

# Het innovatiepotentieel van klantenservicemedewerkers benutten

Jeroen Schepers en Fred Langerak

**SAMENVATTING** Veel bedrijven zetten klantenservicemedewerkers, zoals callcenter-medewerkers of servicetechnici, uitsluitend in om problemen bij klanten zo snel mogelijk te verhelpen. Helaas gaan marketing- en servicemanagers vaak voorbij aan het feit dat deze medewerkers dagelijks in aanraking komen met uiteenlopende klantinzichten die het bedrijf kan gebruiken om het productaanbod en de dienstverlening te verbeteren. Om dit innovatiepotentieel te benutten moeten servicemedewerkers in staat worden gesteld om deze klantinzichten te verzamelen en te verwerken. Dit vraagt een aanpassing in de bestaande rol en het huidige takenpakket van deze werknemers. Daarnaast moet het personeelsbeleid en de ondersteunende organisatie goed worden ingericht om de valkuilen van het op deze manier innoveren te vermijden.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Dit artikel legt uit hoe bedrijven het innovatiepotentieel van klantenservicemedewerkers beter kunnen benutten en daarmee hun producten en dienstverlening aanzienlijk kunnen verbeteren.

## 1 Inleiding

Steeds meer bedrijven bewegen weg van het idee dat markt- en concurrentievoordeel voornamelijk wordt gegenereerd op basis van productverkoop. Dit heeft diverse redenen. Ten eerste is het leveren van onderhouds- en reparatiediensten (*after-sales services*) als aanvulling op het product een belangrijk criterium geworden waarop klanten besluiten om een product wel of niet aan te schaffen. Het aanbieden van een geïntegreerde bundel van producten en diensten kan daarom van een potentiële koper een klant maken. Ten tweede draagt after-sales service ertoe bij dat een klant behouden blijft, omdat eventuele ontevredenheid door productmankementen of -problemen snel kan worden weggenomen. Tot slot biedt after-sales service interessante mogelijkheden tot het hanteren van alternatieve prijsmodellen waarbij het product bijvoorbeeld relatief goedkoop wordt aangeboden en de winst wordt behaald met de daarbij horende dienstverlening. Het belang van after-sales service mag dan ook niet worden

onderschat. Voor iedere dollar productwaarde geven bedrijven in de maakindustrie in de Verenigde Staten 19 cent uit aan service (McKinsey, 2012) en van fabrikanten als Xerox en Rolls-Royce komt ongeveer de helft van de inkomsten uit after-sales service.

Afgezien van de bijdrage aan omzet en winstgevendheid, brengt het verlenen van after-sales service nog een ander voordeel met zich mee. Het is namelijk in potentie een belangrijke inspiratiebron voor innovatie van het producten- en dienstenaanbod van de organisatie. After-sales service wordt dan ingezet om op de hoogte te blijven van veranderende klantbehoeften. Klantcontact in callcenters of onderhouds- en reparatiebezoeken bij een klant kan belangrijke informatie opleveren over de manier waarop klanten met producten omgaan en over de oorzaak van terugkerende technische- en/of gebruiksproblemen. Daarnaast verschaft het een bedrijf beter inzicht in wat klanten van het huidige product- en dienstenaanbod vinden en wat zij in de toekomst aan nieuwe producten en diensten nodig (denken te) hebben. Southwest Airlines, een klassiek voorbeeld van een bedrijf dat goed luistert naar klanten, heeft op deze manier de efficiency van hun boardingprocedure verhoogd en nieuwe vliegroutes geïntroduceerd zonder ingrijpende wijzigingen door te hoeven voeren in vliegtuigallocaties op diverse vliegvelden (Taylor, 2008).

Klantenservicemedewerkers (hierna KSMS) hebben een cruciale rol in het vergaren en verwerken van informatie uit klantcontact. Wij beschouwen KSMS als medewerkers met klantcontact die van oudsher verantwoordelijk zijn voor het oplossen van klantproblemen.<sup>1</sup> Steeds meer bedrijven zien het potentieel van deze werknemers als innovatiebron. In hun dagelijkse werkzaamheden hebben KSMS te maken met veel verschillende klanten die allemaal hun eigen unieke ervaringen hebben met de producten en diensten van het bedrijf. Doordat deze medewerkers de taal van de klant spreken, maar tegelijkertijd ook kennis hebben van de (on)mogelijkheden van de huidige producten en diensten, kunnen zij feedback van klanten goed begrijpen, beter op waarde schatten en waar nodig indringend doorvragen. Bo-

vendien worden KSMs door hun positie aan de “rand” van de organisatie minder beïnvloed door heersende bedrijfsdogma’s en subculturen binnen de organisatie die vernieuwing vaak in de weg staan. Monteurs zijn vaak nauwelijks op kantoor aanwezig en callcentermedewerkers hebben meer contact met mensen buiten de organisatie dan daarbinnen. Hierdoor worden nieuwe inzichten minder snel bestempeld als niet passend bij de “manier van zaken doen” van het bedrijf. Sterker nog, onderzoek toont aan dat een beperkt gebrek aan identificatie met het bedrijf juist zorgt voor gedrag dat waardevol is voor een organisatie, zoals klokkenluiden, innovatie en “advocaat van de duivel spelen” (Kreiner & Ashforth, 2007).

Door de integratie van nieuwe informatie uit klantcontacten met bestaande kennis kunnen KSMs ideeën voor product- en dienstverbetering genereren. Deze ideeën kunnen zij toepassen om bijvoorbeeld hun eigen service efficiënter uit te voeren of delen met de innovatieafdeling die de informatie kan gebruiken om bijvoorbeeld de technische betrouwbaarheid te verbeteren.

Ondanks deze mogelijkheden weten veel bedrijven niet hoe zij KSMs meer kunnen inzetten voor innovatiedoelinden. Dit komt doordat veel servicemanagers geen antwoord hebben op de volgende vragen. Hoe moet de klassieke rol en taak van deze werknemers als technisch probleemoplosser worden aangepast om meer ideeën voor innovatie te genereren? Gaat dit niet ten koste van de efficiëntie van de serviceorganisatie? Is iedere KSM geschikt voor deze innovatierol en hoe kan deze manier van innoveren worden gestimuleerd? Dit artikel geeft aan de hand van recente wetenschappelijke literatuur antwoord op deze vragen.

De structuur van dit artikel is als volgt. In de volgende paragraaf gaan wij eerst dieper in op de verschillen tussen de klassieke rol en de innovatierol van KSMs. Paragraaf 3 bespreekt via welke wegen de innovatierol daadwerkelijk tot verbetering van producten en diensten kan leiden. Paragraaf 4 belicht de mogelijke valkuilen van de innovatierol, waarna paragraaf 5 laat zien hoe organisaties deze valkuilen zoveel mogelijk kunnen vermijden en dus innoveren met behulp van KSMs daadwerkelijk kunnen realiseren. Hierbij besteden wij aandacht aan de implicaties voor het personeelsbeleid, de taakverdeling in de serviceorganisatie, en de inrichting van de organisatie. Tot slot geeft paragraaf 6 de conclusie van de beschouwingen in de paragrafen 1 tot en met 5.

## 2 De rol van klantenservicemedewerkers

Een technisch niet goed werkend product of slecht uitgevoerde dienstverlening vormen belangrijke redenen voor een klant om over te stappen naar de concurrentie (Pick & Eisend, 2014). Als de klant de moeite neemt

om hierover te klagen dan kan met de juiste reactie van de KSM de klant behouden blijven voor het bedrijf. Klagende klanten zijn vooral op zoek naar genoegdoening op procesmatig, persoonlijk en economisch gebied (Smith, Bolton & Wagner, 1999). Een bedrijf moet daarom zorgen dat een klacht gemakkelijk kan worden ingediend en door een KSM snel wordt opgelost. Verder moet een klagende klant vriendelijk te woord worden gestaan en gecompenseerd worden voor de geleden schade door middel van productherstel, -vervanging en/of tegemoetkoming (Liao, 2007).

Recent wetenschappelijk onderzoek toont aan dat deze traditionele reactieve, probleemoplossende rol steeds meer wordt aangevuld met proactieve elementen, zoals educatie en informatievergaring (Challagalla, Venkatesh & Kohli, 2009). Educatie is gericht op het voorlichten van klanten over hoe een product gebruikt moet worden (en hoe niet), terwijl informatievergaring gericht is op het actief vragen naar klantervaringen en suggesties voor verbetering. Deze service-acties leiden tot meer tevreden klanten. Doordat een klant beter weet hoe hij een product moet gebruiken en hierdoor bijvoorbeeld minder storingen of foutmeldingen optreden, wordt het product voor de klant waardevoller. Bovendien heeft een beter geïnformeerde klant meer vertrouwen in en commitment aan de organisatie (Bell & Eisingerich, 2007). Als KSMs proactief navraag doen naar klantervaringen dan geeft dit klanten een mogelijkheid om hun mening te geven. Een dergelijke stem geeft klanten een inspraakgevoel in het beleid van de organisatie. De informatiestromen tussen KSM en klant zijn dus bi-directioneel en dragen bij aan de totstandkoming van co-creatie met klanten, waarbij de focus verschuift van het realiseren van klanttevredenheid naar het bieden van klantwaarde (Vargo & Lusch, 2008).

Het voorlichten van klanten en het proactief vergaren van informatie tijdens after-sales services vraagt wel andere kwaliteiten van KSMs. Naast procedurele en technische kennis en vaardigheden is ook sociale vaardigheid vereist. Een KSM gaat bewust in gesprek met de klant, maar niet alleen om het technische probleem vast te stellen. De medewerker wil inzichten loskrijgen die nieuw voor hem zijn en wellicht ook voor de gehele organisatie. Hierdoor nemen KSMs een nieuwe rol op zich die recentelijk is aangeduid als de innovatierol van KSMs (Van der Heijden, Schepers, Nijssen & Ordanini, 2013) omdat het uitvoeren van deze rol niet alleen de klanttevredenheid en -loyaliteit verhoogt, maar ook leidt tot ideeën voor innovatie doordat onontdekte klantkennis boven water komt.

Eén van de unieke elementen in de innovatierol is dat educatie en proactieve informatievergaring elkaar aanvullen in het ontdekken van nieuwe inzichten. Door

klanten uit te leggen hoe een product het beste gebruikt kan worden, of door te vertellen welke onderhouds- en/of reparatiewerkzaamheden zijn uitgevoerd, wordt een klant gestimuleerd om zijn huidige kennis richting de KSM te expliciteren. Een klant zal aangeven wat hij nog niet wist, al wel wist, of waarover hij een ander beeld had. Hierdoor ontstaat een dialoog waarbij diepere inzichten worden verworven dan wanneer een servicemedewerker alleen probeert de oorzaak vast te stellen van een (technisch) probleem.

### 3 Hoe zorgen KSMs met een innovatierol voor innovatie?

Er zijn twee manieren waarop KSMs de inzichten en ideeën die zij opdoen tijdens het uitvoeren van hun innovatierol om kunnen zetten in product- en dienstinnovatie. De eerste manier is om deze inzichten te delen met innovatiemanagers en/of productontwikkelingsteams. De tweede manier is om zelf te leren van de nieuwe inzichten en de ideeën rechtstreeks “on-the-job” door te voeren. Beide mogelijkheden worden hieronder besproken.

#### 3.1 De rol van KSMs in productontwikkelprocessen

Het gebruiken van de inzichten en ideeën van KSMs in productontwikkeling bevordert het ontwikkelen van producten en diensten die beter aansluiten bij de klantbehoeften. KSMs vormen zodoende de schakel tussen klanten en productontwikkelingsteams. Toch kiezen veel bedrijven voor een andere oplossing om gevoel met de markt te houden en betrekken klanten vaak direct in het productontwikkelingsproces. Zo heeft Dell het IdeaStorm-initiatief ontwikkeld waarin een gemeenschap van consumenten suggesties voor productverbeteringen of compleet nieuwe producten kunnen delen op een website. Het voordeel van deze opzet is dat individuen met diepgaande kennis over hun eigen problemen met bestaande producten gratis hun ideeën tot verbetering delen. Dit is in theorie een betere, snellere en goedkopere oplossing dan traditioneel marktonderzoek. In de praktijk levert dit Dell inderdaad waardevolle ideeën op. Ongeveer de helft van alle uiteindelijk geïmplementeerde ideeën tussen 2011 en 2013 betrof styling, design en hardware van Dell producten. Een derde had te maken met hoe Dell omging met open source software, en de overige ideeën hadden betrekking op milieuaspecten, service en ondersteuning, en verkoopkanalen (Bayus, 2013).

Een ander voorbeeld van zulke online innovatiegemeenschappen zijn websites waarop gebruikers in competitievorm een specifiek probleem (een “uitdaging”) proberen op te lossen. Veel bedrijven delen hun uitdaging via de online open innovatie community Innocentive. De uitdagingen lopen uiteen van brainstormsessies voor nieuwe productideeën tot een com-

petitie om een werkbare oplossing voor een technisch complex productontwikkelingsdilemma te bedenken. Kortom, klanten worden door bedrijven uitgenodigd om te sparren over productideeën, hun mening te geven over bèta-versies van nieuwe producten, of om als innovator potentiële klanten voor te lichten over het nieuwe product.

Hoewel het rechtstreeks betrekken van klanten bij productontwikkeling een bedrijf kan helpen bij het realiseren van innovaties kleven er ook nadelen aan. Zo zullen alleen klanten die gemotiveerd zijn om hun kennis te delen daadwerkelijk participeren en geeft hun betrokkenheid dus wellicht geen goed beeld van de wensen in de totale markt. Daarnaast kost het veel tijd, moeite en geld om zulke constructies op te zetten. Volgens Bayus (2013) zijn veel ideeën vaag, slecht uitgewerkt en/of onvolwassen, en wordt minder dan 4% van alle ideeën die in Dells IdeaStorm worden geopperd daadwerkelijk geïmplementeerd. Daarnaast is de klantbetrokkenheid vaak ad-hoc, gelimiteerd tot één of enkele fases van het productontwikkelproces en draagt het niet bij aan de versterking en verankering van marktkennis binnen de organisatie (Alam, 2002; Füller, Matzler & Hoppe, 2008).

De bovenstaande nadelen zijn te ondervangen door naast of in plaats van klanten, KSMs te betrekken in het productontwikkelproces. Doordat KSMs dagelijks te maken hebben met een grote diversiteit aan klanten, hebben zij veel kennis over klantwensen en marktsegmenten. Hierdoor kunnen KSMs fungeren als een interne testmarkt en ontwikkelingsteams advies geven over bijvoorbeeld de benodigde producteigenschappen, de snelheid waarmee de markt betreden moet worden, de manier waarop klanten zullen reageren op geplande promotieactiviteiten of de wijze waarop de service support-organisatie het beste ingericht kan worden. Bij dat laatste valt te denken aan het aanpassen van het niveau van after-sales service aan de diverse marktsegmenten: met welke medewerkers kan een klant contact krijgen en via welke communicatiekanalen, wat is de maximale wachttijd van een klant totdat zijn verzoek behandeld wordt, en welk tarief betaalt hij daarvoor?

Bovendien helpt het inschakelen van KSMs om binnen de organisatie draagvlak te creëren voor de ontwikkeling en marktintroductie van een nieuw product. Onderzoek in uiteenlopende sectoren als onderwijs, gezondheidszorg en financiële dienstverlening toont niet voor niets aan dat het betrekken van KSMs in het productontwikkelingsproces leidt tot betere producten en diensten die succesvoller op de markt te brengen zijn door de hogere commitment binnen de organisatie (Melton & Hartline, 2010, 2013).

### 3.2 KSMS en “on-the-job”-verbeteringen

De andere manier waarop KSMS de informatie die zij opdoen tijdens het uitvoeren van hun innovatierol kunnen benutten, is door deze “on-the-job” toe te passen. Op het moment dat een KSM het opleidings- en trainingstraject heeft doorlopen bezit hij over voldoende kennis om de meeste technische klantvragen en -problemen op te lossen. Daarnaast beschikken KSMS over de benodigde kennis over klantcontactprocedures. Hierbij kan gedacht worden aan de manier waarop klanten begroet horen te worden, welke gegevens tijdens het klantcontact vastgelegd moeten worden, en de routines waarmee klantproblemen in kaart gebracht kunnen worden. Door het afleggen van klantbezoeken en het afhandelen van klachten en verzoeken breiden KSM's gedurende hun carrière hun klantkennis uit. Als nieuw opgedane kennis niet strookt met bestaande inzichten dan wordt de KSM uitgedaagd om na te denken hoe deze te verenigen (Eling, Griffin & Langerak, 2014). Deze symbiose van oude en nieuwe kennis levert vaak ideeën op om bestaande routines te verbeteren of (voor zover mogelijk) proactief aanpassingen aan producten en diensten te doen.

Ter illustratie van “on-the-job”-verbeteringen geven Van der Heijden et al. (2013) het voorbeeld van een field service engineer van een internationale fabrikant van kopieermachines en documentoplossingen. Hij moet een apparaat repareren dat op ongezette tijden inaccurate kopieën aflevert. In een persoonlijk gesprek, geïnitieerd door de medewerker, vertelt de klant dat de temperatuur in de ruimte waar het apparaat staat gedurende de dag kan fluctueren. Verder doorvragend ontdekt de medewerker dat de klant kleurechtheid belangrijker vindt dan kopieersnelheid. De KSM confronteert en combineert deze kennis met zijn technische inzichten en ontwikkelt het idee om niet een nieuwe hardware-module te installeren, maar een software-instelling te wijzigen. Hierdoor blijft de kwaliteit van de kopieën beter gewaarborgd bij schommelende temperaturen, maar neemt de kopieersnelheid wel iets af. De KSM probeert het idee uit en het probleem blijkt definitief opgelost te zijn terwijl hij eerder met enige regelmaat terug moest om hardwarecomponenten te vervangen. Vervolgens past de KSM deze nieuwe routine ook toe bij andere klanten die met hetzelfde probleem kampen waardoor veel geld (minder verbruik van hardware-modules) en tijd (snellere probleemoplossing en minder foutmeldingen) wordt bespaard.

## 4 De valkuilen van een innovatierol voor KSMS

Als er inderdaad product- en dienstinnovaties te realiseren zijn door KSMS een innovatierol te geven, naast hun traditionele rol van probleemoplosser, dan dringt de vraag zich op waarom niet veel meer bedrijven deze stap nemen. Hebben zij geëxperimenteerd met een uit-

gebreider takenpakket voor KSMS en zijn zij teleurgesteld in de resultaten? Of is er weerstand vanuit KSMS om hun rol uit te breiden? Dit zijn twee mogelijkheden, maar het is waarschijnlijker dat een innovatierol niet past binnen de efficiëntiefocus die veel serviceorganisaties hanteren. Werknemers in callcenters worden vrijwel zonder uitzondering geëvalueerd op criteria als “average handling time” en “first contact resolution”, terwijl er ook altijd de kans bestaat dat gesprekken met klanten worden teruggeluisterd. Servicemonteurs worden ook geacht problemen binnen een normtijd op te lossen en rijden vaak rond met een ingebouwde GPS-tracker in hun auto, zodat afwijken van een route meteen opgemerkt wordt. Het devies voor KSMS lijkt hier om vooral niet uit de pas te lopen en efficiënt te werken. Dit druipt in tegen het idee van het realiseren van innovatie door KSMS. Hiervoor is namelijk een werkomgeving noodzakelijk waarin tijd is voor bezinning en experimenten.

De angst van veel managers is dat het ruimte geven voor het oppakken van de innovatierol ten koste zou gaan van de efficiëntie van de dienstverlening. Deze angst is niet geheel ongegrond. Van der Heijden et al. (2013) plaatsen bijvoorbeeld kanttekeningen bij de positieve effecten van de innovatierol van KSMS op hun snelheid en kwaliteit van probleemoplossing. Zo kost het voorlichten van klanten en het proactief vergaren van informatie tijdens after-sales services tijd die niet besteed kan worden aan het oplossen van technische problemen. Bovendien gaat er tijd verloren door het schakelen tussen de probleemoplossersrol en de innovatierol waardoor iemands persoonlijke kwaliteiten voor het oplossen van technische vraagstukken minder tot zijn recht komen.

Naast verminderde efficiëntie kan het combineren van deze twee taken ook de nodige stress opleveren, omdat de rollen soms conflicteren. KSMS moeten de belangen van de klant verenigen met die van hun bedrijf en zichzelf, wat niet eenvoudig is. Als een klant bijvoorbeeld om persoonlijke en langdurige aandacht vraagt bij het afwikkelen van een klacht, maar het bedrijf een maximale afhandeltijd hanteert, dan ontstaat er een rolconflict. Ook komt het voor dat een KSM een betere klik met de ene klant heeft dan met de andere, waardoor er variatie in efficiëntie en kwaliteit kan ontstaan. Het uitvoeren van de traditionele servicerol kan op zich dus al stressvol zijn, maar op het moment dat KSMS wordt gevraagd om ook de innovatierol op zich te nemen, wordt het werkveld nog gecompliceerder. Het blijft immers belangrijk dat een KSM genoeg serviceverzoeken per dag afhandelt, want anders ontstaat er voor het bedrijf een efficiëntieprobleem. Hierdoor moet een KSM inschatten bij welke klant het wel en bij welke het niet nuttig is om een dialoog op gang te brengen die niet rechtstreeks



aan de technische probleemoplossing gerelateerd is. Deze tegenstrijdige belangen en de daaruit voortvloeiende rolconflicten en stress kunnen de motivatie en werkprestaties van KSMs aantasten (Ackfeldt & Malhotra, 2013; Chan & Wan, 2012).

## 5 Wat is er nodig voor succesvol innoveren met KSMs?

Aan het verrijken van de taak van klantenservicemedewerkers met een innovatierol kleven dus voor- en nadelen. Hoe kunnen managers hun producten en diensten dan toch innoveren met behulp van KSMs zonder gebukt te gaan onder de lasten? Het antwoord ligt in het optimaliseren van het personeelsbeleid, de taakverdeling in de serviceorganisatie en de inrichting van de organisatie.

### 5.1 Personeelsbeleid

Een voorwaarde voor succesvol innoveren met KSMs is het onderkennen dat niet alle medewerkers even geschikt zijn voor het uitvoeren van deze rol. Dit komt mede doordat niet alle KSMs hetzelfde onder goede servicekwaliteit verstaan. DiMascio (2010) toont aan dat sommige KSMs dit zien als het voldoen aan klantverzoeken, wat neerkomt op het efficiënt en vriendelijk oplossen van klachten. Een andere groep KSMs ziet service als middel om de door het management gestelde doelen, bijvoorbeeld ten aanzien van de maximale afhandelingstijd, te behalen. Een derde groep richt zich op het aangaan van een langetermijnrelatie met de klant waarbinnen voor beide partijen tijdens de serviceverlening voordelen te behalen zijn. Juist deze groep is op zoek naar het beter begrijpen en het ontdekken van nieuwe inzichten bij de klant.

Toch is het succesvol uitvoeren van de innovatierol van meer zaken afhankelijk dan alleen het perspectief dat een KSM op service heeft. KSMs moeten namelijk over een aantal eigenschappen beschikken. Ten eerste moet een contactmedewerker de *sociale voelspriet* hebben om de belevingswereld van de klant aan te kunnen voelen en te begrijpen. Dit lijkt logisch voor medewerkers met klantcontact, maar er zijn veel bedrijven waar uitsluitend naar technische kwalificaties wordt gekeken bij de werving en training van KSMs. Een tweede eigenschap is dat een KSM moet willen leren van klantbezoeken. Zonder de wil om nieuwe informatie uit te pluizen, te integreren of te confronteren met bestaande denkbeelden en nieuwe ideeën te genereren, zal er weinig vernieuwing uit het klantcontact voortkomen. Er wordt naast sociale voelspriet dus ook een *leergierige instelling* van de KSM verwacht.

Tot slot is het belangrijk dat een KSM *creatief* is. Creativiteit uit zich in het ontwikkelen van ideeën voor de verbetering van procedures, producten en diensten. De

uitvoering van deze ideeën moet de prestaties van de individuele medewerker en daarmee die van de gehele organisatie ten goede komen. Creatieve medewerkers zijn goed in staat om nieuwe informatie uit klantcontact te combineren met bestaande inzichten. Minder creatieve mensen voelen zich echter juist vaak ongemakkelijk wanneer nieuwe informatie gepresenteerd wordt en zien deze vaker als niet-gerelateerd aan bestaande inzichten en daardoor ook als niet-relevant. Dit zorgt ervoor dat nieuwe informatie vaker ongebruikt blijft (Oldham & Cummings, 1996). Het creatief ontwikkelen van ideeën, in combinatie met lef en zelfvertrouwen, zorgt er ook voor dat medewerkers goed blijven functioneren in situaties waar standaardprocedures tekort schieten. Nayab (2011) beschrijft een passend praktijkvoorbeeld waarin een bekende auteur tijdens het inchecken van een vlucht zijn paspoort bleek te zijn vergeten. Toch moest de servicemedewerker zijn identiteit vaststellen om een veilige reis voor alle passagiers te garanderen. Het navragen via de officiële veiligheidsinstanties zou leiden tot vertraging van het gehele boardingproces en dit zou ongetwijfeld klagende medepassagiers tot gevolg hebben. Aangezien de standaardprocedure geen soelaas bood, besloot de KSM de auteur te legitimeren aan de hand van de foto op de kaft van zijn meest recente boek.

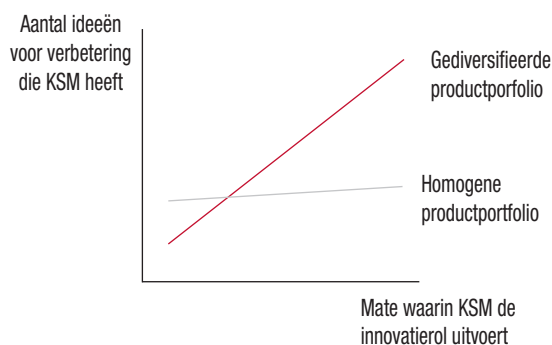
Kijkend naar het eisenpakket ten aanzien van het personeelsbeleid kunnen een tweetal conclusies getrokken worden. Ten eerste: Als een organisatie daadwerkelijk wil innoveren met behulp van KSMs, dan zullen bestaande wervings- en selectieprocedures rekening moeten houden met de sociale capaciteiten van een medewerker, zijn motivatie om te leren, en zijn creativiteit, lef en zelfvertrouwen. Door gevalideerde testen, opdrachten, of rollenspellen kan dit eenvoudig vastgesteld worden. Ten tweede: Het is zeer waarschijnlijk dat lang niet alle KSMs die thans bij een bedrijf werken over de bovenstaande capaciteiten beschikken. Ook zal niet iedere KSM om kunnen gaan met de stress die een innovatierol mogelijk met zich meebrengt, zoals wij eerder in paragraaf 4 beschreven. Het is dus zaak om goed te evalueren wie van de huidige KSMs geschikt is om de innovatierol uit te voeren. Juist degenen die hiervoor geschikt zijn, moeten verder gestimuleerd worden middels een aangepaste taakverdeling in de serviceorganisatie en ondersteuning vanuit de organisatie. KSMs die deze eigenschappen niet hebben, kunnen wellicht beter aangestuurd worden volgens het traditionele efficiëntie-perspectief en ingezet worden op servicebezoeken waarbij weinig te “leren” valt. Paragraaf 5.2 en 5.3 gaan hier dieper op in.

### 5.2 Taakverdeling in de serviceorganisatie

Naast het aannemen, opleiden, en behouden van geschikte KSMs is het belangrijk om goed te kijken naar

de taakverdeling binnen de serviceorganisatie: de verdeling van klanten, serviceverzoeken en klachten over de verschillende medewerkers. Iedere KSM heeft zijn eigen serviceportfolio. Waar de ene medewerker verantwoordelijk kan zijn voor het afhandelen van klachten van klanten uit het A-segment, is de andere verantwoordelijk voor het onderhoud van één producttype in alle klantsegmenten. Om tot nieuwe inzichten en innovatie te komen, is het belangrijk dat medewerkers een gevarieerde werkomgeving hebben. Door te interacteren met veel verschillende klanten en een grote verscheidenheid aan serviceverzoeken en klachten af te handelen ervaart een KSM diversiteit in zijn/haar werk. Dit vergroot de kans dat bij iedere servicetaak nieuwe inzichten worden opgedaan die creatief gecombineerd kunnen worden tot ideeën voor nieuwe producten en diensten. Managers zouden KSMs dan ook het beste verantwoordelijk kunnen maken voor een serviceportfolio dat zich kenmerkt door een hoge mate van diversiteit van producten. Van der Heijden et al. (2013) concluderen dat servicemedewerkers beter in staat zijn om ideeën te genereren en innovatie te realiseren op het moment dat zij niet aan één type kopieermachine, maar aan veel en diverse types mogen sleutelen. Zie figuur 1 voor de resultaten uit dit onderzoek.

**Figuur 1** Effect van diversiteit van het productportfolio



De figuur toont aan dat bij KSMs die constant zeer uiteenlopende problemen moeten oplossen (d.w.z., een gediversifieerde productportfolio hebben) er een zeer positief effect is van de innovatierol op het aantal ideeën. Met andere woorden, het voorlichten van klanten en het proactief vergaren van informatie leidt in zulke situaties tot veel potentie voor product- en dienstverbetering. Deze medewerkers werken aan veel verschillende machines, welke bij compleet verschillende klanten staan. Daardoor worden de machines voor verschillende doeleinden gebruikt worden (bijvoorbeeld variërend van simpele kopieën tot het produceren van complete boeken). Een KSM met een grote diversiteit aan producten in zijn portfolio komt dus in aanraking met verschillende technologieën die in de

producten worden toegepast, maar ook met klanten die uiteenlopende ervaringen hebben met het product. Het is vooral de constante aaneenschakeling van diverse klantcontacten en service-ervaringen waardoor de sociale interactie met de klant een goed middel wordt om nieuwe kennis op te doen (Ortega, 2001).

Als een manager daarentegen besluit om KSMs te specialiseren in één of slechts enkele producttypes (m.a.w. een homogeen productportfolio) dan is er minder variëteit in de werkomgeving en zullen bestaande procedures minder vaak heroverwogen worden, omdat deze meestal effectief zijn om het probleem op te lossen. Het actief zoeken naar feedback of het onderwijzen van klanten leidt dan nauwelijks tot innovatiepotentieel. Deze strategie is dus juist nuttig voor KSMs die niet de eigenschappen hebben zoals beschreven in paragraaf 5.1. Zij kunnen dan toch nog met ideeën voor verbetering komen, ongeacht de mate waarin zij een innovatierol uitvoeren. Dit komt omdat ze zich ontwikkelen tot specialist in hun portfolio en gemakkelijker (kleine) verbeterpuntjes zullen vinden.

Een ander taakverdelingsvraagstuk betreft het dilemma of een klant gerouteerd moet worden naar een KSM waar hij/zij eerder contact mee heeft gehad of juist niet. Vanuit een efficiëntie- en klanttevredenheidsperspectief lijkt het beter dat een klant in opeenvolgende interacties steeds contact heeft met dezelfde servicemedewerker, zeker als deze interacties hetzelfde probleem betreffen. Er kan echter ook worden beredeneerd dat dit vanuit een innovatieperspectief juist niet wenselijk is omdat hiermee de diversiteit in de taken van een KSM verminderd wordt. Zoals hierboven beschreven is diversiteit namelijk de "enabler" van de innovatierol. Gelukkig blijkt in de praktijk dat efficiëntie en innovatie hier hand in hand gaan. Van der Heijden et al. (2013) tonen aan dat nieuwe ideeën en inzichten met name worden opgedaan in opeenvolgende technische en sociale interacties waarin de KSM en klant elkaar steeds beter leren kennen. Dit komt mede doordat frequenter contact leidt tot een grotere vertrouwensband. Hierdoor zijn klanten meer geneigd om tijd en moeite te investeren om gedetailleerde feedback te delen. Dit is zeker het geval als een KSM een klant echt wil begrijpen, zoals in de innovatierol het geval is (Gremmler & Gwinner, 2008). Verder is het zo dat als een KSM meer weet van een bepaalde klant, hij/zij gerichtere vragen kan stellen waardoor er meer nuttige informatie loskomt. In een business-to-business context kan bekendheid met de organisatie er bovendien voor zorgen dat een KSM beter in staat is om de persoon te vinden die hem/haar alles kan vertellen over het probleem, of over de ervaringen met het product of de dienst.

### 5.3 Inrichting van de organisatie

Een laatste randvoorwaarde voor het benutten van het innovatiepotentieel van KSMs is dat de organisatie zo is ingericht dat de innovatierol ondersteund wordt. In deze sectie richten wij ons met name op de relatie tussen manager en KSM. Weliswaar zijn ook veel noodzakelijke veranderingen in de structuur en het management van de gehele organisatie te benoemen, waardoor een lerende en innoverende organisatie ontstaat. Hiervoor verwijzen wij echter naar andere werken, zoals Damanpour (1991), Senge (1994), Hurley en Hult (1998), Calantone et al. (2002), Sarros et al. (2008) en Crossan en Apaydin (2010).

Een eerste voorwaarde in de manager-KSM relatie is dat medewerkers de ruimte moeten krijgen om zich met vernieuwing bezig te houden. Dat betekent dat de servicemanager de teugels van het sturen op klachtafhandelingstijd en/of “first contact resolution” laat vieren. In plaats daarvan moet de manager het aandurven om KSMs autonoom te laten beslissen hoe zij hun servicetaken het beste kunnen uitvoeren. Buiten het feit dat hierdoor de mensen met de meeste kennis van zaken zelfstandig beslissen hoeveel tijd en energie zij in bepaalde klantinteracties steken, werkt autonomie ook motiverend. Een manager stimuleert hiermee dat een KSM verantwoordelijkheid voelt (en neemt) voor het welzijn van de klant. In een recent onderzoek tonen Schepers et al. (2012) aan dat deze verantwoordelijkheid werkt als een zelfopgelegd aansturingmechanisme. Zij noemen dit mechanisme “Customer Stewardship Control” en vergelijken de effectiviteit hiervan met traditionele aansturingsmethoden zoals het belonen van KSMs voor het behalen van vooraf gestelde doelen. Zij concluderen dat Customer Stewardship Control een effectievere manier is om een KSM méér te laten doen voor zijn klanten en zijn eigen organisatie.

Daarnaast moet er binnen de organisatie een cultuur heersen waarbij KSMs zich veilig voelen om te experimenteren met het genereren en implementeren van nieuwe ideeën. De cultuur moet het ook toelaten dat niet alle ideeën succesvol zullen zijn. Een KSM die een nieuwe procedure uitprobeert, maar die niet beter blijkt te zijn dan de bestaande en hierna de wind van voren krijgt van zijn servicemanager, zal zich wel twee keer bedenken om nog een keer tot een dergelijke poging tot innovatie over te gaan. Bovendien stimuleert een veilig klimaat onderling overleg tussen KSMs waardoor een idee dat de potentie heeft om de serviceprestaties te verbeteren eerst in wederkerig overleg nader wordt uitgewerkt alvorens het in de servicepraktijk uit te proberen.

Een intrigerend voorbeeld van hoe een dergelijk bedrijfs-

klimaat tot betere prestaties kan leiden wordt gegeven door Edmondson, Bohmer en Pisano (2001). Zij bestudeerden 16 ziekenhuizen die een innovatieve operatiemethode voor bepaalde hartoperaties invoerden waarbij het borstbeen niet meer opengemaakt hoefde te worden. Deze aanpassing biedt de patiënt uiteraard veel voordelen omdat de pijn draaglijker wordt en de herstelperiode na de operatie minder lang duurt. Desondanks traden er opzienbarende verschillen op in het gebruik van de nieuwe operatiemethode. In ziekenhuizen met operatieteams gekenmerkt door een cultuur waarin het vanzelfsprekend was om (kritische) vragen te stellen, collega's te coachen en te reflecteren op verbeterpunten, werd de nieuwe procedure bij 95% van de hartoperaties gebruikt, terwijl de teams in andere ziekenhuizen er alleen maar mee experimenteerden en de nieuwe operatiemethode nooit op grote schaal invoerden.

Bij het innoveren met KSMs moet klantinformatie worden gecommuniceerd van de buitenkant van de organisatie, het contactpunt met de klant, naar de andere afdelingen (bijvoorbeeld R&D) die bij het innovatieproces betrokken zijn. Vaak loopt die informatieverspreiding via de servicemanager. Luria, Gal en Yagil (2009) onderzochten de factoren die KSMs ertoe bewegen om potentieel belangrijke inzichten uit hun klantcontact te delen met hun manager. Vijf factoren bleken belangrijk te zijn.

- Ten eerste blijken KSMs een persoonlijke kosten-batenanalyse te maken. Zo kan een KSM terugdeinzen bij de gedachte dat collega's denken dat hij of zij een wit voetje probeert te halen bij de servicemanager door innovatie-inzichten te delen. Ook de onzekerheid hoe de manager zal reageren op dergelijke initiatieven, het “don't shoot the messenger”-fenomeen, kan servicemedewerkers tegenhouden. Zeker als de manager vasthoudt aan eerdergenoemde efficiëntiedoelstellingen dan is dit een reële optie.
- Een tweede factor vormt de betrokkenheid van de medewerker bij zijn organisatie. Hoe meer verbonden de KSM zich met de organisatie voelt en hoe belangrijker hij het vindt dat het goed gaat met de organisatie, hoe groter de kans dat vernieuwende inzichten en ideeën worden gedeeld. Ook ervaring speelt hierbij een rol. Onervaren KSMs kunnen bijzonder geïmmiteerd zijn, maar de angst als betweter over te komen kan ertoe leiden dat waardevolle informatie toch wordt achtergehouden.
- Een derde factor hangt samen met de inhoud van de informatie of het idee en bij welke klant(en) deze inzichten zijn opgedaan. KSMs voelen zich meer geneigd om te delen als het idee tot verbetering afkomstig is van problemen bij vooraanstaande klanten. Ook schat een KSM in wat de mogelijke impact is op de prestaties van de organisatie als zijn/haar idee

doorontwikkeld zou worden alvorens zijn/haar manager te contacteren.

- Formalisatie van de werkprocessen vormt de vierde factor. Bedrijven kunnen KSMs verplichten om inzichten uit ieder klantcontact in een centrale database in te voeren, zodat er een gedwongen overdracht van informatie van het servicecontact richting organisatie plaatsvindt. Er zijn echter ook initiatieven met een vrijwilliger karakter denkbaar, zoals een ideeënbusje of een jaarlijkse ideeënwedstrijd waarbij de KSM achter het beste idee een prijs wint. Ook zulke maatregelen stimuleren kennisuitwisseling.
- Een laatste factor betreft de ervaringen uit het verleden. Een KSM kan aangemoedigd worden om inzichten te delen of ideeën aan te dragen maar als hier uiteindelijk niets mee wordt gedaan, dan neemt de motivatie om hier nog een keer tijd en energie in te steken af.

## 6 Conclusie

In dit artikel is uiteengezet dat after-sales service een rijke inspiratiebron voor product- en dienstinnovatie kan zijn. De sleutel tot het benutten van deze bron ligt in het beter begrijpen en ondersteunen van KSMs die een cruciale positie innemen bij het vergaren en verwerken van informatie uit klantcontacten. Zij spreken door hun ervaring de taal van de klant, hebben kennis van de (on)mogelijkheden van de huidige producten en diensten en worden minder beïnvloed door heersende bedrijfsdogma's dan meer intern gerichte collega's. KSMs kunnen als linking pin tussen klant en organisatie daardoor van onschatbare waarde zijn voor de innovatieprestaties. Aan het gebruik van KSMs in innovatieprocessen kleven bovendien minder nadelen dan aan het inschakelen van klanten bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Daarnaast kunnen KSMs ook "on-the-job"-verbeteringen doorvoeren die wezenlijk kunnen bijdragen aan het verbeteren van het bedrijfsresultaat.

Om KSMs deze bijdrage aan de vernieuwing van het

product- en dienstenaanbod te kunnen laten leveren is het belangrijk dat de servicemanager de innovatirol toekent aan die KSMs die hiervoor de benodigde persoonlijke kwaliteiten hebben. Dat vraagt van een organisatie niet alleen een uitgekiend personeelsbeleid, maar ook een juiste taakverdeling bij KSMs. Niet ieder contactmoment met een klant is even geschikt om te leren en te innoveren, maar juist de diversiteit en constante aaneenschakeling van diverse klantcontacten en -ervaringen, stimuleren KSMs tot het bijdragen aan product- en dienstverbetering. Tot slot is een goede organisatorische ondersteuning noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de innovatirol niet ten koste gaat van de altijd belangrijke probleemoplossende rol van deze medewerkers.

Hopelijk dragen de inzichten in dit artikel ertoe bij dat bedrijven het innovatiepotentieel van KSMs beter gaan benutten. Daarnaast vormen de huidige inzichten een interessant vertrekpunt voor vervolgonderzoek naar het verder optimaliseren van het innovatiepotentieel van KSMs, bijvoorbeeld door inachtneming van andere criteria als basis voor taakverdeling (bijvoorbeeld: hoe lang een klant al een relatie heeft met het bedrijf) en portfoliomanagement in de serviceorganisatie. ■

Dr. J.J.L. Schepers is als universitair docent marketing verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven. Zijn onderzoeksinteresse ligt op het gebied van het optimaliseren van after-sales service door het beter inzetten van servicemedewerkers.

Prof. dr. F. Langerak is als hoogleraar management van productontwikkeling verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven. Zijn onderzoeksinteresse gaat uit naar het verbeteren van het proces van het ontwerpen, ontwikkelen en introduceren van nieuwe producten en diensten.

## Noten

■ Hoewel medewerkers als accountmanagers en marketeers ook klantcontact hebben, heeft ons artikel niet direct betrekking op deze functies. Tevens is klantcontact niet in elke industrie

gewenst of mogelijk, zoals in de mass-consuming industrie. Ook e-businesses interacteren over het algemeen op een andere manier met hun klanten. Daarbij is een grotere rol weggelegd

voor data-gedreven web analytics en business intelligence. Onze inzichten zijn dan ook vooral van toepassing op maak- en servicebedrijven.

## Literatuur

- Ackfeldt, A.L. & Malhotra, N. (2013). Revisiting the role stress-commitment relationship. Can managerial interventions help? *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 353-374.
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250-261.
- Bayus, B.L. (2013). Crowdsourcing new product ideas over time: An analysis of the Dell IdeaStorm community. *Management Science*, 59(1), 226-244.



- Bell, S.J., & Eisingerich, A.B. (2007). The paradox of customer education: Customer expertise and loyalty in the financial services industry. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 466-486.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Challagalla, G., Venkatesh, R., & Kohli, A.K. (2009). Proactive post-sales service: When and why does it pay off? *Journal of Marketing*, 73(2), 70-87.
- Chan, K., & Wan, E. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *Journal of Marketing*, 76(1), 119-137.
- Crossan, M.M., & Apyadin, M. (2010). A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Di Mascio, R. (2010). The service models of frontline employees. *Journal of Marketing*, 74(4), 63-80.
- Edmondson, A.C., Bohmer, R., & Pisano, G.P. (2001). Disrupted routines: team learning and new technology adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 46(December), 685-716.
- Eling, K., Griffin, A., & Langerak, F. (2014). Using intuition in fuzzy front end decision making: a conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*, in press. DOI: 10.1111/jpim.12136.
- Füller, J., Matzler, K., & Hoppe, M. (2008). Brand community members as a source of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 608-619.
- Gremler, D.D., & Gwinner, K.P. (2008). Report-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84(3), 308-324.
- Heijden, G.A.H. van der, Schepers, J.J.L., Nijsen, E.J., & Ordanini, A. (2013). Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 515-530.
- Hurlley, R.F., & Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Kreiner, G.E., & Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 475-489.
- Luria, G., Gal, I., & Yagil, D. (2009). Employees' willingness to report service complaints. *Journal of Service Research*, 12(2), 156-174.
- Melton, H.L., & Hartline, M.D. (2010). Customer and frontline employee influence on new service development performance. *Journal of Service Research*, 13(4), 411-425.
- Melton, H.L., & Hartline, M.D. (2013). Employee Collaboration, Learning Orientation, and New Service Development Performance. *Journal of Service Research*, 16(1), 67-81.
- McKinsey (2012). *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation*. Geraadpleegd op [http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the\\_future\\_of\\_manufacturing](http://www.mckinsey.com/insights/manufacturing/the_future_of_manufacturing)
- Nayab, N. (2011). *How employee empowerment has pushed companies ahead*. Geraadpleegd op <http://www.brighthub.com/office/human-resources/articles/123676.aspx>.
- Oldham, R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Pick, D., & Eisend, M. (2014). Buyers' perceived switching costs and switching: a meta-analytic assessment of their antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 186-204.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., & Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Schepers, J., Falk, T., Ruyter, K. de, Jong, A. de, & Hammerschmidt, M. (2012). Principles and principals: Do customer stewardship and agency control compete or complement when shaping frontline employee behavior? *Journal of Marketing*, 76(6), 1-20.
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Random House LLC.
- Smith, A.K., Bolton, R.N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(August), 356-372.
- Taylor, F. (2008). *Being proactive: The next generation of customer service*. Geraadpleegd op <http://www.blogsouthwest.com/2008/01/23/being-proactive%e2%80%94the-next-generation-of-customer-service%e2%80%94part-one/>.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.