op de klant afstemmen. Doordat zijn benadering zo persoonlijk is, ontwikkelt hij een zeer intensieve relatie met zijn klanten. Hij weet veel over ze en betreft de klant in het gehele proces van dienstverlening.

COMBINATIE 2:**PROFESSIONALITEIT EN PERSONALISATIE ZIJN HOOG, BESLISSINGSRUIMTE IS LAAG**

Bij de bespreking van de advocaat werd duidelijk dat wanneer een contactmedewerker complexe problemen moet oplossen, hij hiervoor professioneel dient te zijn en een persoonlijke relatie moet kunnen ontwikkelen. Ook kwam naar voren dat de contactmedewerker dan over de vrijheid moet beschikken het proces te beïnvloeden en buiten de gebaande paden moet kunnen treden. Bij combinatie 2 is dit niet het geval. Een medewerker die professioneel is en personaliseert, maar geen beslissingsruimte heeft, komt niet tot zijn recht, omdat hij als het ware 'vastgebonden' is aan regels. Deze contactmedewerker heeft dus heel veel potentieel, maar kan dit niet gebruiken. Combinatie 2 is dus vanuit de theorie gezien niet ideaal. De contactmedewerker heeft veel (duur) potentieel, maar kan het niet vrijelijk gebruiken. De volgende conclusie wordt daarom getrokken:

Conclusie 2: De rolvariabelen in de combinatie van hoge professionaliteit en hoge personalisatie zonder beslissingsruimte sluiten niet op elkaar aan.

COMBINATIE 3:**PROFESSIONALITEIT IS HOOG, PERSONALISATIE EN BESLISSINGSRUIMTE ZIJN LAAG**

Na conclusie 1 lijkt deze combinatie onlogisch. De combinatie is echter wel verklaarbaar. Wanneer een dienst redelijk kopieerbaar is en een bepaalde mate van standaardisatie bezit, heeft men geen beslissingsruimte nodig. Individuele situaties komen immers niet voor. Professionaliteit is wel noodzakelijk, omdat de dienst erg complex kan zijn, of erg veel beroepskennis kan vereisen. De personalisatie is laag, omdat het niet nodig is een persoonlijke relatie op te bouwen met de klant. De dienst is immers voor iedereen min of meer hetzelfde.

Deze combinatie sluit het beste aan op de context van mass customization. De hoge professionaliteit maakt het mogelijk complexe diensten af te leveren, maar vanwege de lage personalisatie zal nooit puur maatwerk kunnen worden geleverd. De organisatiestructuur in deze context is gematigd bureaucratisch, maar ook niet heel informeel. Dit past goed bij combinatie 3: door de hoge professionaliteit is men gebaat bij zelfstandig functioneren. De contactmedewerker heeft echter geen beslissingsruimte, waardoor het dus noodzakelijk is dat bureaucratische regels dit overnemen. Deze combinatie van rolvariabelen in de context van

mass customization zal het roltype ‘computerprogrammeur’ worden genoemd. Een beschrijving van de computerprogrammeur is te lezen in Box 2. Ook hier is weer een hypothese opgesteld.

Hypothese 3: De combinatie van het roltype ‘computerprogrammeur’ met de context van mass customization leidt tot hoge klanttevredenheid.

Box 2.

Roltype: De Computerprogrammeur

Empathie +	Personalisatie –	Beslissingsruimte –	Professionaliteit +
------------	------------------	---------------------	---------------------

De computerprogrammeur heeft zeer beroepsspecifieke kennis en bezit het vermogen hier zo mee om te gaan dat hij systemen kan implementeren. Het is met andere woorden een professional. Tegelijkertijd programmeert hij telkens dezelfde soort systemen en biedt daarmee wel een (semi)gestandaardiseerde dienst aan. Zijn beslissingsruimte is laag: de computerprogrammeur doet wat de systemen voorschrijven. De beslissingsruimte die hij heeft, is gekoppeld aan het type systeem waarmee hij werkt, of aan een protocolachtige taakomschrijving die specificiert wanneer hij wat mag beslissen. Omdat hij, hoewel op complex niveau, routinediensten uitvoert, voor iedere klant identiek, ontwikkelt de computerprogrammeur geen intensieve en persoonlijke relatie met zijn klant.

COMBINATIE 4:

PROFESSIONALITEIT IS HOOG, PERSONALISATIE IS LAAG EN BESLISSINGSRUIMTE IS HOOG

Deze combinatie is een veel voorkomende combinatie. Het gaat om iemand die veel kennis van zaken heeft, wellicht een autoriteit is in zijn vakgebied en daaraan ook de nodige beslissingsruimte ontleent. De context waarin dit het beste tot zijn recht komt, zal customization zijn. Het roltype zal de ‘onderzoeker’ genoemd worden. De onderzoeker is een genie, maar bezit niet het vermogen een relatie te ontwikkelen en in te spelen op de behoeften van de klant. Hoewel zeer waardevol voor een organisatie, is de onderzoeker niet waardevol genoeg in de service encounter. De onderzoeker is wel degelijk een roltype, maar komt beter tot zijn recht in de back-office. De volgende hypothese wordt daarom geformuleerd.

Hypothese 4: Het roltype ‘onderzoeker’ zal in willekeurig welke context leiden tot een lage klanttevredenheid.

COMBINATIE 5:

PROFESSIONALITEIT IS LAAG, PERSONALISATIE EN BESLISSINGSRUIMTE ZIJN HOOG

De combinatie van hoge professionaliteit en lage beslissingsruimte is een combinatie die vanwege conclusie 1 niet mogelijk is.

COMBINATIE 6:

PROFESSIONALITEIT IS LAAG, PERSONALISATIE IS HOOG EN BESLISSINGSRUIMTE IS LAAG

Het enige waar de contactmedewerker van combinatie 6 goed in is, is het personaliseren van de relatie met de klant. De reden dat dit roltype het kan stellen met

alleen maar hoge personalisatie, blijkt uit de manier waarop dit roltype past in de context van mass customization.

Door het intensieve gebruik van systemen kan men, hoewel de rolvariabelen daar niet direct aanleiding toe geven, diensten aanbieden op semi-maatwerkniveau. Systemen stellen de medewerker in staat een klantprofiel te maken en een database te gebruiken met informatie uit eerdere klantcontacten. Dankzij de systemen is een medewerker in staat de relatie te personaliseren. De organisatie kan hier sterk aan bijdragen: door het hanteren van een divisiestructuur is men in staat eenheden te creëren die elk van een (sub)dienst alles afweten. De organisatie is zo in staat semi-maatwerk aan te bieden, terwijl de eenheden standaarddiensten leveren. Door per divisie een minibureaucratie te hanteren, kan het ontbreken van beslissingsruimte worden opgevangen. De aard van de context maakt het nu mogelijk een gepersonaliseerde relatie te ontwikkelen die verder gaat dan men zou verwachten bij een lage professionaliteit en beslissingsruimte. We zullen het roltype 'hypotheekadviseur' noemen, een beschrijving is te lezen in Box 3. De hypothese luidt:

Hypothese 5: De combinatie van het roltype 'hypotheekadviseur' met de mass customization-context leidt tot hoge klanttevredenheid.

Box 3.

Roltype: De Hypotheekadviseur

Empathie +	Personalisatie +	Beslissingsruimte –	Professionaliteit –
------------	------------------	---------------------	---------------------

De hypotheekadviseur is geen professional. Hij beschikt niet over zeer specifieke kennis, beroepsmatige intuïtie en ervaring. De hypotheekadviseur beschikt ook niet over beslissingsruimte. Maar de hypotheekadviseur beschikt over een heel machtig instrument: met behulp van systemen is hij in staat de relatie met zijn klanten te personaliseren. Hij kan op basis van een klantprofiel en een geautomatiseerd dienstenaanbod, een semi-maatwerkdienst aanbieden, zonder dat hij beschikt over enige professionaliteit of beslissingsruimte. Alles is vastgelegd in een systeem en een organisatiestructuur. Door dit optimaal te combineren kan de hypotheekadviseur zijn diensten op een individueel en persoonlijk niveau aanbieden.

COMBINATIE 7:

PROFESSIONALITEIT EN PERSONALISATIE ZIJN LAAG, BESLISSINGSRUIMTE IS HOOG

Zoals geformuleerd in conclusie 1 dient hoge beslissingsruimte samen te gaan met hoge professionaliteit en dat is hier niet het geval. Combinatie 7 vervalt dus.

COMBINATIE 8:

PROFESSIONALITEIT, PERSONALISATIE EN BESLISSINGSRUIMTE ZIJN ALLE LAAG

De combinatie die op alledrie de rolvariabelen laag scoort, lijkt onwenselijk. Toch is dit verklaarbaar en in een aantal gevallen zelfs wenselijk. Het gaat om de situatie waarin de service encounter dienst doet als doorgeefluik voor de dienst. Dit zal voorkomen in de mass services-context, waar een standaarddienst wordt afgeleverd. Hoewel de service encounter in deze context van groot belang is voor de waardering van de klant voor de dienst, komt hier geen professionaliteit,

beslissingsruimte of personalisatie aan te pas. Men heeft immers geen mogelijkheid de dienst aan te passen.

Combinatie 8 zullen we het roltype 'stewardess' noemen. Een beschrijving van de stewardess is te vinden in Box 4. De stewardess sluit goed aan op de mass services-context, omdat de dienst de service encounter alleen maar passeert. De dienst wordt waarschijnlijk geleverd door het roltype onderzoeker. Omdat de klant gezien de context niet anders verwacht en de stewardess wel uitblinkt in empathie, leidt deze combinatie toch tot hoge klanttevredenheid. Dit is wederom in een hypothese geformuleerd:

Hypothese 6: De combinatie van het roltype 'stewardess' en de context van mass services leidt tot hoge klanttevredenheid.

Box 4.

Roltype: De Stewardess

Empathie +	Personalisatie –	Beslissingsruimte –	Professionaliteit –
------------	------------------	---------------------	---------------------

De stewardess heeft geen beslissingsruimte, haar hele functioneren is vastgelegd in een standaard. Zij werkt volgens een vast protocol, elke afwijking is in principe ongewenst. De stewardess beschikt daarom ook niet over professionele kennis, zij werkt volgens schema's en heeft weinig individueel contact met de klant. Van enige personalisatie is daarom ook geen sprake. Hoewel de stewardess niet beschikt over enige beslissingsruimte, niet professioneel is en ook geen gepersonaliseerde relatie zal opbouwen, is zij erg begaan met de klant: zij maakt contact, toont begrip en belangstelling en is sympathiek. Zij legt kortom veel empathie in het contact. Louter omdat zij uitblinkt in zorg voor de klant, zullen klanten tevreden over haar zijn.

De combinatie van de rolvariabelen, hoog en laag gescoord, leverde vijf rollen op, waarvan er vier aan een van de drie contexten konden worden gekoppeld. Er is nu een typologie ontstaan van de rollen van medewerkers in de service encounter. Onze typologie is een verbetering van eerdere typologieën, omdat zij gebaseerd is op een bredere combinatie van rolvariabelen. Toetsing van de verschillende hypothesen is mogelijk, maar vergt een aantal deelonderzoeken, omdat per context zowel klanttevredenheid gemeten moet worden (gewoonlijk via een surveyonderzoek) als het roltype moet worden vastgesteld. In het vervolg van dit artikel willen we ons onderzoek beperken tot een toetsing van de roltypologie in de mass services-context.

4. Opzet praktijkonderzoek

Volgens SERVQUAL wordt de kwaliteit van de dienstverlening (Q) bepaald door het verschil tussen het verwachte (E, *expected*) en het ervaren (P, *perceived*) niveau van dienstverlening: $Q=P-E$ (Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991; Kasper et al., 1999, p. 216-225; De Vries et al., 1998, p. 144-149). Een kritiekpunt op de SERVQUAL-methode is dat het niet de kwaliteit van dienstverlening meet, maar de tevredenheid met de dienstverlening (Cronin en Taylor, 1992; Babakus en Boller, 1992). In SERVQUAL staan namelijk de verwachtingen centraal, en als die laag zijn, is het makkelijk hieraan te voldoen. De klant is dan wel erg

tevreden ($E=P$), maar de kwaliteit van de dienst kan heel laag zijn. Deze kritiek is in dit verband een pre, want tevredenheid is precies wat gemeten dient te worden. De Q zal vervangen worden door de S van satisfaction.

Wat betreft de verwachting (E) wordt een onderscheid gemaakt tussen de *should*-verwachting (E_s), het niveau van dienstverlening onder optimale omstandigheden, en de *would*-verwachting (E_w), dit is het niveau van dienstverlening dat als minimaal noodzakelijk wordt ervaren. Dit onderscheid in de verwachting wordt gemaakt, omdat de vrees bestaat dat E_s onrealistisch hoog zal worden gescoord. Het verschil tussen E_s en E_w wordt de tolerantiezone genoemd (De Vries et al., 1998, p. 148; Walker, 1995). Het verschil tussen E_s en E_w resulteert in twee typen tevredenheid S_s en S_w , die wat de maxima betreft in aard verschillen. Bij S_w geeft $P = E_w$ 'neutraal' aan en bestaat er geen maximum S_w . Bij S_s is punt $P = E_s$ een maximum.

In de vragenlijst worden drie zaken gemeten:

- de ervaring van de klant met de dienstverlening (P);
- het ideale niveau van dienstverlening (E_s); en
- het niveau dat minimaal acceptabel is (E_w).

Er werd onderzoek gedaan bij één organisatie. Doordat respondenten werd gevraagd hun score te geven voor E_s en E_w wat betreft de contactmedewerker, kan worden nagegaan welke score op de rolvariabelen de klant het meest wenselijk vindt. Wanneer deze score gerealiseerd wordt, zal dit immers resulteren in de hoogste klanttevredenheid. De verwachtingscores (E) van de klant kunnen nu vergeleken worden met de verwachtingen vanuit de theorie. Dat wil zeggen: in hoeverre zijn de behoeften of verwachtingen van de klant ten aanzien van de dienstverlening in de service encounter gelijk aan de roltypologie zoals deze vanuit de literatuur ontwikkeld is? Omdat we ons in het praktijkonderzoek op hypothese 6 richten, is dit het geval wanneer empathie wat E_s en E_w betreft hoog wordt gescoord, terwijl de overige rolvariabelen laag worden gescoord. Deze score komt immers overeen met het roltype 'stewardess'.

Om de rolvariabelen te kunnen meten, zijn deze geoperationaliseerd. Elke rolvariabele valt uiteen in een aantal items, die in stellingvorm aan de respondenten werden voorgelegd (Bijlage 1). Items 2, 3, 6, 7 en 9 zijn afgeleid van een SERVQUAL-vragenlijst (De Vries et al., 1998, p. 147-148). Verder is gebruikgemaakt van de vragenlijsten van Parasuraman et al. (1991) en Zeithaml et al. (1990, p. 175-186).

De respondenten zijn klanten van een landelijk opererende financiële dienstverlener, die we om redenen van vertrouwelijkheid 'XYZ' zullen noemen. XYZ levert een groot aantal verschillende diensten. Omdat die diensten voor elke klant identiek zijn en omdat de klant er geen invloed op kan uitoefenen, verwachtten we dat XYZ aan de karakteristieken van een mass services-context voldoet. We hebben deze aanname echter niet kunnen onderzoeken en komen daar in de volgende paragraaf op terug. Met toestemming van XYZ hebben we bij vestigingen in vijf verschillende plaatsen klanten ondervraagd. De selectie van respondenten is zoveel als mogelijk willekeurig geweest. Nadat de klanten van XYZ hun transactie aan de balie hadden afgehandeld, werd hen gevraagd aan het onderzoek mee te werken. Zij ontvingen een enquêteformulier en een mondelinge invulinstructie.

Bij de vragenlijst was een brief gevoegd waar een en ander werd uitgelegd. Er werden 343 respondenten ondervraagd.

De analyse bestaat uit het aanmerken van de rolvariabelen als hoog of als laag, voor E_s , E_w en P. Dit werd gedaan door van alle items die behoren bij een rolvariabele, de gemiddelde score te berekenen. Vervolgens is bekeken of deze gemiddelde score significant afwijkt van de gemiddelde score van alle rolverwachtingen. Wordt een rolvariabele significant hoger of lager gescoord dan andere rolvariabelen, dan wordt deze aangemerkt als 'hoog', respectievelijk 'laag'. Deze analyse werd voor E_s , E_w en P uitgevoerd.

5. Resultaten

Teneinde na te gaan of de items in de vragenlijst ook daadwerkelijk dezelfde rolvariabele meten, is een Cronbachs Alpha berekend voor elke rolvariabele. Een Cronbachs Alpha met een score van 0,8 of hoger, betekent dat de items voldoende samenhang hebben, zodat zij opgevat kunnen worden als sub-items van een rolvariabele (Holleman, 1999, p. 18). Vraag acht is om deze reden niet opgenomen als sub-item in de rolvariabele personalisatie. De waarden van Cronbachs Alpha zijn weergegeven in Tabel 3. Ook is nagegaan of er een vraagvolgorde-effect bestond in de vragenlijst. Hiervoor werden twee versies van de vragenlijst gebruikt. Er werd geen significant verschil tussen de versies gevonden. Verder bleek de vrees dat respondenten de E_s -verwachting onrealistisch hoog zouden scoren, ongegrond. De gemiddelde E_s -score is 8,00. Ideaal is met andere woorden voor de gemiddelde respondent geen tien.

Tabel 3.
De waarden van
Cronbachs Alpha

Rolvariabele	Minimaal Noodzakelijk (E_w)	Ideaal (E_s)	Organisatie XYZ (P)
Empathie	0,87	0,87	0,91
Personalisatie	0,79	0,83	0,85
Beslissingsruimte	0,81	0,83	0,88
Professionaliteit	0,88	0,87	0,90

Wanneer men de gemiddelde score per rolvariabele bekijkt, ziet men duidelijke verschillen in deze gemiddelden (zie Tabel 4). Voor zowel de E_w als E_s -verwachting en voor P scoren empathie en professionaliteit (veel) hoger dan personalisatie en beslissingsruimte.

Tabel 4.
De gemiddelde scores
van E_w , E_s en P

Gemiddelde	Empathie	Personalisatie	Beslissingsruimte	Professionaliteit
E_w	7,15	6,34	6,24	7,05
E_s	8,16	7,60	7,62	8,26
P	7,63	6,96	6,44	7,42

Om na te gaan of de gemiddelde score van een rolvariabele significant afwijkt van de totale gemiddelde score in die verwachtingsgroep (E_s of E_w), werd een t-toets

uitgevoerd (De Vocht, 1999, p. 171-173; Berenson en Levine, 1992, p. 412-435). Bij alle analyses werd een significantieniveau van 5 procent gehanteerd ($\alpha = 0,05$). Het totaal gemiddelde van de E_w -score is 6,75. Een t-toets ten opzichte van het E_w -gemiddelde wijst uit dat alle rolvariabelen hier significant van afwijken (zie Tabel 5). Personalisatie en beslissingsruimte scoren significant lager dan het gemiddelde, empathie en professionaliteit scoren significant hoger dan het gemiddelde. De analyses werden gecontroleerd voor de volgende achtergrondvariabelen: geslacht, leeftijd, locatie, frequentie van bezoek van XYZ en of de klant zich typeert als vaste klant van de vestiging. Bij controle werd alleen een verschil gevonden op personalisatie wat betreft leeftijd. Bij herhaling van de t-toets per leeftijdsklasse bleek echter dat bepaalde leeftijdsgroepen wel anders scoorden, maar dat het *verschil* in score tussen de rolvariabelen telkens hetzelfde was. Ook wat betreft de E_s -verwachting kan met behulp van een t-toets worden aangetoond dat alle rolvariabelen significant afwijken van het gemiddelde. De resultaten zijn identiek aan die van de E_w -verwachting (zie Tabel 5).

Tabel 5.

T-toets ten opzichte van
het E_w -gemiddelde en
het E_s -gemiddelde

		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference
E_w -gemiddelde, test value 6,7480	Empathie	5,722	335	,000	,4038
	Personalisatie	-4,932	310	,000	-,4039
	Beslissingsruimte	-6,141	319	,000	-,5105
	Professionaliteit	4,417	314	,000	,3066
E_s -gemiddelde, test value 7,9982	Empathie	2,776	331	,000	,1651
	Personalisatie	-5,103	305	,000	-,4013
	Beslissingsruimte	-4,827	319	,000	-,3742
	Professionaliteit	4,449	308	,000	,2607

De resultaten geven een significant en eenduidig beeld. Hypothese zes wordt echter slechts gedeeltelijk bevestigd. Volgens verwachting scoren personalisatie en beslissingsruimte significant lager, en empathie significant hoger dan het gemiddelde. Maar verwacht werd dat ook professionaliteit als laag aangemerkt zou worden. De combinatie van rolvariabelen die voor de klant van organisatie XYZ blijkbaar het meest wenselijk is, is die van het roltype computerprogrammeur. Er zijn twee mogelijke verklaringen. Een eerste verklaring is dat in de theorie de rolvariabelen besproken en gebruikt worden als zaken die je 'nodig hebt' in bepaalde situaties. Is werk zeer routinematig en niet complex, dan heb je professionaliteit niet 'nodig'. Er wordt voorbijgegaan aan de beleving van de klant. De roltypologie gaat ervan uit dat rolvariabelen nodig zijn voor de aflevering van de dienst. Voor de klant is *beleving* van professionaliteit misschien wel onmisbaar, los van het feit of dit al dan niet noodzakelijk is bij de realisatie van de dienst. Dit zou het gevonden resultaat verklaren: professionaliteit is niet noodzakelijk voor de *aflevering* van een dienst in de mass services-context, maar het blijkt wel noodzakelijk voor een *beleving* van de klant die leidt tot tevredenheid. Daarmee zou professionaliteit (deels) een rolvariabele als empathie worden. Een betere uitsplitsing van de items lijkt dan wenselijk.

Een tweede mogelijke verklaring is dat organisatie XYZ ook trekken heeft van een context van mass customization. Hoewel de meeste aangeboden diensten mass services zijn, worden ook wel mass customization-diensten aangeboden. De organisatie XYZ zou dan niet in één context passen. Hier wreekt zich dat we niet in staat zijn geweest de context te meten. Een oplossing voor dit probleem is het ontwikkelen van een methodiek om vast te stellen in welke context een organisatie valt. Verder onderzoek zou hierop gericht moeten zijn.

Hoewel de vragenlijst niet primair voor dit doel ontworpen is, valt wat betreft conclusie 1 'Hoge professionaliteit is een voorwaarde voor hoge beslissingsruimte' het volgende op te merken. Bij zowel E_w als E_s scoort professionaliteit hoger dan beslissingsruimte (zie Tabel 5). Dit ontkracht conclusie 1 in ieder geval niet. Er lijken namelijk geen gevallen te bestaan waarin professionaliteit lager scoort dan beslissingsruimte. Wanneer de respondenten werden geselecteerd die beslissingsruimte hoger scoorden dan het gemiddelde, bleek dat de nieuwe gemiddelde score voor beslissingsruimte nog altijd lager was dan de nieuwe gemiddelde score voor professionaliteit (zie Tabel 6). Het hoger scoren van beslissingsruimte gaat gepaard met een nog hogere score van professionaliteit. Er lijkt dus een koppeling te bestaan tussen de twee rolvariabelen, zoals beweerd in conclusie 1.

Tabel 6.

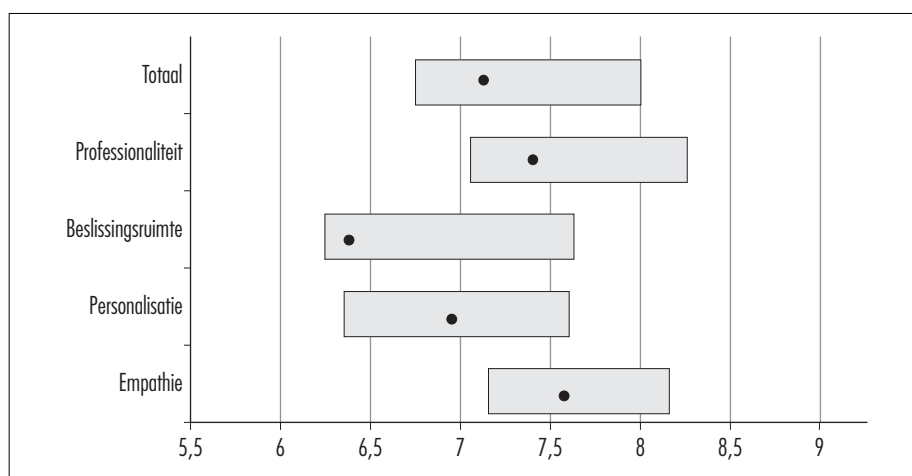
Gemiddelde E_w - en E_s -scores van alle respondenten die beslissingsruimte hoger dan het overall-gemiddelde (6,75 en 8,00) scoorden

	Nieuw gemiddelde E_w	Nieuw gemiddelde E_s
Beslissingsruimte	7,65	8,69
Professionaliteit	7,85	8,71

Ten slotte is het mogelijk een en ander te zeggen over de klanttevredenheid bij XYZ. In Figuur 2 is de tolerantiezone per rolvariabele, met hierin als stip de performance, weergegeven. Duidelijk is te zien wat de bandbreedte is per rolvariabele, en hoe deze zich verhoudt tot de andere rolvariabelen. Bovendien is zichtbaar hoe XYZ presteert (P) in verhouding tot de verwachting van de klant (E_w en E_s).

Figuur 2.

De verschillende tolerantiezones (E_w tot E_s), met hierin als punt de P van XYZ.



6. Conclusie

In dit artikel is een roltypologie voor contactmedewerkers ontwikkeld. De service encounter valt in te delen in drie 'basiscontexten': mass services, mass customization en customization. Daarnaast worden vier rolvariabelen onderscheiden die het gedrag en daarmee de rol van de medewerker in de service encounter beschrijven: empathie, professionaliteit, beslissingsruimte en personalisatie. Geconcludeerd wordt dat empathie in elke context gewenst is. Door de overige rolvariabelen op te vatten als dichotome variabelen ontstaan acht combinaties van rolvariabelen. Hiervan leiden er naar verwachting vier – in combinatie met een bepaalde context – tot een hoge klanttevredenheid. Voor de mass services-context is onderzocht of hierin het roltype 'stewardess' voorkomt. Drie van de vier rolvariabelen werden door de respondenten volgens verwachting gescoord. Twee verklaringen zijn voorgesteld voor de afwijkende vierde rolvariabele: professionaliteit. Ten eerste is het denkbaar dat deze variabele weliswaar niet 'nodig' is voor het leveren van de dienst, maar toch essentieel is voor een positieve beleving van de dienstverlening. Ten tweede, onze inschatting vooraf dat XYZ in de mass services-context valt, zou onjuist kunnen zijn. Verder onderzoek zou gericht moeten zijn op toetsing van de hypothesen bij andere (mass services-) organisaties en op operationalisatie van het begrip 'context'. Als onze verwachting juist is dat correspondentie tussen de context en het roltype leidt tot een hoge mate van klanttevredenheid, dan kunnen de analyse van het feitelijk rolgedrag van de medewerker en een meting van de klanttevredenheid uiteindelijk gebruikt worden om het dienstverleningsproces te optimaliseren.

Dankwoord

De auteurs willen prof. dr. T. Elferink van de Vrije Universiteit en drs. A. Th. den Engelsens van Corp Consultants bedanken voor hun hulp, commentaar en advies.

Literatuur

- Babakus, E., G.W. Boller (1992), 'An empirical assessment of the SERVQUAL scale'. – In: *Journal of Business Research*, 24, p. 253-258
- Berenson, M.L., D.M. Levine (1992), *Basic business statistics. Concepts and applications*. – Englewood Cliffs : Prentice Hall. – vijfde editie
- Biddle, B. (1979), *Role theory: Expectations, identities and behaviours*. – New York (NY) : Academic Press
- Bitner, M.J., B.H. Booms, L.A. Mohr (1994), 'Critical service encounters: the employees' viewpoint'. – In: *Journal of Marketing*, 54, april, p. 69-82
- Bitner, M.J., S.W. Brown, M.L. Meuter (2000), 'Technology infusion in service encounters'. – In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, p. 138-149
- Broderick, A.J. (1998), 'Role theory, role management and service performance'. – In: *Journal of Services Marketing*, 12, 5, p. 348-361

- Chandon, J., P. Leo, J. Philippe (1997), 'Service encounter dimensions, a dyadic perspective: measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel'. – In: *International Journal of Service Industry Management*, 8, 1, 1997, p. 65-86
- Chenet, P., C. Tynan, A. Money (2000), 'The service performance gap: testing the redeveloped causal model'. – In: *European Journal of Marketing*, 34, 3/4, 2000, p. 472-497
- Clemes, M., D. Mollenkopf, D. Burn (2000), 'An investigation of marketing problems across service typologies'. – In: *Journal of Services Marketing*, 14, 7, 2000, p. 573-594
- Cronin jr, J.J., S.A. Taylor (1992), 'Measuring service quality: a re-examination and extension'. – In: *Journal of Marketing*, 56, juli, p. 55-68
- Dubinsky, A.J. (1994), 'What marketers can learn from the Tin Man'. – In: *Journal of Services Marketing*, 8, 2, p. 36-45
- Gastelaars, M. (1997), *'Human service' in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties*. – Utrecht : Uitgeverij SWP
- Goffman, E. (1959), *The presentation of self in everyday life*. – New York (NY) : Garden City
- Hartline, M.D., J.G. Maxham III, D.O. McKee (2000), 'Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees'. – In: *Journal of Marketing*, 64, p. 35-50
- Henry, J.W. (1994), 'The service employee's pivotal role in organizational success'. – In: *Journal of Services Marketing*, 8, 4, p. 25-35
- Heuvel, J. (1999), *Dienstenmarketing*. – Groningen : Wolters-Noordhoff
- Kasper, H., P. van Helsdingen, W. de Vries jr. (1999), *Services marketing management. An international perspective*. – Chichester : Wiley
- Kelley, S.W., T. Longfellow, J. Malehorn (1996), 'Organizational determinants of service employees' exercise of routine, creative and deviant discretion'. – In: *Journal of Retailing*, 72, 2, p. 135-157
- Klemz, B.R. (1999), 'Assessing contact personnel. Customer interaction in a small town: differences between large and small retail districts'. – In: *Journal of Services Marketing*, 13, 3, p. 194-207
- Langerak, F., E. Peelen, H. Commandeur (1995), 'De voelhoorns aangescherpt'. – In: *Tijdschrift voor Marketing*, juli/augustus, p. 34-37
- Looy, B. van, R. van Dierdonck, P. Gemmel (1998), *Services management. An integrated approach*. – Londen : Financial Times Pitman Publishing
- Martin, C.H., S. Adams (1999), 'Behavioral biases in the service encounter: empowerment by default?'. – In: *Marketing Intelligence, & Planning*, 17, 4, p. 192-201
- McDougall, G.H., T. Levesque (2000), 'Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation'. – In: *Journal of Services Marketing*, 14, 5, p. 392-410
- Miller, D. (1986), 'Configurations of strategy and structure: towards a synthesis'. – In: *Strategic Management Journal*, 7, p. 233-249
- Mintzberg, H. (1994), *Mintzberg over management. De wereld van onze organisaties*. – Amsterdam : Uitgeverij Contact

- Mintzberg, H. (1983), *Structures in fives: designing effective organizations*. – Engelwood Cliffs : Prentice Hall
- Palmer, A. (1994), *Principles of services marketing*. – Londen : McGraw-Hill
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, L.L. Berry (1985), 'A conceptual model of service quality and its implications for further research'. – In: *Journal of Marketing*, 49, herfst, p. 41-50
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, L.L. Berry (1988), 'SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality'. – In: *Journal of Retailing*, 64, lente, p. 22-40
- Parasuraman, A., Berry L.L., V.A. Zeithaml (1991), 'Refinement and reassessment of the SERVQUAL-scale'. – In: *Journal of Retailing*, 67, winter, p. 420-450
- Pine, B.J., J.H. Gilmore (2000), *De beleveniseconomie. Werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium*. – Schoonhoven : Academic Service
- Pranter, C.A., C.L. Martin (1991), 'Compatibility management: roles in service performers'. – In: *Journal of Services Marketing*, 5, 2, p. 43-53
- Price, L.L., E.J. Arnould, P. Tierney (1991), 'Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance'. – In: *Journal of Marketing*, 59, april, p. 83-97
- Rafiq, M., P.K. Ahmed (1998), 'A customer-oriented framework for empowering service employees'. – In: *Journal of Services Marketing*, 12, 5, p. 379-396
- Roest, H. (1998), *Service quality expectations. Assessment & management*. – Tilburg : Katholieke Universiteit Brabant
- Solomon, M.R., C. Surprenant, J.A. Czepiel, E.G. Gutman (1985), 'A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter'. – In: *Journal of Marketing*, 49, winter, p. 99-111
- Singh, J. (2000), 'Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations'. – In: *Journal of Marketing*, 64, 2, p. 15-34
- Suprenant, C.F., M.R. Solomon (1987), 'Predictability and personalization in the service encounter'. – In: *Journal of Marketing*, 51, april, p. 86-96
- Tettero, J.H.J.P., J.H.R.M. Viehoff (1994), *Marketing voor dienstverlenende organisaties. Beleid en uitvoering*. – Deventer : Kluwer Bedrijfswetenschappen
- Vocht, A. de (1999), *Basishandboek SPSS 8 & 9*. – Utrecht : Bijleveld Press
- Vries, W. de, J.D.P. Kasper en P.J.C. van Helsdingen (1998), *Dienstenmarketing*. – Houten : Educatieve Partners
- Walker, J.L. (1995), 'Service encounter satisfaction: conceptualized'. – In: *Journal of Services Marketing*, 9, 1, p. 5-14
- Walter, A., H.G. Germunden (2000), 'Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results'. – In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 2/3, p. 86-105
- Wetzels, M.G.M. (1998), *Service quality in customer-employee relationships. An empirical study in the after-sales services context*. Maastricht : Rijksuniversiteit Limburg
- Winsted, K.F. (1999), 'Evaluating service encounters: a cross-cultural and cross-industry exploration'. – In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, lente, p. 106-123

- Zeithaml, V.A., M.J. Bitner (2000), *Services marketing. Integrating customer focus across the firm.* – Boston : McGraw-Hill
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, L.L. Berry (1990), *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations.* – New York : The Free Press

Bijlage 1. Vragenlijst

Empathie

1. De medewerker toont belangstelling voor mij.
2. De medewerker is bereid om mij te helpen.
3. De medewerker is vriendelijk.
4. De medewerker is makkelijk te benaderen, hij/zij is toegankelijk.
5. De medewerker kan zich inleven in mijn situatie.

Personalisatie

6. Ik heb het gevoel dat de medewerker mijn specifieke behoeften kent.
7. De medewerker heeft oog voor mijn belang.
8. De medewerker weet wie ik ben en wat ik wil.
9. Ik heb het gevoel dat de medewerker persoonlijke aandacht voor mij heeft.

Beslissingsruimte

10. De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor mijn probleem
11. Ik heb het gevoel dat de medewerker kan afwijken van de standaardprocedures.
12. De medewerker heeft de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen.

Professionaliteit

13. De medewerker heeft alle kennis om mijn vragen te beantwoorden.
14. Ik heb het gevoel dat de medewerker mijn probleem op kan lossen.
15. De medewerker treedt doortastend op.
16. De medewerker kan met niet-alledaagse situaties uit de voeten.
17. De medewerker is deskundig.