

Interne klantgerichtheid van back office personeelsleden

onderzoek binnen de financiële dienstverlening



Open Universiteit Nederland

Faculteit : Managementwetenschappen
Opleiding : Master of Science in Management
Begeleider/examinator : dr. C.J. Gelderman
Medebeoordelaar : prof. dr. M.C.J. Caniëls

Dhr. R.L.M.M. Ritzen
Studentnummer: 850435615

Juni 2011

Samenvatting

Aanleiding en probleemstelling

Veel organisaties werken met een front office en een back office, omdat beide op een verschillende manier aan de prestaties van een proces bijdragen en andere eisen stellen aan bijvoorbeeld de werkomgeving, personeelsleden en de gebruikte technologie (Zomerdijk & de Vries, 2007).

Back office activiteiten kunnen worden uitgevoerd zonder aanwezigheid van klanten (Shostack, 1982, 1984; Grove & Fisk, 1992; Johnston & Clark, 2001). De processen kunnen ook niet door de klanten worden waargenomen, terwijl front office activiteiten worden gekenmerkt door contacten met klanten. Front office activiteiten kunnen vaak minder efficiënt worden uitgevoerd dan back office activiteiten, vanwege de variatie en onzekerheden die het contact met klanten met zich meebrengt (Zomerdijk & de Vries, 2007).

De klantgerichtheid van medewerkers in de front office is belangrijk voor dienstverlenende organisaties. Er is onderzoek gedaan naar factoren die de klantgerichtheid van front office medewerkers beïnvloeden (Goldenberg, 2008; Vaughn, 2009; Lindgreen & Antiocho, 2005). Onderzoek naar factoren die de klantgerichtheid van back office personeelsleden verklaren is niet uitgevoerd. Voor personeelsleden in de back office zijn naast de collega's van de front office ook personeelsleden van andere back office afdelingen te beschouwen als directe, interne klanten.

In een aantal onderzoeken wordt wel erkend dat de back office een belangrijke rol speelt bij de klantgerichtheid omdat zij als leverancier informatie verstrekt aan de front office (Zeithaml et al., 2001; Papasolomou & Vrontis, 2006).

Dit onderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan kennis op het gebied van interne klantgerichtheid van back office personeelsleden door de volgende probleemstelling te onderzoeken: *Welke factoren hebben invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden?*

Methode van onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een organisatie die actief is in de financiële dienstverlening. De opgestelde hypothesen zijn afgestemd met twee managers teneinde te kijken of het conceptueel model volledig is c.q. de juiste variabelen bevat. Voor het onderzoeken van de probleemstelling is gebruik gemaakt van een survey onderzoek (n=101). Het response percentage van het onderzoek bedraagt 71%.

Resultaten

Tabel 1 toont hypothesen die ondersteund worden door het onderzoek.

Werkervaring heeft een zeer kleine negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. De negatieve invloed is zo klein dat verondersteld mag worden dat werkervaring geen invloed heeft.

De variabele ketendenken levert de grootste positieve invloed (Regressiecoëfficiënt 0,31) op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. In de praktijk wordt deze variabele als een belangrijke pijler van interne klantgerichtheid gezien.

Management correleert positief met de interne klantgerichtheid van de back office personeelsleden. In de praktijk wijst deze uitkomst erop dat alle inspanningen die het management uitvoert een positieve bijdrage leveren op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Hypothese	Invloed	Regressie-coëfficiënt	Significantie
Werkervaring	-	-0,02	0,02
Ketendenken	+	0,31	0,00
Management	+	0,18	0,00
Collega's	+	0,25	0,00
Organisational socialisation	+	0,22	0,00
Organisational satisfaction	+	0,11	0,02

Tabel 1: Hypothesen die ondersteund worden

De variabele Collega's heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Deze variabele is de tweede sterke factor (Regressiecoëfficiënt 0,25) die een positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Organisational socialisation heeft een positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Organisational socialisation is de derde sterke factor die een positieve invloed heeft (Regressiecoëfficiënt 0,22).

Organisational satisfaction heeft een positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden (Regressiecoëfficiënt 0,11).

Tabel 2 toont hypothesen die niet ondersteund worden door het onderzoek.

Hypothese	Invloed	Regressie-coëfficiënt	Significantie
Leeftijd	-*	0,02	0,03
Opleidingsniveau	+**	0,17	0,06
Hiërarchische positie	+*	-0.24	0,00
Openheid van communicatie	+**	-0,05	0,17
Nauwkeurigheid van informatieoverdracht	+	-	-

Tabel 2 Hypothesen die niet ondersteund worden

*de richting van het verband wordt niet ondersteund door de data

** de variabele heeft geen significante invloed ($P < 0.05$)

Leeftijd heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden heeft. Het huidige onderzoeksresultaat kan wellicht worden verklaard met dienstbaarheid, een houding die beter lijkt te passen bij oudere werknemers dan bij jongere werknemers.

Er is geen significant verband tussen opleidingsniveau en de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden omdat de significante F groter is dan 5% (in dit geval 6,2%).

Hiërarchische positie heeft een sterke negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Dit kan ontstaan doordat een hogere hiërarchische positie meer leidinggevende bevoegdheden vraagt. De leidinggevende bevoegdheden verdringen

vervolgens het intern klantgericht gedrag omdat men meer gewend is om opdrachten te geven en werk te beoordelen.

Openheid van communicatie wordt niet ondersteund door het onderzoek. Er is geen significant verband tussen openheid van communicatie en de interne klantgerichtheid van back office collega's.

De variabele nauwkeurigheid van informatieoverdracht is niet gebruikt in het onderzoek omdat er geen homogeen construct van de items kon worden gemaakt.

Aanbevelingen

De interne validiteit van het onderzoek kan verhoogd worden door alle aspecten van interne klantgerichtheid in het onderzoek te betrekken. Het onderzoek van Naudé et al. (2003) kan hiervoor gebruikt worden. De externe validiteit van het onderzoek is laag omdat er slechts één financiële instelling in het onderzoek is betrokken. De survey is door 101 back office personeelsleden ingevuld. De totale populatie bedroeg 143 werknemers. Dit resulteert in een deelnamepercentage van 71%. Om de validiteit van vervolgonderzoek te vergroten is een groter deelnamepercentage in de survey aan te bevelen.

De variabelen leeftijd en werkervaring zijn in dit onderzoek zonder bewerking opgenomen in een multiële regressieanalyse. In toekomstig onderzoek kunnen deze variabelen met behulp van modererende variabelen zoals opleidingsniveau of positie tot andere uitkomsten leiden.

De multiële regressieanalyse laat onverwachte resultaten zien met betrekking tot de variabele hiërarchische positie. In vervolgonderzoek is het aan te bevelen de grens voor een positieve waarde in de dummy variabele te herzien. Tevens kan het gebruik van modererende variabelen leiden tot andere resultaten.

De variabele ketendenken heeft een matige samenhang ten opzichte van de variabelen collega's (0,56), organisational socialisation (0,53) en opleiding (0,55). De variabele collega's correleert ten opzichte van de variabelen organisational socialisation (0,71), organisational satisfaction (0,59), opleiding (0,46) en openheid van communicatie (0,47). In vervolgonderzoek is het aan te bevelen deze verbanden hierin mee te nemen.

De variabele nauwkeurigheid van informatieoverdracht is niet meegenomen in de multiële regressieanalyse omdat de items niet homogeen genoeg (te lage Cronbach's Alpha) waren. In vervolgonderzoek dient bij het opstellen van de vragenlijst meer nadruk te liggen op de homogeniteit van de items.

Uit de regressieanalyse blijkt geen significant verband voor de variabele openheid van communicatie. Een mogelijke oorzaak van dit resultaat kan liggen in de items die voor deze variabele zijn opgesteld. De items liggen wellicht te ver van de conceptuele definitie af. Het is aan te bevelen in toekomstig onderzoek hier rekening mee te houden.

De factoren die een positieve invloed hebben op de externe klantgerichtheid laten bijna allemaal raakvlakken zien met factoren die een positieve invloed hebben op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. De variabele job satisfaction en customer satisfaction based incentives vertonen zelfs grote overeenkomsten met de factor organisational satisfaction. Alleen de factor competitor orientation is specifiek gericht op de externe

klantgerichtheid omdat het begrip concurrenten bij interne klantgerichtheid niet wordt gebruikt.

Inhoudsopgave

Samenvatting

<i>1. Inleiding</i>	1
1.1 Aanleiding en probleemstelling.....	1
1.2 Methode van onderzoek	3
<i>2. Literatuuronderzoek</i>	4
2.1 Back office	4
2.1.1. Definitie.....	4
2.1.2. Onderscheid Front office – Back office	5
2.1.3. Ontwikkelingen	6
2.2 Externe en Interne Klantgerichtheid.....	8
2.2.1. Externe Klantgerichtheid.....	8
2.2.2 Interne Klantgerichtheid.....	10
2.2.3 Factoren die de Interne Klantgerichtheid bepalen.....	11
2.3 Persoonlijke factoren.....	13
2.4 Situationele factoren.....	14
2.5 Perceptie factoren	16
2.5.1 Management	16
2.5.2. Evaluatie van management.....	17
2.5.3. Evaluatie van collega's.....	17
2.5.4 Communicatie	18
2.5.5 Organisational socialisation	18
2.5.6. Organisational satisfaction	19
2.6 Het conceptuele model	20
<i>3. Methode van onderzoek</i>	22
3.1 Ontwerp en procedure	22
3.2 Onderzoekspopulatie	22
3.3 Procedure.....	23
3.4 Meting en operationalisatie	24
3.5 Methodologische aspecten	27
3.5.1 Validiteit.....	27
3.5.2 Non-response.....	27
3.5.3 Dataverwerking	27
<i>4. Resultaten en analyse</i>	28
4.1 Response.....	28
4.2 Validiteit.....	29
4.3 Multipele regressie	31
<i>5. Conclusies en discussie</i>	35
5.1 Conclusies	35
5.2 Discussie.....	36

5.3 Aanbevelingen voor het management	39
5.4 Aanbevelingen voor nader onderzoek	41
<i>Literatuurlijst</i>	43
<i>Bijlagen</i>	47
Bijlage A Vragenlijst.....	47
Bijlage B Bronnen Vragenlijst	51
Bijlage C Output Factoranalyse	55
Bijlage D Correlatiematrix verklarende variabelen.....	56

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Binnen het systeem, waarmee organisaties diensten verlenen, kan onderscheid worden gemaakt tussen een back office en een front office. De activiteiten van de front office zijn waarneembaar voor klanten, terwijl de activiteiten van de back office zich buiten het waarnemingsvermogen van klanten afspelen (Grönroos, 1998). Veel organisaties werken met een front office en een back office, omdat beide op een verschillende manier aan de prestaties van een proces bijdragen en andere eisen stellen aan bijvoorbeeld de werkomgeving, personeelsleden en de gebruikte technologie (Zomerdijk & de Vries, 2007).

Safizadeh et al. (2003) hebben in hun onderzoek organisaties ingedeeld in organisaties met een front office oriëntatie (met veel en belangrijke interacties met klanten) en organisaties met een back office oriëntatie (met minder en relatief onbelangrijke interacties met klanten).

Gebruikelijker is het echter om zowel front office als back office activiteiten binnen organisaties te onderscheiden.

Back office activiteiten kunnen worden uitgevoerd zonder aanwezigheid van klanten (Shostack, 1982, 1984; Grove & Fisk, 1992; Johnston & Clark, 2001). De processen kunnen ook niet door de klanten worden waargenomen, terwijl front office activiteiten worden gekenmerkt door contacten met klanten. Typische back office activiteiten omvatten de verwerking van administratieve klantprocessen, zoals de afhandeling van contracten en transacties, maar ook het verbonden 'paperwork' en database management (Fraginière et al., 2008). Front office activiteiten kunnen vaak minder efficiënt worden uitgevoerd dan back office activiteiten, vanwege de variatie en onzekerheden die het contact met klanten met zich meebrengt (Zomerdijk & de Vries, 2007). Back office activiteiten kunnen worden ontworpen op een manier die vergelijkbaar is met productieprocessen (Chase, 1978).

Door het direct contact met klanten heeft het functioneren van medewerkers in de front office invloed op het definiëren van back office activiteiten (Chase et al., 1984; Chase & Bowen, 1989), op het opknippen van processen (Larsson & Bowen, 1989; Chase & Tansik, 1983; Metters & Vargas, 2000) en op het groeperen van medewerkers (Zomerdijk & De Vries, 2007). De klantgerichtheid van medewerkers in de front office is dan ook erg belangrijk voor dienstverlenende organisaties. Er is onderzoek gedaan naar factoren die de klantgerichtheid van front office medewerkers beïnvloeden (Goldenberg, 2008; Vaughn, 2009; Lindgreen & Antioco, 2005). Onderzoek naar factoren die de klantgerichtheid van back office personeelsleden verklaren is niet uitgevoerd. Voor personeelsleden in de back office zijn hun collega's van de front office te beschouwen als hun directe, interne klanten.

In een aantal onderzoeken wordt wel erkend dat de back office een belangrijke rol speelt bij de klantgerichtheid omdat zij als leverancier informatie verstrekt aan de front office (Zeithaml et al., 2001; Papasolomou & Vrontis, 2006).

Interne klantgerichtheid wordt in diverse onderzoeken als een onderdeel van internal marketing genoemd (Papasolomou & Vrontis, 2006; Berry, 1981; Opoku et al., 2009)

Als bepalende factoren voor de interne klantgerichtheid worden aangeduid;

- goede organisatiebrede communicatie en beloningenstructuur (Opoku et al., 2009; Hollander & Wierenga, 1994).
- de managementbenadering, socialisatie en satisfaction (Naudé et al., 2003; Halis, 2004).

Demirel heeft in 2008 onderzoek gedaan naar factoren die tevredenheid van de interne klanten verklaarden. De interne klanten waren medewerkers in een Turks productiebedrijf. Verschillende serviceverleners en administrateurs zijn in dit onderzoek betrokken. Dit resulteerde in condities die belangrijk zijn voor tevredenheid van de interne klanten. Zomerdijk & de Vries hebben in 2007 onderzoek gedaan naar de ontwerpbeslissingen van back office en front office binnen vijf verschillende banken. De uitkomsten van het onderzoek van Zomerdijk & de Vries (2007) resulteerde o.a. in meer inzicht over het opknippen of ontkoppelen van processen en de groepering van medewerkers. Lacity et al. hebben in 2008 onderzoek gedaan naar het omzetten van back offices door middel van outsourcing. Hieruit zijn een aantal bevindingen gekomen voor back office personeelsleden/managers die raakvlakken vertonen met klantgerichtheid. Een historisch overzicht van de CRM (customer relationship management)-onderzoeken volgens Liu (2005) laat zien dat verdere informatie over de klantgerichtheid van back office processen/personeel in veel onderzoeken beperkt is tot IT-aspecten.

Demografische en gedragsfactoren zijn belangrijk om in een bedrijf een cultuur te creëren waarin medewerkers de klanten zo goed mogelijk bedienen (Naudé et al., 2003; Lewis & Entwistle, 1990). Deze factoren zijn ook belangrijk voor de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Op dit moment zijn er weinig onderzoeken waarin deze factoren zijn opgenomen.

Dit onderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan kennis op het gebied van interne klantgerichtheid van back office personeelsleden door de volgende probleemstelling te onderzoeken:

Welke factoren hebben invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden?

De onderzoeksbenadering van Naudé et al. (2003) vormt een goede basis om de factoren die de interne klantgerichtheid bepalen te onderzoeken. In het onderzoek van Naudé et al. (2003) is de interne klantgerichtheid als onderdeel van de Internal Market Orientation niet apart onderzocht. In dit onderzoek is de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden het centrale onderzoeksonderwerp.

De financiële dienstverlening is een interessant en relevant onderzoeksgebied, omdat binnen de financiële dienstverlening veel wordt gewerkt met back office personeelsleden (Fraginière et al., 2008; Peppard, 2000). Back office personeelsleden hebben niet of nauwelijks contacten met externe klanten, omdat deze contacten altijd via front office medewerkers verlopen. Daarom wordt het bereik van dit onderzoek beperkt tot de klantgerichtheid van back office personeelsleden met betrekking tot interne klanten in de financiële dienstverlening.

1.2 Methode van onderzoek

Op basis van literatuuronderzoek zal een conceptueel model worden opgesteld. Het conceptuele model wordt afgestemd met twee managers teneinde te kijken of het model volledig is c.q. de juiste variabelen bevat. Vervolgens wordt een enquête afgenomen bij ongeveer 100 back office personeelsleden. Deze gegevens worden gebruikt om de hypothesen uit het conceptuele model te toetsen.

2. Literatuuronderzoek

Dit onderzoek heeft tot doel inzichtelijk te maken welke factoren de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden in de financiële sector beïnvloeden.

Allereerst zal algemene informatie over de back office worden vermeld. Tevens zullen uitgevoerde onderzoeken met betrekking tot de back office en interne klantgerichtheid in verschillende sectoren worden behandeld. Vervolgens worden de factoren besproken die invloed hebben op de interne klantgerichtheid:

- persoonlijke factoren;
- situatieve factoren;
- perceptie factoren.

2.1 Back office

2.1.1. Definitie

Zomerdijk & de Vries (2007) en Kubicek et al. (2003) definiëren de back office als een afdeling of divisie die zonder fysiek klantencontact informatie van de klant ontvangt, de informatie vervolgens verwerkt en in de vorm van een dienst aan de klant levert. Back office activiteiten worden geheel handmatig, geheel geautomatiseerd of als een combinatie van beide uitgevoerd.

Back office activiteiten omvatten de verwerking van administratieve klantprocessen, zoals de afhandeling van contracten en transacties, maar ook het verbonden ‘paperwork’ en database management (Fragnière et al., 2008). Bijvoorbeeld een trader schrijft een onderhandse optie uit met een tegenpartij. De back office zal in deze situatie de contracten opmaken en alle informatie tijdig en juist uitvoeren conform de financiële regelgeving. Indien er frequent in derivatenproducten wordt gehandeld zullen de back office personeelsleden de complexe waarderingsmethoden van deze producten moeten begrijpen en uitvoeren (Fragnière et al., 2008).

Peppard (2000) noemt “clearing and settling trades” als een taak van de back office in het vermogensbeheer sector. Met behulp van STP (straight through processing) kan het “Clearing and settling trades”-proces binnen één dag na trading gerealiseerd worden. Peppard (2000) typeert de back office als een rijke bron van informatie die als een hoogwaardige dienst voor de klanten kan dienen.

Frisch (2004) beschrijft vanuit de treasury-functie de activiteiten van de back office. Daarbij bestaan “the core functions” van de back office uit het uitvoeren van transacties (inclusief de bevestiging en autorisatie van transacties), verificaties en settlements, positieadministraties en grootboekadministraties (Nolan & Amos, 2001).

Chen & Popovich (2003) geven de volgende opsomming van back office activiteiten:

- Receivables and Payables;
- Profitability Analysis;
- Production Planning;
- Inventory Management;
- Shipping;
- Payroll;
- Personell Planning.

Lacity et al. (2008) geven human resources, information technology, indirect procurement, finance, and accounting als voorbeelden van back office activiteiten.

Whitfield (2007) groepeerde back office activiteiten in corporate services en transactional services. Als aanvulling op Fragnière (2003), Peppard (2000) en Chen & Popovich (2003) benoemt hij legal, security and communications als back office activiteiten.

Homburg & Bekkers (2002) bekijken de back office vanuit organisatorisch en machtspectief. Zij zien back offices als netwerken van organisaties waarin doelen en belangen elkaar niet noodzakelijkerwijs hoeven te overlappen of te conflicteren. In de praktijk is informatie in de netwerken een primair uit te wisselen middel waarbij het ongecontroleerd uitwisselen ervan bedreigend kan werken voor een monopolie positie. De organisaties die de informatie ontvangen krijgen aanzienlijk meer macht wat bedreigend kan werken voor organisaties die betrokken zijn in de informatie-uitwisseling. Bestaande afhankelijkheden in de organisatie netwerken kunnen hierdoor worden getroffen.

2.1.2. Onderscheid Front office – Back office

Zomerdijk & de Vries (2007) en Kubicek et al. (2003) definiëren de front office als een afdeling of divisie die direct contact heeft met de klanten om de wensen, eisen en indien nodig gegevens van de klanten in ontvangst te nemen en vervolgens te laten uitvoeren door de back office. Zodra het werk van de back office is afgerond zal de front office het eindproduct of dienst aan de klant overhandigen.

Uit de onderzoeken van Shostack (1982, 1984), Grove & Fisk (1992), Johnston & Clark (2001) en Grönroos (1998) blijkt het verschil tussen front office en back office: de front office voert activiteiten uit waarvoor fysiek klantencontact nodig is terwijl de back office processen uitvoert zonder klantencontact en deze ook niet door de klanten kunnen worden waargenomen.

Zomerdijk & de Vries (2007) benadrukken het onderscheid tussen front office en back office door ook in te gaan op de activiteiten van de afdelingen. Beide type activiteiten dragen op een verschillende manier bij aan de prestaties van een proces en stellen andere eisen aan bijvoorbeeld de werkomgeving, medewerkers en de gebruikte technologie. Front office activiteiten kunnen vaak minder efficiënt worden uitgevoerd dan back office activiteiten vanwege de variatie en onzekerheden die het contact met externe klanten met zich meebrengt. Daar staat tegenover dat het klantcontact in front office activiteiten waardevolle mogelijkheden biedt om een dienst af te stemmen op de specifieke wensen van een klant en nieuwe producten of diensten bij de klant te introduceren. Back office activiteiten hebben minder last van versturende klantinvloeden.

In 2003 onderzoeken Safizadeh et al. de activiteiten die samenhangen met de processen in de financiële dienstverlening. Hierbij analyseren ze 46 processen met een front office oriëntatie, 26 processen met een back office oriëntatie en 36 processen die beide oriëntaties bevatten. Deze processen hebben geen verband met elkaar en zijn afkomstig van verschillende organisaties. Het onderzoek resulteerde in de volgende bevindingen:

- Front office processen zijn arbeidsintensiever, besteden meer tijd aan investeringen en maken meer gebruik van een afspraken systeem;
- Back office processen zijn minder arbeidsintensief met meer routinematige activiteiten waardoor ze meer gebruik maken van de middelen.

Safizadeh et al. (2003) geven in figuur 1 de verhoudingen aan tussen de klanten, front office en back office.

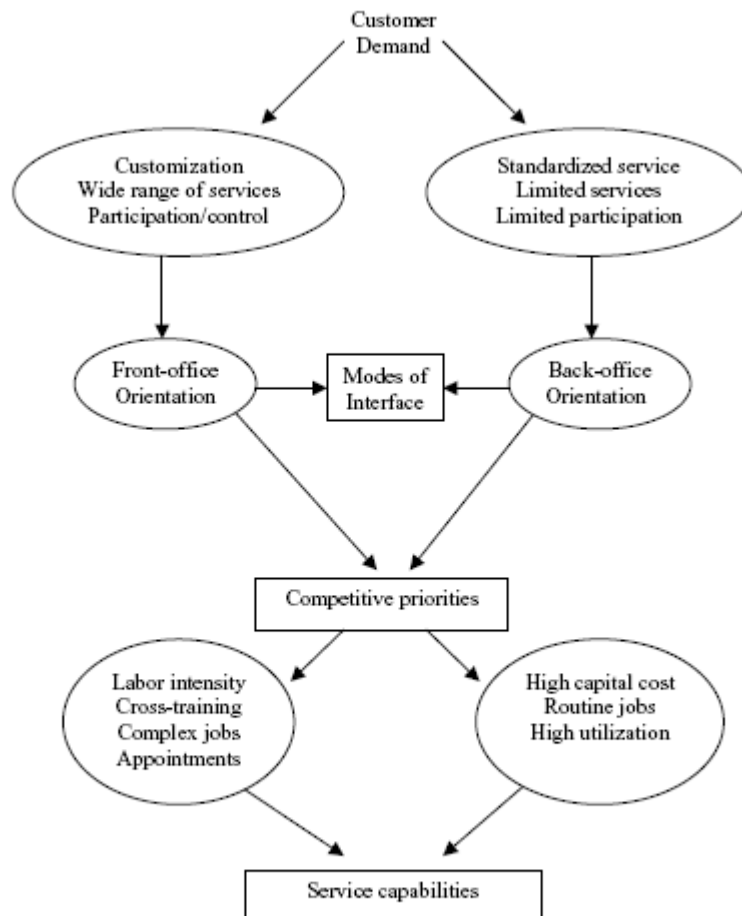


Fig. 1. Relationships explored in the study.

Figuur 1 Verhoudingen tussen klanten, front office en back office (Safizadeh et al., 2003)

2.1.3. Ontwikkelingen

De back offices van financiële dienstverleners zijn de afgelopen jaren o.a. geconfronteerd met de volgende ontwikkelingen: Outsourcing (Lacity et al, 2008; Safizadeh et al. 2008), kredietcrises (De la Dehesa, 2007) en schaalvoordelen (Safizadeh et al, 2008).

Lacity et al. hebben in 2008 onderzoek gedaan naar het omzetten van back offices door middel van outsourcing. Hieruit zijn een aantal bevindingen gekomen voor back office personeelsleden/managers die raakvlakken vertonen met klantgerichtheid:

- Momenteel worden leidinggevenden in de back office geadviseerd om een front office mentaliteit toe te passen in hun werk;
- Iedere back office dient te beschikken over een team van procesuitvoerders die problemen oplossen, kritisch kijken naar de activiteiten van de leverancier en op de hoogte blijven van alle innovaties;

- Inefficiënte back offices ontstaan vaak doordat grote bedrijven doorgroeien als gevolg van fusies en overnames, vervolgens doorgaan en de back office over het hoofd zien.

Safizadeh et al. (2008) verklaren waarom schaalvoordelen in een back office voorkomen: De grote vraag naar een dienst geeft de mogelijkheid om schaalvoordelen toe te passen binnen de back office waardoor het dienstverlenend bedrijf haar vereiste resources kan behouden of uitbreiden. Bedrijven in de financiële sector hebben recent fusies en overnames gebruikt om op grotere schaal hun operationele activiteiten uit te voeren waardoor back offices doeltreffender kunnen functioneren.

Whitfield (2007) onderstreept het verschijnsel schaalvoordelen door te benadrukken dat verschillende back office activiteiten (financiële diensten, human resources diensten, loon of transactiegerelateerde diensten) hiervoor geschikt zijn. Het centraliseren van activiteiten in één universeel systeem over verschillende afdelingen is een randvoorwaarde om schaalvoordelen te realiseren.

De kredietcrises zorgt voor grote onzekerheid en wantrouwen in de financiële sector wat leidt tot meer informatieverzoeken door de klanten. De risico's die voortvloeien uit de beleggingen dienen transparanter te worden gemaakt ter voorkoming van een nieuwe kredietcrises. Dit proces zal o.a. gepaard gaan met meer informatievoorziening door de back office. De la Dehesa, G. (2007) bevestigt de gedachte dat er meer transparantie moet komen ten aanzien van de risico's die verbonden zijn aan de beleggingen. Hij geeft aan dat banken en financiële instellingen transparanter moeten zijn ten aanzien van inhoud, waarderingsmodellen en de risico's die verbonden zijn met leningen. Standaardisatie van de verschillende soorten leningen zou leiden tot een transparantere markt om in te handelen.

2.2 Externe en Interne Klantgerichtheid

2.2.1. Externe Klantgerichtheid

Op basis van het begrip “customer orientation” zijn in de literatuur een aantal definities van externe klantgerichtheid gevonden.

Shapiro (1988) definieert externe klantgerichtheid als de verspreiding van klantinformatie over de gehele organisatie, het formuleren van strategieën en tactieken om de behoeften in de markt zo goed mogelijk te vervullen en vervolgens iedere medewerker te committeren aan deze doelen.

Narver & Slater (1990) definiëren externe klantgerichtheid als de organisatiecultuur die op een zo effectief en efficiënt mogelijk manier het gewenste gedrag binnen het bedrijf realiseert waardoor klanten superieur worden bediend.

Yaacob (2009) benadrukt dat iedere medewerker belangrijk is bij de externe klantgerichtheid. De hoge kwaliteit die richting de klant wordt geleverd kan alleen worden bereikt indien alle werknemers van afdeling productie, marketing, financiën en R&D hun volledige toewijding geven. Deze eis is in tegenstelling tot de algemene opvatting waarbij alleen front office medewerkers van belang zijn bij de externe klantgerichtheid.

Alle afdelingen worden verwacht mee te werken aan kwaliteitsverbeteringen.

Haliz & Gökgöz (2007) geven aan tot welke eisen externe klantgerichtheid kan leiden ten aanzien van orderafhandeling/klantbenadering:

1. De order moet zonder gebreken worden uitgevoerd;
2. De order moet juist worden uitgevoerd;
3. De order moet tijdig worden uitgevoerd;
4. De relatie met de klant moet flexibel zijn;
5. De relatie met de klant moet continu zijn;
6. De relatie moet wederzijds zijn;
7. De eisen/verzoeken moeten begrepen worden en contacten mogen niet uitgesteld worden;
8. Indien nodig is samenwerking vereist;
9. Duidelijk richting de klant communiceren;
10. Toon vertrouwen in relaties met de klant en de leverancier;
11. De leverancier dient voorbereid te zijn op de eisen en verwachtingen van de klant;
12. Vertragingen dienen tot een minimum beperkt te worden.

Lähteenmäki-Smith (2007) beschrijft externe klanten als personen die buiten de organisatie staan en producten of diensten kopen.

Volgens Hauser et al. (1995) ontstond de klantgerichtheid in de jaren negentig toen bedrijven een “marketing orientation” gingen volgen omdat ze dachten daarmee winstgevender te zullen zijn.

Er volgt nu een niet limitatieve opsomming van factoren die een positieve invloed hebben op de externe klantgerichtheid:

- Learning orientation (Hardley & Mavondo, 2000);
- Maatschappelijk vertrouwen (Huang & Dastmalchian, 2006);
- Job satisfaction (Huang & Dastmalchian, 2006);
- Openness to experience (Frei & McDaniel, 1998);
- Conscientiousness (Frei & McDaniel, 1998);
- Agreeableness (Frei & McDaniel, 1998; Brown et al, 2002);
- Competitor orientation (Frambach et al., 2003);
- Customer satisfaction-based incentives (Widmier, 2002).

Van alle begrippen wordt een definitie gegeven.

Hardley & Mavondo (2000) definiëren Learning orientation als de waarde die een bedrijf toekent aan het anticiperen op de veranderingen in de omgeving en het betwisten van de veronderstellingen die vormgeven aan de verhouding die de organisatie met haar omgeving heeft.

Maatschappelijk vertrouwen omvat de bereidheid van de ene partij (trustor) om zich kwetsbaar op te stellen voor de activiteiten van de andere partij gebaseerd op de veronderstelling dat de ander een bepaalde activiteit ten gunste van de trustor zal uitvoeren (Huang & Dastmalchian, 2006).

Volgens Huang & Dastmalchian (2006) refereert Job satisfaction naar de algemene houding van een individu ten opzichte van zijn of haar baan. Job satisfaction is een prettige of positieve emotionele toestand die resulteert van iemands waardering van zijn of haar baan en werkervaringen. Het algemene idee achter de job satisfaction is dat organisaties met tevreden werknemers een grotere kans hebben op tevreden klanten.

Frei & McDaniel (1998) definiëren Openness to experience als de mate waarin een persoon zich iets kan voorstellen.

Frei & McDaniel (1998) definiëren Conscientiousness als de mate van precisie en organisatie om bijvoorbeeld een taak goed uit te voeren of om de klant tevreden te stellen.

Frei & McDaniel (1998) definiëren Agreeableness als de mate van empathie voelen ten opzichte van anderen. Werknemers met een hoge "Agreeability" hebben van vanzelfsprekend empathie met hun klanten en streven ernaar om problemen met behulp van de verleende service op te lossen.

Volgens Hardley & Mavondo (2000) bestaat Competitor orientation uit het verkrijgen van:

- informatie over bestaande en potentiële concurrenten;
- het begrijpen van de korte termijn sterktes en zwaktes van de huidige en potentiële concurrenten;
- lange termijn bekwaamheden van de huidige en potentiële concurrenten.

Customer satisfaction based incentives definieert Widmier (2002) als "beloningen" om verkoopmedewerkers te stimuleren om activiteiten uit te voeren die een bijdrage leveren aan de klanttevredenheid.

2.2.2 Interne Klantgerichtheid

Lähteenmäki-Smith (2007) definieert de interne klant als een persoon die direct of indirect een bijdrage levert aan de productie van goederen of diensten van een organisatie. De personen die aan het proces deelnemen en input leveren in het productieproces worden interne leverancier genoemd. Een interne leverancier kan tegelijkertijd in de voorafgaande productieketen een interne klant zijn. Figuur 2 geeft dit visueel weer.

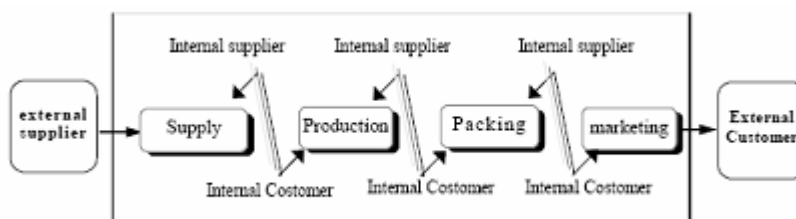
Mohr-Jackson (1992) definieert drie kenmerken van “internal customer orientation”, een begrip dat raakvlakken heeft met interne klantgerichtheid,:

- Het begrijpen van de interne klant eisen die gebaseerd zijn op de wensen en voorkeuren van de externe klant;
- Het verkrijgen van informatie over de wensen en voorkeuren van externe klanten uit handen van de interne klanten;
- Zoveel mogelijk waarde toevoegen aan het product.

Lukas & Maignan (1996) definiëren interne klantgerichtheid als het voortdurend monitoren van het gedrag en houdingen van de werknemers met als doel de tevredenheid onder de werknemers te maximaliseren. Volgens Berry (1981) leidt een succesvolle interne klantgerichtheid tot werknemers die optimaal presteren waardoor een goede service/dienstverlening richting de externe klant kan worden afgegeven.

Gounaris (2006) heeft een overzicht gemaakt van onderzoeken waarin internal marketing of aspecten daarvan zijn onderzocht. Onder dit verzamelbegrip heeft Gounaris (2006) ook internal customer orientation meegenomen. Hieruit valt af te leiden dat eind jaren zeventig het onderzoek naar interne klantgerichtheid als onderdeel van internal marketing startte. In het bijzonder Berry et al. (1976) en Sasser & Arbeit (1976) onderkenden als één van de eersten het belang van interne klantgerichtheid.

Lukas & Maignan (1996) vermelden dat interne klantgerichtheid een onderdeel van de bedrijfscultuur dient te zijn waarbij de houdingen en het gedrag van de medewerkers worden gestuurd om kwaliteit af te leveren aan de andere collega's. Het inbedden van de interne klantgerichtheid in de bedrijfscultuur leidt ertoe dat nieuwelingen dit als een doel/bedrijfsstandaard gaan beschouwen.



Figuur 2: Overzicht interne en externe klanten (Haliz & Gökgöz, 2007).

George (1990) benadrukt dat medewerkers die geen contact met klanten hebben ook moeten werken conform de klantgerichte manier om de interne klanten zo goed mogelijk te bedienen. Hierdoor kunnen de medewerkers die het product aan de klant presenteren eenzelfde hoge kwaliteit garanderen.

Op basis van de definitie van Lähteenmäki-Smith (2007) en Lukas & Maignan (1996) kan de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden worden omschreven als de mate waarin back office personeelsleden oog hebben voor en gericht zijn op de wensen en behoeftes van interne klanten.

In dit onderzoek zullen de front office medewerkers en de collega's van de back office personeelsleden als interne klanten worden beschouwd. Collega's van de back office kunnen als interne klant worden beschouwd indien ze binnen de back office op een andere afdeling werkzaam zijn.

2.2.3 Factoren die de Interne Klantgerichtheid bepalen

Naudé et al. (2003) hebben de basiselementen van "Market Orientation" onderzocht vanuit het standpunt dat het marketingconcept op de externe klantgerichtheid ook toegepast kan worden op de interne klant. Vanuit dit standpunt hebben ze de zienswijze van Schneider (1990) gebruikt. Hij beargumenteerde dat verschillende percepties op het organisatie klimaat gebaseerd zijn op persoonlijke variabelen, situationele variabelen en een combinatie van beide variabelen.

Naudé et al. (2003) hebben 281 medewerkers van een groot Engels dienstverlenend bedrijf (dat pas geprivatiseerd is) betrokken in hun onderzoek. Deze medewerkers waren allemaal werkzaam op een stafafdeling verdeeld over vier vestigingen. De stafafdeling kan vanwege het ontbreken van direct contact met externe klanten worden beschouwd als een back office afdeling/divisie.

Figuur 3 toont een nadere detaillering van de drie soorten variabelen die Naudé et al. (2003) in hun onderzoek hebben gebruikt.

Variable type		
Person	Situation	Person × situation
1 Age	4 Location	7 Organisational socialisation
2 Gender	5 Tenure	8 Involvement
3 Level of education	6 Function	9 Commitment
		10 Organisational satisfaction
		11 Communication
		12 Evaluation of local management
		13 Evaluation of direct manager
		14 Evaluation of colleagues

Figuur 3. Factoren die internal market orientation verklaren (Naudé et al., 2003).

De onderzoeksbenadering van Naudé et al. (2003) vormt een goede basis om de factoren die de interne klantgerichtheid bepalen te onderzoeken. Een groot gedeelte van de variabelen die ze gebruikt hebben lenen zich ook voor het conceptueel model van het huidige onderzoek.

Conduit & Mavondo (2001) hebben de verhouding onderzocht tussen "internal customer orientation" (interne klantgerichtheid) en "market orientation". Uit het onderzoek kwam naar

voren dat management support, internal communication en human resource policies directe invloed hebben op de interne klantgerichtheid. Deze factoren zijn meegenomen in het onderzoek van Naudé et al. (2003).

Paragraaf 2.3 beschrijft de invloed die persoonlijke factoren op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden kunnen hebben. Paragraaf 2.4 geeft aan welke situationele factoren impact hebben op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. In paragraaf 2.5 zal worden onderzocht welke perceptie factoren invloed hebben op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

2.3 Persoonlijke factoren

Naudé et al. (2003) hebben onderzocht welke persoonlijke factoren doorslaggevend zijn voor de internal marketing orientation (IMO). Persoonlijke factoren geven de variabelen weer die onafhankelijk van de organisatie bestaan zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

281 medewerkers in een groot Engels dienstverlenend bedrijf (dat pas geprivatiseerd is) zijn betrokken in het onderzoek. Het onderzoek leverde o.a. de volgende resultaten op:

- het niveau van IMO daalt naarmate de leeftijd van de medewerkers hoger is;
- geen materiële significante resultaten ten aanzien van de relatie tussen IMO en opleiding;
- geen materiële significante resultaten ten aanzien van de relatie tussen IMO en geslacht;

Het eerste resultaat kan het gevolg zijn doordat “oudere” medewerkers zich niet open stellen voor een nieuwe commerciële cultuur. De overige resultaten waren niet verder toegelicht. De resultaten hebben tevens betrekking op een vergelijkbaar begrip zijnde interne klantgerichtheid.

Tsai heeft in 2008 onderzocht welke verbanden er zijn tussen internal marketing, job satisfaction, customer orientation, relationship marketing en organizational performance.

Daarbij zijn persoonlijke factoren als leeftijd en opleidingsniveau ook onderzocht. De resultaten leverden geen significante verbanden tussen de verschillende leeftijdsgroepen.

Ten aanzien van opleidingsniveau vermeldde Tsai (2008) het volgende:

“the results show that only read needs of customer orientation is significant. Compared to group from under senior high school to graduate school, the highest education level, upper graduate school, think that read needs is not so important when they communicate with customers”.

Read needs t.a.v. customer orientation onderzoekt ze met behulp van de volgende drie stellingen:

- I naturally read the customer to identify his or her needs;
- I provide service to customers at the right time;
- I try to anticipate what customers needs.

Tsai (2008) geeft geen definitie van het begrip “read needs”. Op basis van de eerste stelling kan met enig voorbehoud worden afgeleid dat onder “read needs” wordt verstaan: de behoefte om de klant te lezen/bestuderen om de wensen van hem of haar te identificeren.

Verder zijn er op dit moment weinig onderzoeken voorhanden waarin persoonlijke factoren ten opzichte van interne klantgerichtheid bij back office personeelsleden zijn opgenomen. Om de wetenschappelijke literatuur aan te vullen zullen persoonlijke factoren als leeftijd en opleiding worden onderzocht ten aanzien van interne klantgerichtheid bij back office personeelsleden. De volgende hypothesen kunnen worden opgesteld:

- H1a Leeftijd heeft een negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H1b Opleidingsniveau heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

De mate van interne klantgerichtheid bij back office personeelsleden wordt door middel van een aantal stellingen met een multi item schaal gemeten. De resulterende scores bepalen de mate van interne klantgerichtheid bij back office personeelsleden.

2.4 Situationele factoren

Naudé et al. (2003) hebben onderzocht welke situationele factoren doorslaggevend zijn voor de internal marketing orientation (IMO). Situationele factoren hebben betrekking op de situatie van het personeelslid in de organisatie. Uit het onderzoek kwam naar voren dat personeelsleden die een kortere periode bij het bedrijf werken voor een stijging van IMO zorgen. Het resultaat wordt toegeschreven aan het feit dat voor en na de privatisatie veel externe krachten zijn ingehuurd. De resultaten hebben tevens betrekking op een vergelijkbaar begrip zijnde interne klantgerichtheid.

Lewis & Entwistle hebben in 1990 onderzocht welke zaken/trends belangrijk zijn voor de organisatie van dienstverlenende bedrijven. Ze hebben zich voornamelijk gericht op front office medewerkers. Dit resulteerde o.a. in de bevinding dat de kwaliteit van de geleverde service o.a. afhankelijk is van de job tenure (jaren werkervaring).

Salancik & Pfeffer (1985) hebben een positieve correlatie onderzocht tussen de dienstjaren in een bedrijf en de houding t.o.v. van de organisatie. Vergelijkbare resultaten kwamen ook uit het onderzoek van Schlesinger & Zornitsky (1991).

Op basis van bovenstaande resultaten is niet een eenduidig standpunt in te nemen betreffende de relatie tussen de variabele “jaren werkervaring” en de interne klantgerichtheid. In het conceptueel model is deze variabele meegenomen door middel van de volgende hypothese:

H2a Jaren werkervaring heeft een negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;

Tsai heeft in 2008 onderzocht welke verbanden er zijn tussen internal marketing, job satisfaction, customer orientation, relationship marketing en organizational performance. Daarbij is ook de situationele factor “hiërarchische positie” onderzocht. Ten aanzien van internal marketing worden de personeelsleden getoetst op de aspecten training, management support, internal communication en personell management. De manager en top manager scoren behoudens het aspect “training” op alle andere aspecten van internal marketing hoger dan de andere personeelsleden.

Naudé et al. hebben in 2003 onderzocht of er een verband was tussen de internal marketing orientation (een begrip nauw verwant aan interne klantgerichtheid) en de hiërarchische positie van het personeelslid. Hierbij kon geen significant verband worden vastgesteld.

Jensen et al. (1990) als ook Fisher et al. (1997) hebben aangetoond dat het carrièrepad invloed heeft op de IMO-percepties van de personeelsleden, waarbij de personeelsleden gevoeliger worden voor hun verantwoordelijkheidsgebieden naarmate ze de carrièreladder betreden.

De situationele factor “hiërarchische positie” wordt meegenomen in het conceptueel model door middel van de volgende hypothese:

H2b Naarmate back office personeelsleden een hogere hiërarchische positie hebben, zal hun interne klantgerichtheid toenemen.

Ketendenken is een variabele die niet door Naudé et al. (2003) is onderzocht.

Met behulp van ketendenken kijkt men over de grenzen van de afdelingen heen en probeert men de ketens (afdelingen) procesmatig met behulp van onderliggende verbanden met elkaar te verbinden. Door ketendenken wordt elk personeelslid zich bewust welke impact zijn activiteiten hebben op de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de producten die de interne klanten bij hem afnemen.

Lähteenmäki-Smith (2007) geeft aan dat multidimensionaliteit een belangrijk aspect is bij het begrip ketendenken. Een eenduidige definitie van ketendenken ontbreekt in de literatuur. Ketendenken richt zich op het herkennen van belangrijke effecten die zich waarschijnlijk in de toekomst gaan voordoen als gevolg van de activiteiten die het back office personeelslid heeft uitgevoerd.

Een visualisatie van ketendenken met behulp van onderscheid in interne en externe klanten is in figuur 2 op pagina 13 weergegeven.

De mate van ketendenken bij de personeelsleden wordt door middel van een aantal stellingen met een multi item schaal gemeten. De resulterende scores bepalen de mate van ketendenken bij de personeelsleden.

Hypothese:

H2C Ketendenken heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

2.5 Perceptie factoren

Deze factoren werken door middel van de persoonlijkheid en achtergrond van elk personeelslid in op zijn of haar perceptie van de organisatie (Naudé et al. (2003). Naudé et al. (2003) hebben op basis van een regressie- en correlatie analyse geconcludeerd dat de variabelen evaluatie van managers, evaluatie van collega's en bepaalde aspecten van communicatie, organisational socialisation en organisational satisfaction een belangrijke bijdrage leveren aan de IMO van de organisatie vanuit de perceptie van de personeelsleden.

2.5.1 Management

Management wordt door Naudé et al. (2003) beschouwd als een perceptie factor.

Demirel (2008) schrijft in casu de volgende taken toe aan het management:

- bedrijfscultuur aanpassen op CRM;
- bedrijfsprocessen aanpassen op de eisen van CRM;
- acceptatie van CRM door de personeelsleden;
- personeelsleden motiveren om de veranderingen te realiseren.

De vier taken worden in hoofdlijnen besproken.

Bedrijfscultuur

Het is belangrijk om een cultuur te creëren die een beloningssysteem, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ondersteunt zodat personeelsleden hun taken klantgericht (intern en extern) uitvoeren. Aspecten als respect, bekend/vertrouwd zijn met klanten, teamwork, open staan voor veranderingen ondersteunen een bedrijfscultuur die gericht is op CRM (Demirel, 2008).

Bedrijfsprocessen

De bedrijfsprocessen vormen de basis voor het eindproduct. Het eindproduct dient zoveel mogelijk te voldoen aan de wensen van de klant. De bedrijfsprocessen dienen hierop te worden ingericht (Liu, 2005).

Acceptatie personeelsleden

Het management heeft talloze middelen tot haar beschikking om acceptatie van CRM bij haar personeelsleden te realiseren. Workshops, trainingen, teambuilding en andere overlegstructuren zijn handvatten die het management kan gebruiken. Shum et al. (2008) bevestigt dit door het volgende citaat: "Managing change throughout an implementation requires long-term investments on "soft-selling", such as training, team building exercises, and cultivating a culture that embraces change". Volgens Lewis & Entwistle (1990) zijn trainingen effectief indien vanuit de directie wordt geëist dat iedereen moet participeren.

Motivatie personeelsleden

Nadat de personeelsleden de veranderingen geaccepteerd hebben dienen ze gemotiveerd te worden om de veranderingen door te voeren. Het management kan o.a. gebruik maken van beloningssystemen (Kohli & Jaworski, 1993), taken en verantwoordelijkheden delegeren (zodat het personeelslid het gevoel krijgt dat hij belangrijk is), promotie etc. om de motivatie van de personeelsleden te beïnvloeden (Halis & Gökgöz, 2007).

2.5.2. Evaluatie van management

Narver & Slater (1990) suggereerden een verband tussen Market Orientation en de kwaliteit van het management. Op basis van dat onderzoek suggereerde Naudé et al. (2003) dat naarmate personeelsleden meer vertrouwen hebben in het management dit tevens zal leiden tot positievere beoordelingen op de IMO van het bedrijf door de personeelsleden.

Uit het onderzoek van Naudé et al. (2003) bleek dat de perceptie van de personeelsleden op de Internal Market Orientation (IMO) van hun managers positief correleerden met de perceptie van de personeelsleden op de IMO van de gehele organisatie.

Een onderdeel van Internal Market Orientation betreft de interne klantgerichtheid (Gounaris, 2006). Indien deze veronderstelling wordt geprojecteerd op het onderzoek van Naudé et al. (2003) kan gesuggereerd worden dat naarmate de personeelsleden de interne klantgerichtheid van het management positief beoordelen dit positief zal correleren met de perceptie van de personeelsleden op de interne klantgerichtheid van het gehele bedrijf. Tevens kan hieruit worden afgeleid dat naarmate de personeelsleden het klantgerichtheid beleid van het management positief beoordelen dit positief zal correleren met de interne klantgerichtheid van de back office personeelsleden.

De volgende hypothese kan worden opgemaakt:

H3a Het klantgerichtheid beleid van het management heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Met behulp van het onderzoek van Hollander & Wierenga (1994) zijn vragen geformuleerd om de hypothese te toetsen.

2.5.3. Evaluatie van collega's

Personeelsleden die niet geïsoleerd zijn van hun collega's zullen ervaringen met elkaar uitwisselen en gedrag van collega's observeren al dan niet in relatie met een verandering van de organisatiecultuur.

Indien de directe collega's zich "marktgeoriënteerd" gedragen zal dit het beeld van collega's beïnvloeden. Salancik & Pfeffer (1978) geven twee redenen voor deze theorie:

- veel mensen zijn onzeker over vele aspecten in hun werkomgeving, bevestigingen van andere collega's door middel van gedrag en gesprekken ondersteunen de meningen van de onzekere collega's;
- iedereen heeft een bepaalde behoefte aan een mate van overeenstemming, op je gemak voelen en geaccepteerd worden op je werk. Indien collega's meningen uitwisselen ten aanzien van organisatorische zaken is het moeilijk om deze tegen te spreken. Na een tijdje worden deze meningen vaak als eigen mening aangenomen.

Op basis van bovenstaande informatie heeft Naudé et al. (2003) een hypothese opgesteld en getoetst waarbij perceptie van de personeelsleden op de IMO van het bedrijf positief correleert met de perceptie die personeelsleden hebben ten aanzien van het "Market Oriented" gedrag van hun collega's. Deze hypothese wordt in dit onderzoek ingekort tot de interne klantgerichtheid van collega's in relatie tot de klantgerichtheid van de back office personeelslid zelf.

De volgende hypothese kan hierbij worden opgesteld:

H3b De interne klantgerichtheid van collega's heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Door middel van een aantal specifieke vragen in de enquête wordt vastgesteld hoe de personeelsleden de interne klantgerichtheid van hun collega's ervaren. De enquête vragen zijn deels afgeleid van het onderzoek van Naudé et al. (2003) en gedeeltelijk zelf opgesteld.

2.5.4 Communicatie

Naudé et al. (2003) hebben Communicatie meegenomen in hun onderzoek. De variabele correleerde positief met de IMO van het onderzochte bedrijf op basis van een tweetal aspecten:

- Openness (openheid);
- Information accuracy (nauwkeurigheid van informatie);

Volgens Naudé et al. (2003) is communicatie een vereiste voor een goed functionerende IMO. Hieruit kan worden afgeleid dat communicatie ook van belang is voor de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Indien mensen niet kunnen of niet bereid zijn met elkaar te communiceren zal er geen informatie tussen afdelingen of binnen de afdelingen worden overgedragen. In een omgeving waarin personeelsleden bereid zijn en in staat worden gesteld om vrij te communiceren zal de frequentie van informatieoverdracht toenemen.

De mate van nauwkeurigheid van informatie die door een organisatie gaat is van essentieel belang gezien de fouten die kunnen ontstaan en het vertrouwen tussen de personeelsleden dat geschaad kan worden (Naudé et al., 2003). Volgens Etgar (1979) heeft ineffectieve communicatie een negatieve impact op markgerichte activiteiten omdat misverstanden, onjuiste strategieën en wederzijdse gevoelens van frustratie kunnen ontstaan.

De enquête vragen zijn afgeleid van het onderzoek van O'Reilly & Roberts (1976), Lux et al. (1996), Edvardsson et al. (1997) en zelf opgesteld. Dit betekent dat op basis van stellingen en de scores die daaruit voortvloeien de mate van deze variabelen wordt gemeten in relatie tot de interne klantgerichtheid van de back office personeelsleden.

De volgende hypothesen kunnen hierbij worden opgesteld:

H3c De openheid van communicatie heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;

H3d De nauwkeurigheid van informatieoverdracht heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

2.5.5 Organisational socialisation

Louis (1980) definieert Organisational socialisation als het proces waardoor het personeelslid de waarden, normen, gewenst gedrag en sociale kennis verkrijgt die essentieel zijn om als lid van de organisatie te functioneren.

Naudé et al. (2003) hebben Organisational socialisation meegenomen in hun onderzoek. De variabele correleerde positief met de IMO van het onderzochte bedrijf op basis van een vijftal aspecten:

- Identification (kan het personeelslid zich identificeren met zijn werkgever);
- Values and policies (waarden en beleid);
- Coping with work (kan het personeelslid de hoeveelheid werk afronden);
- Organisational fit (is er een klik tussen het personeelslid en de organisatie);
- Feel-at-ease (op gemak voelen).

Bovenstaande aspecten (exclusief Feel-at-ease) worden met behulp van stellingen en vragen van het onderzoek van Lux et al. (1996) gemeten. Dit betekent dat op basis van stellingen en de scores die daaruit voortvloeien de mate van deze aspecten wordt gemeten in relatie tot de interne klantgerichtheid van de back office personeelsleden.

Hierbij kan de volgende hypothese worden opgesteld:

H3e Organisational socialisation heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

2.5.6. Organisational satisfaction

Deal & Kennedy (1982) suggereren dat tevredenheid over de werkgever van aanzienlijk belang is bij het creëren van een bepaalde organisatiecultuur. De houdingen van de personeelsleden ten opzichte van de organisatie wordt voor een groot gedeelte bepaald door de manier waarop ze als lid van de organisatie worden behandeld. Naarmate een personeelslid tevreden over de organisatie is des te kleiner de kans is dat hij/zij zich negatief erover zal uitlaten.

Naudé et al. (2003) hebben de multi-item schaal van Edvardsson et al. (1997) gebruikt om de organisational satisfaction van de personeelsleden te meten. Hierbij zijn de volgende aspecten gebruikt:

- stimulans door werk;
- tevredenheid salaris/bonussen;
- werk druk;

Dit betekent dat met behulp van stellingen en de scores die daaruit voortvloeien de mate van deze aspecten (exclusief werk druk) worden gemeten in relatie tot de interne klantgerichtheid van de back office personeelsleden. De volgende hypothese kan worden opgesteld:

H3f Organisational satisfaction heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;

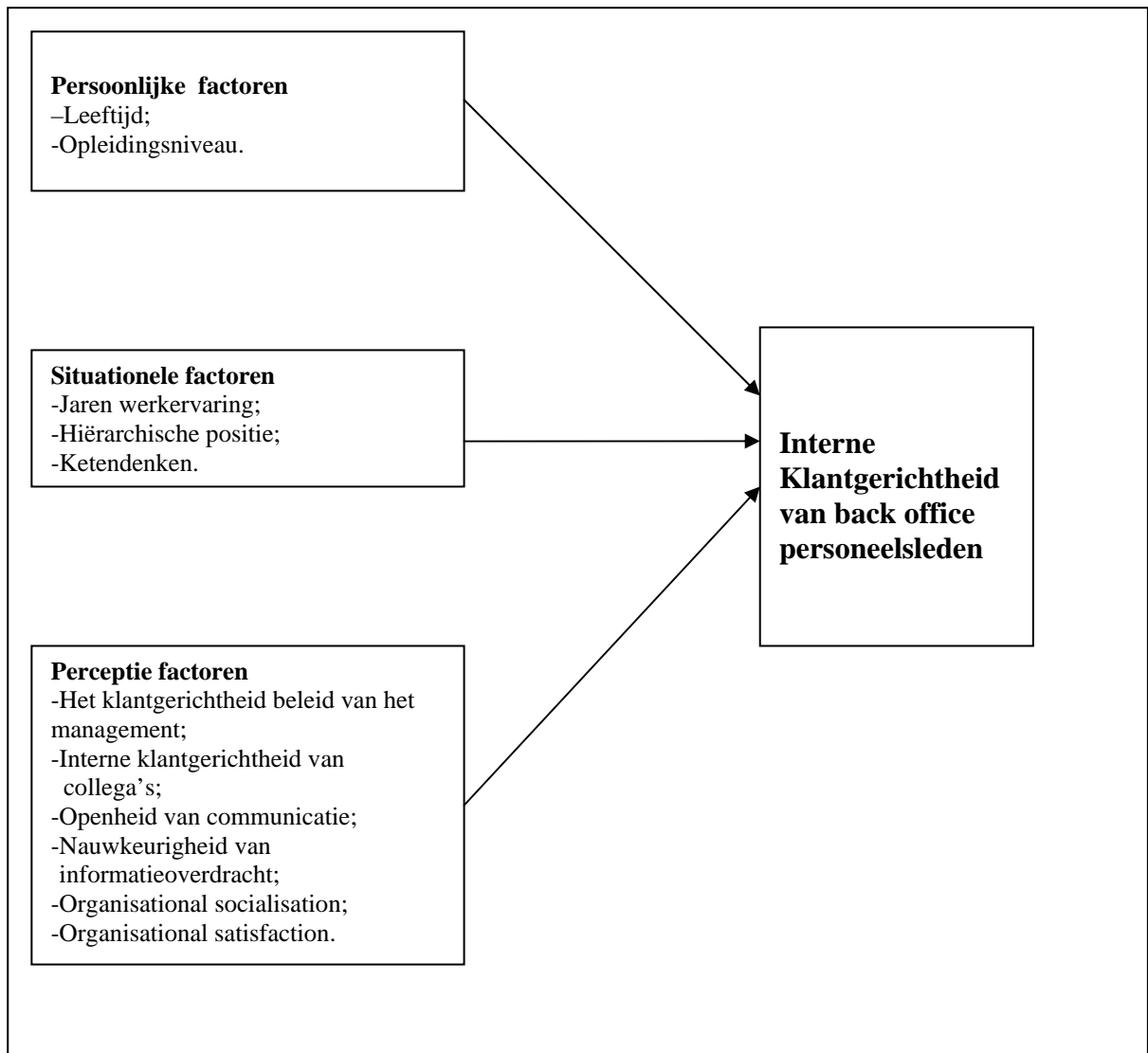
2.6 Het conceptuele model

In de literatuurstudie zijn persoonlijke, situationele en perceptie factoren conform het model van Naudé et al. (2003) behandeld als factoren die invloed hebben op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Dit onderzoek beperkt zich tot deze factoren ten aanzien van de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Daarbij wordt onderkend dat dit slechts een gedeelte van de factoren zijn die de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden verklaren.

Op basis van de literatuurstudie zijn een elftal hypothesen geformuleerd op basis van directe causale relaties. Hieronder volgt een opsomming van de hypothesen:

- H1a Leeftijd heeft een negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H1b Opleidingsniveau heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H2a Jaren werkervaring heeft een negatieve invloed op de klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H2b Naarmate back office personeelsleden een hogere hiërarchische positie hebben, zal hun interne klantgerichtheid toenemen;
- H2c Ketendenken heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H3a Het klantgerichtheid beleid van het management heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H3b De interne klantgerichtheid van collega's heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H3c De openheid van communicatie heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H3d De nauwkeurigheid van informatieoverdracht heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H3e Organisational socialisation heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden;
- H3f Organisational satisfaction heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Figuur 5 toont het conceptuele model van dit onderzoek.



Figuur 5: Conceptuele model

3. Methode van onderzoek

Dit onderzoek omvat een literatuuronderzoek en een survey. Met behulp van het literatuurverzoek is een voorlopig conceptueel model opgesteld. Het conceptueel model is besproken met twee managers van de back office van APG Vermogensbeheer. Dit heeft geleid tot uitbreiding van het conceptueel model en een vergroting van de praktische bruikbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Ontwerp en procedure

Het onderzoek naar de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden en welke factoren daarvoor verantwoordelijk zijn, is uitgevoerd aan de hand van een survey. Een survey is een type onderzoek waarbij men probeert een breed beeld te krijgen van een tijdruimtelijk uitgebreid fenomeen (Verschuren en Dodewaard, 2000). Het type onderzoek dat is uitgevoerd kan worden omschreven als een toetsingsonderzoek. In een toetsingsonderzoek wordt gecontroleerd of de hypothesen, die gebaseerd zijn op het literatuuronderzoek, al dan niet moeten worden verworpen. De survey gegevens zijn slechts op één tijdstip verzameld en zijn daardoor een moment opname.

3.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie voor deze survey bestaat uit de back office personeelsleden die per 1/1/2011 werkzaam zijn op de back office van APG Vermogensbeheer. Het begrip back office personeelslid is een brede benaming voor alle personeelsleden die werkzaam zijn op de back office van APG Vermogensbeheer. Tabel 3 geeft een indicatie van de diverse werk- en opleidingsniveaus zoals die in de organisatie kunnen worden aangetroffen.

Functieniveau	Indicatie opleidingsniveau
Medewerkers	MBO
Senior Medewerkers	HBO
Specialisten	HBO-WO
Senior Specialisten	WO

Tabel 3: niveau onderzoekspopulatie

Twee managers binnen de back office van APG Vermogensbeheer zijn benaderd om binnen de back office van APG Vermogensbeheer ondersteuning te bieden ten aanzien van de survey. De managers hebben door middel van hun secretaresses alle personeelsleden binnen de back office verzocht de enquête in te vullen.

3.3 Procedure

De hypothesen uit het conceptueel model zijn onderzocht door middel van een vragenlijst die de back office personeelsleden invullen. Het proces voor deze survey bestond uit de volgende fasen:

1. Opstellen van de vragen ten behoeve van de vragenlijst door middel van literatuuronderzoek, eigen inzicht en afstemming met managers;
2. Een pilot studie waarbij de vragenlijst is verzonden aan een beperkt aantal back office personeelsleden;
3. Verzending van de definitieve vragenlijst aan de back office personeelsleden per e-mail door de secretaresses van de managers;
4. Het laten verzenden van een herinnering per e-mail.

Fase 1 – De informatie ten behoeve van de survey is het resultaat van diverse bronnen. Het literatuuronderzoek leverde een aantal onderzoeken op die als input diende voor de variabelen in het conceptueel model. Vervolgens is het conceptueel model afgestemd met een tweetal managers uit de back office om te kijken of het model volledig en bruikbaar was. Hieruit is een definitief conceptueel model voortgekomen. Op basis van eerdere onderzoeken naar interne klantgerichtheid is de concept vragenlijst opgesteld. De vragen uit de vragenlijst dienen om de variabelen en onderlinge samenhang uit het conceptueel model te onderzoeken.

Fase 2 – Op basis van een concept vragenlijst, die als pre-test fungeerde, is een beperkte groep (ongeveer 10 personen) benaderd om de vragenlijst te bestuderen en te beoordelen op begrijpelijkheid. Daarnaast is met behulp van de pre-test gemeten hoe lang men gemiddeld nodig had om de vragenlijst in te vullen. De pre-test heeft geleid tot een aantal correcties waarna de definitieve vragenlijst is opgemaakt.

Fase 3 – De definitieve vragenlijst is opgebouwd uit een aantal gesloten vragen en een aantal persoonlijke vragen. Middels een korte introductie op de vragenlijst wordt het belang ervan aangegeven. De persoonlijke vragen zijn als open vragen gesteld. De gesloten vragen zijn in de vorm van stellingen op basis van een 5-punt Likert schaal (volledig mee oneens/ volledig mee eens) geformuleerd. De stellingen dienen om het construct van variabelen te meten. Voor sommige variabelen worden multi-pele item constructs gebruikt waarbij meerdere items/aspecten worden opgesteld.

Fase 4 – Na twee weken is per e-mail een herinnering uitgestuurd aan de back office personeelsleden om zoveel mogelijk response te krijgen op de survey.

3.4 Meting en operationalisatie

Operationaliseren maakt abstracte begrippen meetbaar. De operationalisatie verklaart op welke manier gemeten wordt. Voor sommige variabelen in dit onderzoek is een serie relevante items ontwikkeld om het construct zo goed mogelijk te meten.

Bijlage A toont de vragenlijsten/stellingen gerangschikt naar de onderzochte variabelen. Alle stellingen worden afgenomen op basis van een 5-punt Likert schaal.

De interne klantgerichtheid van een back office personeelslid wordt onderzocht door middel van acht stellingen. De eerste zeven stellingen zijn gebaseerd op onderzoeken van Hollander & Wierenga, Lux et al. (1996), Demirel (2008), Tsai (2008), Haliz & Gökğöz. De betreffende stellingen zijn aangepast naar de specifieke onderzoekscontext. De laatste stelling is zelf opgesteld.

Ten behoeve van het kernconstruct uit dit onderzoek, de factoren die de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden verklaren, is gebruik gemaakt van een drietal items conform de onderzoeksopzet van Naudé et al. (2003). Tevens wordt gecontroleerd of de items onderlinge samenhang vertonen.

Persoonlijke factoren

De persoonlijke factoren bestaan uit leeftijd en opleidingsniveau.

Leeftijd wordt als absoluut getal gevraagd. In de regressieanalyse wordt de variabele leeftijd zonder bewerking opgenomen

Het opleidingsniveau wordt gecategoriseerd door middel van de volgende meerkeuzevraag:

Wat is je hoogste afgeronde opleidingsniveau?

- havo, mbo of minder;
- hbo;
- universiteit.

Het opleidingsniveau wordt meegenomen in de regressieanalyse waarbij laag of hoog gebaseerd is op het al dan niet in bezit hebben van minimaal een Hbo-opleiding.

Situationele factoren

De Situationele factoren bestaan uit jaren werkervaring, hiërarchische positie en ketendenken.

De variabele werkervaring wordt middels de volgende open vraag afgenomen:
-jaren werkervaring (exclusief vakantiewerk en bijbaan) ?

In de regressieanalyse is de variabele werkervaring zonder bewerking meegenomen in de regressieanalyse

De variabele hiërarchische positie wordt gevraagd middels de volgende meerkeuzevraag:
Welke positie vervul je op je huidige afdeling?

- Medewerker;
- Senior medewerker;
- Specialist;
- Senior Specialist;

De variabele hiërarchische positie wordt meegenomen in de regressieanalyse waarbij laag of hoog gebaseerd is op een minimale positie van senior medewerker.

De variabele ketendenken geeft weer hoe goed het back office personeelslid over de grenzen van de afdelingen heen kan kijken en probeert de ketens (afdelingen) procesmatig met behulp van onderliggende verbanden met elkaar te verbinden.

Deze variabele wordt afgenomen door middel van drie stellingen. De stellingen zijn zelf opgesteld. Daarnaast worden een tweetal controlevragen afgenomen. Hierdoor wordt getoetst of het zelfbeeld van de back office personeelslid overeenstemt met de werkelijkheid.

Bijvoorbeeld iemand die op vragen van ketendenken een maximale score van 15 punten haalt dient de controlevragen ook juist te beantwoorden anders heeft de back office personeelsleden een te positief beeld over zichzelf.

De controlevragen zijn zelf opgesteld en worden als “open” vragen afgenomen:

- Beschrijf kort de gevolgen indien op jouw afdeling iets foutief wordt verwerkt?
- Wat is volgens jou het eindproduct van de back office?

De variabele ketendenken is na een betrouwbaarheidsanalyse bestaande uit Cronbach's Alpha en een factoranalyse voor alle items meegenomen in de regressieanalyse.

Perceptie factoren

De variabele klantgerichtheid beleid van het management geeft weer hoe het back office personeelslid het klantgerichtheid beleid van het management beoordeelt.

Deze variabele wordt afgenomen door middel van 6 stellingen die gebaseerd zijn op het onderzoek van Hollander & Wierenga (1994). De vragen van Hollander & Wierenga (1994) zijn aangepast door “klantgerichtheid” te vervangen door “interne klantgerichtheid” en “klanten” te vervangen door “interne klanten”.

Deze variabele is na een betrouwbaarheidsanalyse bestaande uit Cronbach's Alpha en een factoranalyse voor alle items meegenomen in de regressieanalyse.

De variabele klantgerichtheid van collega's geeft weer hoe de back office personeelslid zijn eigen collega's beoordeelt ten aanzien van interne klantgerichtheid. Daarnaast wordt onderzocht of collega's invloed hebben op de interne klantgerichtheid van de back office personeelsleden.

Deze variabele wordt afgenomen door middel van twee stellingen die zelf opgesteld zijn en twee stellingen die gebaseerd op het onderzoek van Naudé et al. (2003). De stellingen van Naudé et al. (2003) zijn geformuleerd naar de context van interne klantgerichtheid.

De variabele klantgerichtheid van collega's is na een betrouwbaarheidsanalyse bestaande uit Cronbach's Alpha en een factoranalyse behoudens 1 item meegenomen in de regressieanalyse.

Het verwijderde item had een grote negatieve invloed op Cronbach's Alpha.

Met betrekking tot de variabele “communicatie” worden een tweetal aspecten onderzocht, te weten openheid van communicatie en nauwkeurigheid van informatieoverdracht. Er wordt onderzocht hoe deze twee aspecten correleren met de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Ten aanzien van de variabele openheid van communicatie zijn twee stellingen opgesteld op basis van het onderzoek van Lux et al. (1996). Daarnaast zijn twee stellingen geformuleerd aan de hand van het onderzoek van Edvarsson et al. (1997). Deze variabele is na een betrouwbaarheidsanalyse bestaande uit Cronbach's alpha en een factoranalyse behoudens 2

items meegenomen in de regressieanalyse. De twee items zijn als gevolg van de factoranalyse verwijderd.

Voor de variabele nauwkeurigheid van informatieoverdracht zijn drie stellingen opgesteld op basis van het onderzoek van O'Reilly & Roberts (1976). Aansluitend zijn twee stellingen zelf geformuleerd.

Deze variabele is na een betrouwbaarheidsanalyse bestaande uit Cronbach's Alpha en een factoranalyse niet meegenomen in de regressieanalyse. Een item is in beginsel als gevolg van een negatief effect op Cronbach's Alpha verwijderd. Daarna zijn twee items verwijderd in de factoranalyse. De resterende items hadden een te lage Cronbach's Alpha om in de regressieanalyse te worden opgenomen.

Organisational socialisation van een personeelslid wordt onder andere gemeten met behulp van de aspecten Identification, Coping with work en Organisational fit.

Deze aspecten zijn gemeten op basis van stellingen die zijn afgeleid van het onderzoek van Lux et al. (1996). De derde vraag is tevens geherformuleerd zodat hij als een stelling kan worden afgenomen.

Deze variabele is na een betrouwbaarheidsanalyse bestaande uit Cronbach's Alpha en een factoranalyse behoudens 1 item meegenomen in de regressieanalyse. Het item is als gevolg van de factoranalyse verwijderd.

Organisational satisfaction van een personeelslid wordt onder andere gemeten met behulp van de aspecten Stimulation from work en Reward satisfaction.

Deze aspecten zijn gemeten op basis van stellingen afkomstig uit het onderzoek van Edvardsson et al. (1997). De eerste twee stellingen zijn afgeleid van Edvardsson et al. (1997). De derde stelling is tevens afgeleid van Edvardsson et al. (1997) waarbij "ik" is aangepast naar "collega's".

Deze variabele is na een betrouwbaarheidsanalyse bestaande uit Cronbach's Alpha en een factoranalyse behoudens 1 item meegenomen in de regressieanalyse. Het item is als gevolg van de factoranalyse verwijderd.

Bijlage B geeft een samenvatting van de bronnen die zijn gebruikt bij het opstellen van de vragenlijst.

3.5 Methodologische aspecten

In ieder survey zijn validiteit en non-response belangrijke punten ten aanzien van de realisatie van een deugdelijke survey. In dit onderzoek is tevens aandacht besteed aan deze aspecten.

3.5.1 Validiteit

De validiteit verwijst naar de eis dat een onderzoek daadwerkelijk moet weten wat het beoogt te meten. Om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen is zo veel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde vragenlijsten/operationalisaties.

Doordat dit onderzoek meningen, percepties en ervaringen onderzoekt, is het noodzakelijk hierbij een voorbehoud te maken. Mensen worden gevraagd naar hun oordeel, wat grotendeels gevormd wordt door datgene wat mensen zich kunnen en willen herinneren. Daarnaast kunnen mensen terughoudend zijn in de antwoorden die ze geven omdat ze angst hebben dat dit tegen hen kan worden gebruikt. Dit kan leiden tot respondent bias en daardoor een beperking van de validiteit.

De volgende maatregelen zijn getroffen om de respondent bias zoveel mogelijk tegen te gaan:

- Stellingen zijn zo neutraal mogelijk geformuleerd;
- In de begeleidende tekst is nadrukkelijk medegedeeld dat de onderzoeksresultaten geen gevolgen zullen hebben voor de evaluatie/beoordeling van het personeelslid en dat het management iedereen bedankt voor zijn of haar deelname.

3.5.2 Non-response

De response op de vragenlijst is afhankelijk van de motivatie van de ontvanger om de vragenlijst in te vullen en te retourneren (Greer et al., 2000). Om de non-response zo klein mogelijk te houden is bij deze survey bewust gekozen voor een niet al te lange vragenlijst. Verder zijn de vragenlijsten in een pre-test beoordeeld door een kleine groep uit de onderzoekspopulatie om de begrijpelijkheid zo groot mogelijk te maken.

In de begeleidende tekst is tevens opgenomen dat de persoonlijke uitslag van de test niet in de beoordeling/evaluatie van het personeelslid wordt meegenomen en dat het management van de divisie iedereen dankbaar is voor de deelname aan de survey.

3.5.3 Dataverwerking

Bij het verwerken van de vragen en antwoorden van de survey is met het oog op datareductie en diverse statistische analyses gebruikt gemaakt van SPSS.

4. Resultaten en analyse

4.1 Response

In totaal zijn 143 back office personeelsleden gevraagd om de vragenlijst in te vullen. Ze hebben via e-mail een oproep gekregen om de vragenlijst in te vullen. De vragenlijst was via een link in de e-mail elektronisch beschikbaar. Uiteindelijk hebben 101 respondenten de vragenlijst ingevuld waardoor het response percentage van het onderzoek op 71% lag.

Tabel 4 toont een overzicht van de survey activiteiten.

2011	Activiteit	Ontvangst
Week 11	Verzending e-mail met verzoek tot invullen vragenlijst	
Week 12	-	40 ingevulde vragenlijsten ontvangen
Week 13	In divisie overleg waarin alle back office personeelsleden deelnemen heeft het divisiehoofd alle collega's verzocht de vragenlijst in te vullen	
Week 13	E-mail nogmaals verstuurd n.a.v. het divisie overleg	52 ingevulde vragenlijsten ontvangen
Week 14	Collega's verzocht de vragenlijst in te vullen door ze persoonlijk te benaderen	8 ingevulde vragenlijsten ontvangen
Week 14	Sluiting ontvangst	1 ingevulde vragenlijst ontvangen

Tabel 4 Overzicht survey activiteiten

Tabel 5 toont kenmerken van alle respondenten.

Het totaal aantal medewerkers bedraagt 41. De groep medewerkers heeft een gemiddelde werkervaring van 15,34 jaar en een gemiddelde leeftijd van 37,37 jaar.

Totaal aantal senior medewerkers bedraagt 35. Deze groep heeft een gemiddelde werkervaring van 22,26 jaar en een gemiddelde leeftijd van 43,97 jaar.

Totaal aantal specialisten bedraagt 14. Zij hebben een gemiddelde werkervaring van 17,71 jaar en een gemiddelde leeftijd van 41,86 jaar.

Tenslotte zijn er 11 senior specialisten die in de survey hebben geparticipeerd. Zij hebben een gemiddelde werkervaring van 22,00 jaar en een gemiddelde leeftijd van 45,55 jaar.

Gemiddelde werkervaring van alle 101 respondenten bedraagt 18,79 jaar. De gemiddelde leeftijd van alle respondenten bedraagt 41,17 jaar.

Functie	Opleiding	Gemiddelde werkervaring	Gemiddelde leeftijd	Aantal
Medewerker	HAVO, MBO of minder	28,60	47,30	10
	HBO	14,63	36,95	19
	Universiteit	5,42	29,75	12
Senior Medewerker	HAVO, MBO of minder	29,83	49,83	6
	HBO	23,87	45,83	23
	Universiteit	8,50	31	6
Specialist	HAVO, MBO of minder	-	-	-
	HBO	19,57	42,86	7
	Universiteit	15,86	40,86	7
Senior Specialist	HAVO, MBO of minder	-	-	-
	HBO	25,83	48,33	6
	Universiteit	17,4	42,2	5
Totaal		18,79	41,17	101

Tabel 5 Respondentenprofiel

4.2 Validiteit

Voordat gestart is met het analyseren van de data, zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Met deze analyses wordt beoogd de interne consistentie van de items die een construct vormen, te bewaken. De items die zijn afgenomen op basis van een 5-punt Likert schaal zijn in de schaalanalyse meegenomen.

In tabel 6 is voor de betreffende variabelen Cronbach's Alpha weergegeven. Cronbach's Alpha is met behulp van het programma SPSS berekend.

Variabele	Aantal Items	Cronbach's Alpha
Interne Klantgerichtheid	8	0,90
Ketendenken	3	0,86
Klantgerichtheid beleid van het management	6	0,83
Interne Klantgerichtheid van collega's	4	0,75
Openheid van communicatie	6	0,88
Nauwkeurigheid van informatieoverdracht	5	0,53
Organisational socialisation	3	0,61
Organisational satisfaction	3	0,66

Tabel 6 Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha geeft de homogeniteit van de items binnen de variabelen weer. In de praktijk wordt Alpha = 0.6 of hoger als voldoende beschouwd.

Voor alle variabelen is Cronbach's Alpha berekend in SPSS waarbij de optie "Scale if item deleted" was aangevinkt. Hierdoor wordt Cronbach's Alpha van de variabele getoond indien het betreffende item wordt verwijderd. Vragen die een grote negatieve impact hadden op Cronbach's Alpha zijn hierdoor verwijderd (zie tabel 7).

Verwijderde vraag als gevolg van scale analyse	Variabele	Aantal Items na correctie	Cronbach's Alpha na correctie
N.v.t.	Interne Klantgerichtheid	8	0,90
N.v.t.	Ketendenken	3	0,86
N.v.t.	Klantgerichtheid beleid van het management	6	0,83
20 Collega's van andere afdelingen hebben een hoge interne klantgerichtheid	Interne klantgerichtheid van collega's	3	0,83
N.v.t.	Openheid van communicatie	6	0,88
32 Het is vaak nodig om terug te gaan naar de bron om de nauwkeurigheid van informatie te controleren	Nauwkeurigheid van informatieoverdracht	4	0,63
36 Ik heb genoeg tijd om mijn werk goed te doen	Organisational socialisation	2	0,82
39 Ik ben tevreden over het salaris dat ik krijg voor mijn werk	Organisational satisfaction	2	0,72

Tabel 7 Cronbach's Alpha na correctie

factoranalyse

De factoranalyse is uitgevoerd om te bekijken of de items van de variabelen uit het conceptuele model niet teveel met elkaar correleren.

De factoranalyse is uitgevoerd zonder de variabelen leeftijd, werkervaring, hiërarchische positie en opleiding. De items 20, 32, 36 en 39 zijn niet meegenomen, omdat uit de schaalanalyse bleek dat ze niet correleerden met de andere items uit het construct dat we meten. De resultaten van de factoranalyse zijn opgenomen in bijlage C.

De "nieuwe" variabelen uit de factoranalyse verklaren samen 69% van de totale variantie. Ze worden in de volgende alinea besproken.

De factoranalyse geeft zes variabelen op basis (zie markeringen) van de factorladingen. Factor 1 (1^{ste} kolom) bevat gemarkeerd de items van interne klantgerichtheid van collega's. Factor 1 toont tevens items van de variabelen organisational socialisation en organisational satisfaction. Deze items correleren sterk met de items van interne klantgerichtheid van collega's. Beide variabelen worden afzonderlijk op basis van 2 items meegenomen in de multiële regressieanalyse.

Factor 2 toont gemarkeerd de items betreffende openheid van communicatie. Deze items worden in de multiële regressieanalyse meegenomen. Item 24 en 25 worden verwijderd vanwege de lage correlatie.

Factor 3 toont gemarkeerd alle items op het gebied van interne klantgerichtheid beleid van het management. Ook deze items worden in de multiële regressieanalyse meegenomen.

Factor 4 toont gemarkeerd de items betreffende ketendenken en worden in de multiële regressieanalyse meegenomen.

Factor 5 toont gemarkeerd twee items op het gebied van nauwkeurigheid van communicatie. Item 33 en 34 van deze variabele worden gezien de lage correlatie niet verder meegenomen.

Factor 6 toont geen variabelen die bruikbaar zijn voor de multiële regressieanalyse.

Resumerend resten er zeven variabelen uit de factoranalyse die gebruikt kunnen worden in de multiële regressieanalyse. Cronbach's Alpha zal opnieuw worden berekend om te beoordelen of de variabelen waarvan items zijn verwijderd nog voldoende homogeniteit bevatten.

De variabelen opleiding en hiërarchische positie worden als dummy variabele meegenomen in de multiële regressieanalyse.

Tabel 8 toont Cronbach's Alpha van de variabelen nadat de items zijn verwijderd als gevolg van factoranalyse. De variabele nauwkeurigheid van informatieoverdracht wordt niet meegenomen in de multiële regressieanalyse omdat Cronbach's Alpha te laag is.

Verwijderde vraag als gevolg van factoranalyse	Variabele	Aantal Items na correctie	Cronbach's alpha na correctie
N.v.t.	Interne Klantgerichtheid	8	0,90
N.v.t.	Ketendenken	3	0,86
N.v.t.	Klantgerichtheid beleid van het management	6	0,83
N.v.t.	Interne klantgerichtheid van collega's	3	0,83
24 ik werk in een organisatie waarin vrijuit kan worden gepraat over allerlei zaken 25 ik voel me op mijn gemak bij het geven van verbeterpunten	Openheid van communicatie	4	0,90
33 de informatie die ik verstrek, voldoet precies aan datgene wat de interne klant vraagt 34 de informatie die ik verstrek, is vaak nauwkeurig	Nauwkeurigheid van informatieoverdracht	2	0,50
N.v.t.	Organisational socialisation	2	0,82
N.v.t.	Organisational satisfaction	2	0,72

Tabel 8 Cronbach's Alpha na factoranalyse

4.3 Multiële regressie

In de multiële regressieanalyse wordt onderzocht of er een causaal verband bestaat tussen de gevolgvariabele interne klantgerichtheid van back office personeelsleden en de variabelen uit het conceptuele model.

De volgende variabelen worden als resultaat van de factoranalyse in de multipele regressieanalyse opgenomen op basis van hun *gemiddelde scores*:

- Ketendenken;
- Interne klantgerichtheid beleid van het management;
- Interne klantgerichtheid van collega's;
- Openheid van communicatie;
- Organisational socialisation;
- Organisational satisfaction.

De variabelen leeftijd en jaren werkervaring worden zonder bewerking meegenomen in de multipele regressieanalyse.

Hiërarchische positie wordt als dummy variabele meegenomen in de multipele regressieanalyse waarbij 0 betekent medewerker en 1 senior medewerker of hoger.

Opleiding wordt als dummy variabele meegenomen in de multipele regressieanalyse waarbij 0 betekent geen Hbo-opleiding of hoger en 1 Hbo-opleiding of hoger.

Bij de regressieanalyse is binnen SPSS de optie 'Casewise Diagnostics' gebruikt waarmee een overzicht van de outliers wordt verkregen. In dit onderzoek zijn in totaal 15 outliers gevonden die vervolgens niet zijn meegenomen in de uiteindelijke regressieanalyse. De effectieve response komt hierdoor uit op 60%.

De elf onafhankelijke variabelen die zijn opgenomen in de multipele regressieanalyse verklaren samen ruim 89% van de variantie van de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Tevens is in SPSS uit de "Anova"-analyse gebleken dat het gebruikte model in de multipele regressieanalyse als significant kan worden beschouwd.

In tabel 9 wordt de regressievergelijking weergegeven. De Regressiecoëfficiënten geven de hoeveelheid verandering in Y aan (in dit geval de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden) wanneer de betreffende onafhankelijke variabele met één eenheid toeneemt, terwijl de invloed van alle overige onafhankelijke variabelen constant wordt gehouden. De variabele ketendenken heeft de sterkste positieve invloed (0,31), gevolgd door de interne klantgerichtheid van collega's (0,25) en organisational socialisation (0,22). De variabele Hiërarchische positie heeft de sterkste negatieve invloed (-0,24).

Tenslotte zijn de verklarende variabelen, die zijn opgenomen in de multipele regressieanalyse, gecontroleerd op multicollineariteit. Dat betekent dat er tussen twee verklarende variabelen een hoge correlatie bestaat waardoor de berekening van de regressiecoëfficiënten van die variabelen niet meer betrouwbaar is. Een vuistregel is dat dit het geval is als de correlatie hoger is dan 0.8 of lager is dan -0.8. In bovenstaand model is dit niet aan de orde. Zie bijlage D waarin de correlatiematrix voor de verklarende variabelen wordt getoond.

Tabel 10 toont welke hypothesen volgens het multipele regressiemodel in de data ondersteuning hebben gevonden.

	Regressie-coëfficiënten	Significantie
Constante	-0,23	0,44
Leeftijd	0,02	0,03
Opleidingsniveau	0,17	0,06
Jaren werkervaring	-0,02	0,02
Hiërarchische positie	-0,24	0,00
Ketendenken	0,31	0,00
Interne klantgerichtheid beleid van management	0,18	0,00
Interne klantgerichtheid van collega's	0,25	0,00
Openheid van Communicatie	-0,05	0,17
Organisational Socialisation	0,22	0,00
Organisational Satisfaction	0,11	0,02
Kengetallen van de multiële regressieanalyse		
F-waarde	54,26	
Significantie-niveau	0,00	
Adjusted R-square	0,89	

Tabel 9 Resultaten van de multiële regressieanalyse

	Hypothese	Conclusie
H1a	Leeftijd heeft een negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund*
H1b	Opleidingsniveau heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund**
H2a	Jaren werkervaring heeft een negatieve invloed op de klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H2b	Naarmate back office personeelsleden een hogere hiërarchische positie hebben, zal hun interne klantgerichtheid toenemen	Niet ondersteund*
H2c	Ketendenken heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3a	Het klantgerichtheid beleid van het management heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3b	De interne klantgerichtheid van collega's heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3c	De openheid van communicatie heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund**
H3d	De nauwkeurigheid van informatieoverdracht heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund
H3e	Organisational socialisation heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3f	Organisational satisfaction heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund

Tabel 10: Toetsing van hypothesen

*de richting van het verband wordt niet ondersteund door de data

** de variabele heeft geen significante invloed ($P < 0.05$)

5. Conclusies en discussie

5.1 Conclusies

Aanleiding voor het onderzoek vormt de belangrijke rol die de back office speelt bij de klantgerichtheid omdat zij als leverancier informatie verstrekt aan de front office (Zeithaml et al., 2001; Pappasolomou & Vrontis, 2006). Er is onderzoek gedaan naar factoren die de klantgerichtheid van front office medewerkers beïnvloeden (Goldenberg, 2008; Vaughn, 2009; Lindgreen & Antico, 2005). Onderzoek naar factoren die de klantgerichtheid van back office personeelsleden verklaren is niet uitgevoerd. Voor personeelsleden in de back office zijn hun collega's van de front office te beschouwen als hun directe, interne klanten.

In een aantal onderzoeken wordt wel erkend dat de back office een belangrijke rol speelt bij de klantgerichtheid omdat zij als leverancier informatie verstrekt aan de front office (Zeithaml et al., 2001; Pappasolomou & Vrontis, 2006).

De probleemstelling voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Welke factoren hebben invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden?

Het onderzoek van Naudé et al. (2003) is als basis gebruikt voor de indeling van het conceptuele model in persoonlijke factoren (variabelen die onafhankelijk van de organisatie bestaan zoals leeftijd en opleidingsniveau), situationele factoren (hebben betrekking op de situatie van het personeelslid in de organisatie) en perceptie factoren (deze factoren werken door middel van de persoonlijkheid en achtergrond van elk personeelslid in op zijn of haar perceptie van de organisatie).

Tabel 11 toont hypothesen die ondersteund worden door het onderzoek.

	Hypothese	Conclusie
H2a	Jaren werkervaring heeft een negatieve invloed op de klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H2c	Ketendenken heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3a	Het klantgerichtheid beleid van het management heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3b	De interne klantgerichtheid van collega's heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3e	Organisational socialisation heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund
H3f	Organisational satisfaction heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Ondersteund

Tabel 11: Hypothesen die ondersteund worden

Tabel 12 toont hypothesen die niet ondersteund worden door het onderzoek.

	Hypothese	Conclusie
H1a	Leeftijd heeft een negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund*
H1b	Opleidingsniveau heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund**
H2b	Naarmate back office personeelsleden een hogere hiërarchische positie hebben, zal hun interne klantgerichtheid toenemen	Niet ondersteund*
H3c	De openheid van communicatie heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund**
H3d	De nauwkeurigheid van informatieoverdracht heeft een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Niet ondersteund

Tabel 12 Hypothesen die niet ondersteund worden

*de richting van het verband wordt niet ondersteund door de data

** de variabele heeft geen significante invloed ($P < 0.05$)

5.2 Discussie

persoonlijke factoren

Uit het onderzoek blijkt dat leeftijd een positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden heeft. Dit onderzoeksresultaat stemt niet overeen met het onderzoek van Naudé et al. (2003) waaruit blijkt dat naarmate de leeftijd van de personeelsleden hoger is het niveau van de interne klantgerichtheid zal dalen. Naudé et al. (2003) verklaren de negatieve invloed doordat “oudere” medewerkers zich niet open stellen voor een nieuwe commerciële cultuur zoals beschreven in paragraaf 2.3. Het onderzoek van Tsai (2008) leverde geen significant verband op tussen leeftijd en IMO en sluit hierdoor aan op het huidige onderzoek. Het huidige onderzoeksresultaat kan wellicht worden verklaard met dienstbaarheid, een houding die beter lijkt te passen bij oudere werknemers dan bij jongere werknemers.

Volgens de multipele regressieanalyse is er geen significant verband tussen opleidingsniveau en de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden omdat de significante F groter is dan 5% (in dit geval 6,2%). Indien er geabstraheerd wordt van het betrouwbaarheids criterium dan zou het opleidingsniveau een positieve invloed hebben op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. In de praktijk verwacht men dezelfde positieve invloed van het opleidingsniveau vanuit de gedachte dat de interne klantgerichtheid zal toenemen omdat een hogere opleiding gepaard met een groter bewustzijn/belang van interne klantgerichtheid.

situationele factoren

De resultaten van het onderzoek tonen een zeer kleine negatieve invloed van de jaren werkervaring op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. De negatieve invloed is zo klein dat verondersteld mag worden dat werkervaring geen invloed heeft. Uit het onderzoek van Naudé et al. (2003) kwam naar voren dat personeelsleden die een kortere periode bij het bedrijf werken voor een stijging van IMO zorgen. Het resultaat wordt

toegeschreven aan het feit dat voor en na de privatisatie veel externe krachten zijn ingehuurd. In dit onderzoek zijn nagenoeg geen back office personeelsleden werkzaam als externe kracht. De helft van de respondenten in dit onderzoek zijn 40 jaar of jonger en beschikken niet over veel werkervaring. Dit deel van de populatie is in vergelijking met het andere deel "hoog geschoold" (HBO of hoger) waardoor ze rekeninghoudende met de (niet significante) positieve invloed van opleidingsniveau de interne klantgerichtheid snel accepteren en uitvoeren. Dit verklaart de zeer kleine negatieve invloed van de jaren werkervaring op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

Volgens de resultaten van de multiële regressieanalyse heeft de hiërarchische positie een sterke negatieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Dit kan ontstaan doordat een hogere hiërarchische positie meer leidinggevende bevoegdheden vraagt. De leidinggevende bevoegdheden verdringen vervolgens het intern klantgericht gedrag omdat men meer gewend is om opdrachten te geven en werk te beoordelen.

In de praktijk wordt een positieve invloed van de hiërarchische positie verwacht op basis van onderzoek van Jensen et al. (1990) als ook Fisher et al. (1997). Zij hebben aangetoond dat het carrièrepad invloed heeft op de IMO-percepties van de personeelsleden, waarbij de personeelsleden gevoeliger worden voor hun verantwoordelijkheidsgebieden naarmate ze de carrièreladder betreden.

Naudé et al. hebben in 2003 onderzocht of er een verband was tussen de internal marketing orientation (een begrip nauw verwant aan interne klantgerichtheid) en de hiërarchische positie van het personeelslid. Hierbij kon geen significant verband worden vastgesteld.

De variabele ketendenken levert de grootste positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Ketendenken is een variabele die niet door Naudé et al. (2003) is onderzocht. In de praktijk wordt deze variabele als een belangrijke pijler van interne klantgerichtheid gezien. Iemand die de gehele keten niet kan overzien is niet in staat op een adequate manier te anticiperen op de wensen van de interne klanten.

perceptie factoren

Het klantgerichtheid beleid van het management correleert positief met de interne klantgerichtheid van de back office personeelsleden. Dit resultaat is conform de opgestelde hypothese. De hypothese is afgeleid uit onderzoeken van Gounaris (2006) en Naudé et al. (2003). In de praktijk wijst deze uitkomst erop dat alle inspanningen die het management uitvoert een positieve bijdrage leveren op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

De hypothese dat de interne klantgerichtheid van collega's een positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden wordt ondersteund door de multiële regressieanalyse. De interne klantgerichtheid van collega's is de tweede sterke factor die een positieve invloed heeft als gevolg van de Regressiecoëfficiënt (0,25 zie tabel 9). Het onderzoek van Naudé et al. (2003) geeft ook een positieve invloed weer tussen de interne klantgerichtheid van collega's en de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. In de praktijk kan voorbeeldgedrag als tool worden ingezet om de interne klantgerichtheid binnen de back office te vergroten.

De hypothese betreffende de openheid van communicatie wordt niet ondersteund door het onderzoek. Uit het onderzoek blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen openheid van communicatie en de interne klantgerichtheid van back office collega's. Dit resultaat stemt

niet overeen met de resultaten van (Naudé et al., 2003). Dit kan voortkomen uit de items van de variabele die alleen maar betrekking hebben op het delen van nieuwe ideeën. De items zijn niet representatief voor de variabele openheid van communicatie.

De variabele nauwkeurigheid van informatieoverdracht is niet gebruikt in het onderzoek omdat er geen homogeen construct van de items kon worden gemaakt.

Uit dit onderzoek blijkt dat organisational socialisation een positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Organisational socialisation is de derde sterke factor die een positieve invloed heeft (Regressiecoëfficiënt 0,22 zie tabel 9). Organisational socialisation is door middel van 2 items (Identification en Organizational fit) opgenomen in de multiële regressieanalyse. Deze items correleren samen niet zo sterk als in het onderzoek van Naudé et al. (2003) (Identification 0,43 en Organisational fit 0,30). Dit wordt onder andere veroorzaakt door een andere samenstelling en inhoud van variabelen die in de multiële regressieanalyse zijn opgenomen.

Uit dit onderzoek blijkt dat organisational satisfaction een positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Organisational satisfaction is door middel van 2 items (stimulation from work en reward satisfaction) opgenomen in de multiële regressieanalyse. Deze items correleren samen niet zo sterk (0,11 zie tabel 9) als in het onderzoek van Naudé et al. (2003) (stimulation from work 0,42 en reward satisfaction 0,16). Dit wordt onder andere veroorzaakt door een andere samenstelling en inhoud van variabelen die in de multiële regressieanalyse zijn opgenomen.

verschil factoren externe klantgerichtheid versus interne klantgerichtheid

Het conceptuele model van Naudé et al. (2003) is als uitgangspunt genomen voor het huidige onderzoek. Naudé et al. (2003) hebben het conceptuele model van hun onderzoek opgesteld vanuit het standpunt dat het marketingconcept op de externe klantgerichtheid ook toegepast kan worden op de interne klant. In tabel 13 wordt een vergelijking getrokken tussen de factoren die een positieve invloed hebben op de externe klantgerichtheid en de interne klantgerichtheid.

Uit tabel 13 kan worden afgeleid dat de factoren die een positieve invloed hebben op de externe klantgerichtheid bijna allemaal raakvlakken hebben met factoren die een positieve invloed hebben op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. De variabele job satisfaction en customer satisfaction based incentives vertonen zelfs grote overeenkomsten met de factor organisational satisfaction. Alleen de factor competitor orientation is specifiek gericht op de externe klantgerichtheid omdat het begrip concurrenten bij interne klantgerichtheid niet wordt gebruikt.

Externe klantgerichtheid factoren	Interne klantgerichtheid factoren	Toelichting
Learning orientation	Ketendenken	Een aspect van ketendenken is de multidimensionaliteit. Dit betreft het herkennen van belangrijke effecten die zich waarschijnlijk in de toekomst gaan voordoen. Dit aspect vertoont overeenkomsten met de learning orientation op het gebied van anticiperen op zaken die zich gaan voordoen.
Maatschappelijk vertrouwen	Interne klantgerichtheid beleid van Management Interne klantgerichtheid van collega's	Bij beide factoren is vertrouwen een belangrijke factor. Indien het vertrouwen in management en collega's laag is zal dit grote gevolgen hebben voor de interne klantgerichtheid
Job satisfaction	Organisational satisfaction	Job satisfaction is een onderdeel van organisational satisfaction.
Openness to experience	Ketendenken	Het voorstellingsvermogen van de variabele "Openness to experience" vertoont raakvlakken met het herkennen van belangrijke effecten die zich waarschijnlijk in de toekomst gaan voordoen.
Conscientiousness	Interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Items om interne klantgerichtheid van back office personeelsleden te meten hebben ook betrekking op de mate van precisie (nauwkeurigheid) om een taak zo goed mogelijk uit te voeren/om de klant tevreden te stellen
Agreeableness	Interne klantgerichtheid van collega's Interne klantgerichtheid van back office personeelsleden	Items van beide factoren bevatten kenmerken van het begrip agreeableness
Competitor orientation	-	Geen raakvlakken met factoren van interne klantgerichtheid.
Customer satisfaction-based incentives	Organisational satisfaction	Het item "collega's die een extra inspanning leveren krijgen een bonus" als onderdeel van organisational satisfaction is nagenoeg gelijk aan het begrip Customer satisfaction based incentives

Tabel 13 vergelijking tussen factoren externe klantgerichtheid en interne klantgerichtheid

5.3 Aanbevelingen voor het management

Een interne klantgericht beleid is op dit moment niet duidelijk aanwezig binnen de onderzochte back office. Een dergelijk beleid dient opgesteld te worden waaraan vervolgens alle back office personeelsleden zich dienen te committeren. Door dit beleid in de targets op te nemen krijgen back office personeelsleden een incentive om meer intern klantgericht te acteren. Aanvullend dient elke back office afdeling interne klanten te definiëren. De interne klanten dienen hun leveranciers periodiek te beoordelen. Deze beoordeling vormt vervolgens een belangrijk onderdeel om de realisatie van de targets te bepalen.

Opleidingsniveau heeft gezien de Regressiecoëfficiënt van 0,17 een aanzienlijke positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Back office personeelsleden stimuleren om hun opleidingsniveau te verhogen zal een positieve invloed hebben op het intern klantgericht gedrag.

Volgens de resultaten van de multipelle regressieanalyse heeft de hiërarchische positie een sterke negatieve invloed (Regressiecoëfficiënt van -0,24) op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. In de vorige paragraaf is deze uitkomst verklaard door te benadrukken dat een hogere hiërarchische positie meer leidinggevende bevoegdheden vraagt en dit ten koste kan gaan van het intern klantgericht gedrag. Vanuit het management dient men te monitoren dat er een juiste balans is tussen de leidinggevende bevoegdheden en het intern klantgericht gedrag. Een alternatief kan zijn om een managementstijl te kiezen die beter aansluit op intern klantgericht gedrag.

Ketendenken is met een Regressiecoëfficiënt van 0,31 de grootste factor die een positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden.

De variabele ketendenken liet daarnaast hoge scores zien bij alle back office personeelsleden. Echter deze score is gebaseerd op het zelfbeeld van de betrokken personen. Controlevragen laten zien dat niet alle back office personeelsleden een goed beeld hebben van de keten. In de toekomst dient het management ervoor te waken dat voldoende back office personeelsleden een overzicht hebben van alle processen teneinde de interne klantgerichtheid te waarborgen. Ketendenken binnen de back office kan worden vergroot door middel van de carrousel. Dit betekent dat roulatie van back office personeelsleden (voor langere termijn, denk aan minimaal een jaar) binnen de verschillende afdelingen wordt gestimuleerd met als gevolg een soort van carrousel van personeelsleden. De roulatie brengt personeelsleden op nieuwe werkplekken waarin ze met een andere (frisse) blik naar bestaande processen kunnen kijken. Dit levert de volgende voordelen op:

- Ervaringen worden breder (niet alleen binnen afdelingen maar ook tussen afdelingen) uitgewisseld;
- de afdelingen weten beter van elkaar wat ze uitvoeren;
- de sterke punten van afdelingen kunnen breder ingezet worden;
- meer personeelsleden krijgen een betere kijk op de gehele keten en de onderlinge afhankelijkheden;
- collega's op een nieuwe werkplek zijn gemotiveerder dan collega's die "te lang" op een werkplek zitten.

Tenslotte kunnen minicolleges uitkomst bieden om de vele jonge medewerkers in korte tijd de belangrijkste processen binnen de back office afdelingen te leren en de onderlinge verbanden erin te laten zien.

Klantgerichtheid beleid van het management heeft een Regressiecoëfficiënt van 0,18. Met deze variabele geeft elk back office personeelslid een beoordeling van het interne klantgerichtheid beleid van het management. De variabele bestaat uit zes items die op basis van een vijfpunts likert schaal worden gemeten. Hierdoor is een maximale score van 30 mogelijk. Aandachtspunt voor het management betreft de beoordeling. 53,47% van de ondervraagden geven het management een score van 6 of lager. Vertrouwen in het management lijkt niet groot. Het management dient zich af te vragen waarop deze score is gebaseerd en hoe het vertrouwen kan worden vergroot.

De interne klantgerichtheid van collega's is met een Regressiecoëfficiënt van 0,25 de tweede belangrijke factor die een grote positieve invloed heeft op de interne klantgerichtheid van de back office collega's. Dit benadrukt tevens de belangrijke impact die de omgeving (in casu, de back office collega's) heeft op de interne klantgerichtheid.

In de praktijk kan voorbeeldgedrag als tool worden ingezet om de interne klantgerichtheid binnen de back office te vergroten. Het voorbeeldgedrag kan gekoppeld worden aan targetbeloningen.

Organisational socialisation en organisational satisfaction hebben samen (regressiecoëfficiënten van 0,22 en 0,11) een aanzienlijke positieve invloed op de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. Periodiek overleg tussen management en de back office personeelsleden is aan te bevelen zodat het management kan sturen op beide begrippen indien noodzakelijk. Op deze manier wordt het intern klantgericht gedrag gewaarborgd/vergroot.

5.4 Aanbevelingen voor nader onderzoek

Dit onderzoek levert een bijdrage aan wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden. De data van het onderzoek zijn met behulp van de observatiemethode "survey" verzameld.

Aanbevelingen nader onderzoek

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is als gevolg van de repliceerbaarheid van het onderzoek hoog. In dit rapport is getracht zo goed mogelijk te beschrijven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Verschillende observatiemethoden die elkaar opvolgen in het onderzoek, bijvoorbeeld observaties gevolgd door vragenlijsten, lijkt de beste manier om onderzoeksresultaten te verkrijgen met een hoge betrouwbaarheid en validiteit.

De interne validiteit van het onderzoek kan tevens verhoogd worden door alle aspecten van interne klantgerichtheid in het onderzoek te betrekken. Het onderzoek van Naudé et al. (2003) kan hiervoor gebruikt worden.

De externe validiteit van het onderzoek is laag omdat er slechts één financiële instelling in het onderzoek is betrokken. Generalisatie is niet de doelstelling en is naar mijn mening alleen mogelijk indien meerdere financiële instellingen in vervolg onderzoek worden betrokken.

De survey is door 101 back office personeelsleden ingevuld. De totale populatie bedroeg 143 werknemers. Dit resulteert in een deelnamepercentage van 71%. Om de validiteit van vervolgonderzoek te vergroten is een groter deelnamepercentage in de survey aan te bevelen.

De variabelen leeftijd en werkervaring zijn in dit onderzoek zonder bewerking opgenomen in een multi-pele regressieanalyse. In toekomstig onderzoek kunnen deze variabelen met behulp van modererende variabelen zoals opleidingsniveau of positie tot andere uitkomsten leiden.

De multi-pele regressieanalyse laat onverwachte resultaten zien met betrekking tot de variabele hiërarchische positie. In vervolgonderzoek is het aan te bevelen de grens voor een positieve waarde in de dummy variabele te verhogen naar de functie "specialist".

Tevens kan het gebruik van modererende variabelen leiden tot andere resultaten.

Uit de correlatiematrix (zie bijlage D) blijkt een matige samenhang voor de variabele ketendenken ten opzichte van de variabelen interne klantgerichtheid van collega's (0,56), organisational socialisation (0,53) en opleiding (0,55). In vervolgonderzoek is het aan te bevelen deze verbanden hierin mee te nemen.

Uit de correlatiematrix (zie bijlage D) blijkt tevens een samenhang voor de variabele interne klantgerichtheid van collega's ten opzichte van de variabelen organisational socialisation (0,71), organisational satisfaction (0,59), opleiding (0,46) en openheid van communicatie (0,47). In vervolgonderzoek is het aan te bevelen ook deze verbanden hierin mee te nemen.

De variabele nauwkeurigheid van informatieoverdracht is niet meegenomen in de multiële regressieanalyse als gevolg een te lage Cronbach's Alpha. Een mogelijke oorzaak van dit resultaat kan liggen in de items die voor deze variabele zijn opgesteld. Wellicht zijn deze items niet homogeen genoeg (te lage Cronbach's Alpha) waardoor ze achteraf niet geschikt waren voor het meten van deze variabele. In vervolgonderzoek dient bij het opstellen van de vragenlijst meer nadruk te liggen op de homogeniteit van de items.

Uit de regressieanalyse blijkt geen significant verband voor de variabele openheid van communicatie. Een mogelijke oorzaak van dit resultaat kan liggen in de items die voor deze variabele zijn opgesteld. De items liggen wellicht te ver van de conceptuele definitie af. Het is aan te bevelen in toekomstig onderzoek hier rekening mee te houden.

Met betrekking tot de variabelen organisational socialisation en organisational satisfaction geldt dat deze variabelen met een beperkt aantal items (3) zijn gemeten in de enquête. Na de betrouwbaarheidsanalyse bleven er twee items over voor beide variabelen die in de multiële regressieanalyse zijn opgenomen. Kijkende naar het onderzoek van Naudé et al. (2003) is het mogelijk om meer items voor de variabelen op te nemen in vervolgonderzoek.

Bovenstaande aanbevelingen kunnen een bijdrage leveren aan het beter inzichtelijk maken van de interne klantgerichtheid van back office personeelsleden in financiële instellingen.

Literatuurlijst

- Berry L.L., Hensel J.S., Burke M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52, 3–14.
- Berry, L.L. (1981). “The employee as customer”, *The Journal of Retail Banking*, 3, 33-40.
- Brown, S.P., & Cron, W.L. & Slocum J.W. (1998). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*, 62, 88-98.
- Chase, R.B. (1978). “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?”. *Harvard Business Review*, 56, 137-142.
- Chase, R.B. & Tansik, D.A. (1983). “The Customer Contact Model for Organization Design”. *Management Science*, 29, 1037-1050.
- Chase, R.B. & Northcraft, G.B. & Wolf, G. (1984). “Designing High-Contact Service Systems: Application to Branches of a Savings and Loan”. *Decision Sciences*, 15, 542-556.
- Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9, 672-688.
- Conduit, J., & Mavondo, F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books.
- De la Dehesa, G. (2007, 19 oktober). How to Avoid Further Credit and Liquidity Confidence Crises. *The First Global Financial Crisis of the 21st Century*. [1 alinea]. Beschikbaar: www.voxeu.org/index.php?q=node/657.
- Demirel, Y. (2008). A Study on the Satisfaction of the Employees in the Internal Customer Relationship Management. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 7, 90-108.
- Donavan, D.T., & Brown, T.J., Mowen, J.C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 8, 128-146.
- Edvardsson, B., & Larsson, G. & Setterlind, S. (1997). Internal service quality and the psychosocial work environment: an empirical analysis of conceptual interrelatedness. *Service Industries Journal*, 2, 252-63.
- Etgar, M. (1979), Effects of administrative control on efficiency of vertical marketing systems. *Journal of Marketing Research*, 8, 12-24.
- Fisher, R., & Maltz, E., & Jaworski, B. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. *Journal of Marketing*, 1, 54-57.
- Fraginière, E., & Gondzio, J. & Yang, X. (2008). Operations risk management by optimally planning the qualified workforce capacity. *European Journal of Operational Research*, 202, 518-527.
- Frambach, R.T., & Prabhu J., & Verhallen T.M.M. (2003). The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 377-397.
- Frei, R.L. & McDaniel, M.A. (1998). Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence. *Human Performance*, 1, 1-27.

- Frisch, C. (2004, september). Identification of System Requirements for Next Generation's Treasury Management Systems. [1 paragraaf].
Beschikbaar: <https://gupea.ub.gu.se/dspace/handle/2077/1121>
- George W. (1990). Internal marketing and organisational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Goldenberg, B.J. (2008). *CRM in Real Time. In crm the right mix of people, process, and technology*. New Jersey: Information Today Inc.
- Gounaris, S.P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, 432-448.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services; the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 322-338.
- Grove, S.J., & Fisk, R.P. (1992). The service experience as theater. *Advances in Consumer Research*, 19, 455-61.
- Halis, M. (2004). *Internal Customer Satisfaction: Measurement and management*. Istanbul: Roma Pub.
- Halis, M., & Gökgöz, G. (2007). Creating organizational commitment by satisfying internal customers. *Serbian Journal of Management*, 2, 5-19.
- Hardley, F., & Mavondo, F. (2000). The Relationship Between Learning Orientation, Market Orientation and Organisational Performance. *ANZMAC 2000*. Beschikbaar: <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/h/Hardley1.PDF>
- Hauser, J.R., & Simester, D.I. & Wernerfelt, B. (1995). Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, 33, 268-280.
- Hollander, L.P. den, & Wierenga, B. (1994, februari). Klantgericht denken en doen. [1 paragraaf]. Beschikbaar: <http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/12524/58.pdf>
- Homburg, V. & Bekkers, V. (2002). The Back-Office of E-Government (Managing Information Domains as Political Economics), presented at Proceedings on the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2002. [1 alinea].
- Huang, J. & Dastmalchian, A. (2006). Implications of trust and distrust for organizations, role of customer orientation in a four-nation study. *Personnel Review*, 35, 361-377.
- Jensen, T., & White, D., & Singh, R. (1990). Impact of gender, hierarchical position, and leadership styles on work-related values. *Journal of Business Research*, 20, 145-152.
- Johnston, R., & Clark, G. (2001). *Service Operations Management*. Pearson Education Limited: Harlow.
- Kelley, S. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1, 27-36.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, pp.53-70.
- Kubicek, H., & Millard, J., & Westholm. (2003). Methodology for Analysing the Relationship between the Reorganisation of the Back Office and Better Electronic Public Services. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.
- Lacity, M.C., & Willcocks, L.P. and Rottman, J.W. (2008). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1, 13-34.
- Lähteenmäki-Smith, K. (2007). Learning through Evaluation: the Nordic Experience. Stockholm: Nordregio.
- Larsson, R., & Bowen, D.E. (1989). "Organization and customer: managing design and coordination of services". *Academy of Management Review*, 14, 213-33.

- Lewis, B.R., & Entwistle, T.W. (1990). "Managing the Service Encounter: A focus on the Employee". *International Journal of Service Industry Management*, 1, 41-52.
- Lindgreen, A., & Antiooco, M. (2005). Customer relationship management: The case of European bank. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 136 – 154 .
- Lings, I.N. (2004). Internal market orientation Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405-413.
- Liu, H. (2005). Exploiting Customer Relationship Management for Taiwan's Banking Industry. [1 tabel]. Beschikbaar: <http://www.iseing.org/emcis/EMCIS2005/pdfs/11.pdf>
- Louis, M. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organisational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-49.
- Lukas B.A., & Maignan I. (1996). Striving for quality: the key role of internal and external customers. *Journal of Market Focused Management*, 1, 175–197.
- Lux, D.J., & Jex, S.M., & Hansen, C.P. (1996). Factors influencing Employee Perceptions of Customer Service Climate. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 65-86.
- Metters, R.D., & Vargas, V. (2000). "A typology of de-coupling strategies in mixed services". *Journal of Operations Management*, 18, 663-682.
- Mohr-Jackson, I. (1992). Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customer. *Human Resource Management*, 30, 455-467.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Naudé, P., & Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37, 1205-1220.
- Nolan, D., & Amos, G. (2001). *Mastering treasury office operations – a practical guide for the back-office professional*. London: Pearson education limited.
- Opoku, R.A., & Atuobi-Yiadom, C. & Chong, C.S., & Abratt. R, (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13, 317-329.
- O'Reilly, C. & Roberts, K. (1976). Relationships among components of credibility and communication behaviours in work units. *Journal of Applied Psychology*, 1, 99-102.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15, 37-47.
- Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, 18, 312–327.
- Rogers, D.P. (1987). The Development of a measure of perceived communication openness. *Journal of Business Communication*, 24, 53-61.
- Safizadeh, M.H., & Field, J.M., & Ritzman, L.P. (2003). An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. *Journal of Operations Management*, 21, 557-576.
- Safizadeh, M.H., & Field, J.M., & Ritzman, L.P. (2008). Sourcing practices and boundaries of the firm in the financial services industry. *Strategic Management Journal*, 29, 79-91.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sasser, W.E., & Arbeit, S.F. (1976). Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19, 61-65.
- Schlesinger, L., & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction; an examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning*, 14, 141-149.

- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market-oriented? *Harvard Business Review*, 66, 19-25.
- Shostack, G.L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16, 49-63.
- Shostack, G.L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62, 133-139.
- Shum, P., & Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change. *European Journal of Marketing*, 42, 1346-1371.
- Tsai, C.C. (2008, januari). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. [1 alinea].
Beschikbaar: http://etdncku.lib.ncku.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0410108-170627
- Vaughn, M. (2009, 18 november). Developing CRM to Retain Customer Loyalty An Implementation for Colorado Commercial Bank. [1 alinea].
Beschikbaar: <https://ectd.du.edu/source/uploads/19793123.pdf>
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (1998) *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht: Lemma BV (tweede druk).
- Whitfield, D. (2007, mei). Shared Services – lessons from Britain. [2 alinea's].
Beschikbaar: http://www.cpsu.asn.au/sa/webnews/UK-SSU_Shared_Services_4.1.pdf
- Widmier, S. (2002). The effects of incentives and personality on salespersons customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 31, 609-615.
- Yaacob, Z. (2009). The Impact of Employee Awareness Toward Quality Management Thrust on Its Implementation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 15, 106-107.
- Zeithaml, V.A., & Rust, R.T. & Lemon, K.N. (2001), "The customer pyramid: creating and serving profitable customers". *California Management Review*, 43, 118-42.
- Zomerdijk, L. G., & De Vries, J. (2007). Structuring front office and back office work in service delivery systems: An empirical study of three design decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, 108–137.

Bijlagen

Bijlage A Vragenlijst

Interne klantgerichtheid

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Ik begrijp welke interne klanten door mijn team worden bediend					
Ik behandel collega's van andere afdelingen als interne klanten					
Ik geef iedere interne klant het gevoel dat hij of zij belangrijk is					
Ik vind het belangrijk om aan de wensen van de interne klanten te voldoen					
Ik probeer het werk voor mijn interne klanten zo goed mogelijk te doen					
Ik probeer te anticiperen op de wensen van mijn interne klanten					
Informatie over interne klanten deel ik met mijn collega's					
Interne klantgerichtheid is een belangrijk kenmerk van mijn werk					

Ketendenken

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Door over de grenzen van mijn afdeling heen te kijken weet ik welke eindproducten de andere afdelingen opleveren					
Ik kan afdelingen met elkaar verbinden door middel van onderliggende verbanden/processen					
Ik weet welke impact mijn werkzaamheden/activiteiten hebben op de processen van andere afdelingen					

Klantgerichtheid beleid van het management

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Het management maakt de interne klantgerichte visie onderdeel van het dagelijks werk van alle medewerkers.					
Medewerkers worden gestimuleerd om de interne klanten meer dan goed te bedienen.					
Medewerkers worden beloond voor hun inspanningen ten behoeve van interne klanten.					
De medewerkers worden getraind en opgeleid om de interne klanten zo goed mogelijk te bedienen.					
Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de mate van interne klanttevredenheid.					
Het management vormt het voorbeeld voor klantgericht ondernemen.					

Interne Klantgerichtheid van collega's

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Collega's van andere afdelingen hebben een hoge interne klantgerichtheid.					
Collega's van mijn team hebben een hoge interne klantgerichtheid.					
Als collega's zelf klantgericht werken, dan stimuleert dat mijn interne klantgerichtheid.					
Als ik zelf klantgericht werk, dan stimuleert dat de interne klantgerichtheid van mijn collega's.					

Openheid van communicatie

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Ik werk in een organisatie waarin vrijuit kan worden gepraat over allerlei zaken					
Ik voel me op mijn gemak bij het geven van verbeterpunten					
Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met collega's van mijn team te delen					
Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met mijn manager te delen					
Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met collega's van andere teams te delen					
Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met managers van andere teams te delen					

Nauwkeurigheid van informatieoverdracht

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
De ontvangen informatie voldoet precies aan datgene wat ik heb gevraagd					
De informatie die ik van collega's en/of externen ontvang, is vaak onnauwkeurig					
Het is vaak nodig om terug te gaan naar de bron om de nauwkeurigheid van informatie te controleren					
De informatie die ik verstrek, voldoet precies aan datgene wat de interne klant vraagt					
De informatie die ik verstrek, is vaak nauwkeurig					

Organisational socialisation

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Identification					
Ik voel me verbonden met mijn organisatie					
Coping with work					
Ik heb genoeg tijd om mijn werk goed te doen					
Organizational fit					
Vergeleken met andere organisaties is mijn organisatie plezierig om voor te werken					

Organisational satisfaction

Stelling	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
Stimulation from work					
In het algemeen vind ik mijn werk interessant en stimulerend					
Reward satisfaction					
Ik ben tevreden over het salaris dat ik krijg voor mijn werk					
Collega's die een extra inspanning leveren krijgen een bonus					

Bijlage B Bronnen Vragenlijst

Variabelen	Originele items (Engels)	Vertaalde items (Nederlands)	Bron(nen)
Interne klantgerichtheid	De onderneming identificeert verschillende type klanten (interne klanten, tussenpersonen en verschillende eindgebruikers). I understand who my customers are.	Ik begrijp welke interne klanten door mijn team worden bediend.	Hollander & Wierenga (1994) Lux et al. (1996)
	Employees are encouraged to treat internal customers with the same level of quality and service as external customers. De onderneming identificeert verschillende type klanten (interne klanten, tussenpersonen en verschillende eindgebruikers).	Ik behandel collega's van andere afdelingen als interne klanten.	Demirel (2008) Hollander & Wierenga (1994)
	I take pleasure in making every customer feel like he or she is very important.	Ik geef iedere interne klant het gevoel dat hij of zij belangrijk is.	Tsai (2008)
	I enjoy nurturing my service customers.	Ik vind het belangrijk om aan de wensen van de interne klanten te voldoen	Tsai (2008)
	The order should be taken in time and correctly. Medewerkers worden getraind en opgeleid om de klant zo goed mogelijk te bedienen.	Ik probeer het werk voor mijn interne klanten zo goed mogelijk te doen	Haliz & Gökgöz (2007) Hollander & Wierenga (1994)
	I try to anticipate what customers need. Medewerkers worden gestimuleerd input te leveren in het proces van klantgericht ondernemen.	Ik probeer te anticiperen op de wensen van mijn interne klanten	Tsai (2008) Hollander & Wierenga (1994)
	De onderneming organiseert besprekingen met alle functionele afdelingen waarbij de (toekomstige) wensen en behoeften van de klanten centraal staan. The platform facilitates information and knowledge sharing across the organization.	Informatie over interne klanten deel ik met mijn collega's	Hollander & Wierenga (1994) Demirel (2008)
	-	Interne klantgerichtheid is een belangrijk kenmerk van mijn werk	Zelf opgesteld

Variabelen	Originele items (Engels)	Vertaalde items (Nederlands)	Bron(nen)
Ketendenken	-	Door over de grenzen van mijn afdeling heen te kijken weet ik welke eindproducten de andere afdelingen opleveren.	Zelf opgesteld
	-	Ik kan afdelingen met elkaar verbinden door middel van onderliggende verbanden/processen.	Zelf opgesteld
	-	Ik weet welke impact mijn werkzaamheden/activiteiten hebben op de processen van andere afdelingen.	Zelf opgesteld
	-	Beschrijf kort de gevolgen indien op jouw afdeling iets foutief wordt verwerkt	Zelf opgesteld
	-	Wat is volgens jou het eindproduct van de back office	Zelf opgesteld
Management	Het management maakt de klantgerichte visie onderdeel van het dagelijks werk van alle medewerkers.	Het management maakt de interne klantgerichte visie onderdeel van het dagelijks werk van alle medewerkers.	Hollander & Wierenga (1994)
	Medewerkers worden gestimuleerd om de klanten meer dan goed te bedienen.	Medewerkers worden gestimuleerd om de interne klanten meer dan goed te bedienen.	Hollander & Wierenga (1994)
	Medewerkers worden beloond voor hun klantgerichte inspanningen.	Medewerkers worden beloond voor hun inspanningen ten behoeve van interne klanten.	Hollander & Wierenga (1994)
	De medewerkers worden getraind en opgeleid om de klant zo goed mogelijk te bedienen	De medewerkers worden getraind en opgeleid om de interne klant zo goed mogelijk te bedienen.	Hollander & Wierenga (1994)
	Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de mate van klanttevredenheid.	Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de mate van interne klanttevredenheid.	Hollander & Wierenga (1994)
	Het management vormt het voorbeeld voor klantgericht ondernemen	Het management vormt het voorbeeld voor klantgericht ondernemen	Hollander & Wierenga (1994)

Variabelen	Originele items (Engels)	Vertaalde items (Nederlands)	Bron(nen)
Collega's	-	Collega's van andere afdelingen hebben een hoge interne klantgerichtheid.	Zelf opgesteld
	-	Collega's van mijn team hebben een hoge interne klantgerichtheid.	Zelf opgesteld
	Employees' overall perception the company's IMO correlates positively with their relationship to co-workers and their perception of their colleagues' market oriented behavior	Als collega's zelf klantgericht werken, dan stimuleert dat mijn interne klantgerichtheid.	Naudé et al. (2003)
	Employees' overall perception the company's IMO correlates positively with their relationship to co-workers and their perception of their colleagues' market oriented behavior	Als ik zelf klantgericht werk, dan stimuleert dat de interne klantgerichtheid van mijn collega's.	Naudé et al. (2003)
Communicatie (openheid van communicatie)	I am free to discuss work-related problems with my immediate manager/supervisor	Ik werk in een organisatie waarin vrijuit kan worden gepraat over allerlei zaken	Lux et al. (1996)
	I feel encouraged to come up with new and better ways of doing things	Ik voel me op mijn gemak bij het geven van verbeterpunten	Lux et al. (1996)
	I find it difficult to discuss things openly with my fellow-workers	Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met collega's mijn team te delen	Edvardsson et al. (1997)
	I find it difficult to discuss things openly with my fellow-workers	Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met mijn manager te delen	Edvardsson et al. (1997)
	I find it difficult to discuss things openly with my fellow-workers	Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met collega's van andere teams te delen	Edvardsson et al. (1997)
	I find it difficult to discuss things openly with my fellow-workers	Ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met managers van andere teams te delen	Edvardsson et al. (1997)
Communicatie (nauwkeurigheid van informatie-overdracht)	Some information may be exactly what we require.	De ontvangen informatie voldoet precies aan datgene wat ik heb gevraagd	O'Reilly & Roberts (1976)
	The information i receive is often inaccurate	De informatie die ik van collega's en/of externen ontvang, is vaak onnauwkeurig	O'Reilly & Roberts (1976)
	It is often necessary for me to go back and check the accuracy of information i have received	Het is vaak nodig om terug te gaan naar de bron om de nauwkeurigheid van informatie te controleren	O'Reilly & Roberts (1976)
	-	De informatie die ik verstrek, voldoet precies aan datgene wat de interne klant vraagt	Zelf opgesteld
	-	De informatie die ik verstrek, is vaak nauwkeurig	Zelf opgesteld

Variabelen	Originele items (Engels)	Vertaalde items (Nederlands)	Bron(nen)
Organisational socialisation	I feel a sense of commitment to our company	Ik voel me verbonden met mijn organisatie	Lux et al. (1996)
	I have enough time to get the job done well	Ik heb genoeg tijd om mijn werk goed te doen.	Lux et al. (1996)
	How would you rate our Company as a company to work for compared to other companies?	Vergeleken met andere organisaties is mijn organisatie plezierig om voor te werken	Lux et al. (1996)
Organisational satisfaction	I consider that my work is interesting and stimulating on the whole	In het algemeen vind ik mijn werk interessant en stimulerend	Edvardsson et al. (1997)
	I think i receive a reasonable wage/salary for the work that i do.	Ik ben tevreden over het salaris dat ik krijg voor mijn werk	Edvardsson et al. (1997)
	I believe my pay increases are linked to my performance.	Collega's die een extra inspanning leveren krijgen een bonus	Edvardsson et al. (1997)

Bijlage C Output Factoranalyse

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
9 door over de grenzen van mijn afdeling heen te kijken, weet ik welke eindproducten de andere afdelingen opleveren	.218	.120	.022	.834	.012	-.051
10 ik kan afdelingen met elkaar verbinden door middel van onderliggende verbanden/processen	.174	.120	.176	.859	.054	.089
11 ik weet welke impact mijn werkzaamheden/activiteiten hebben op de processen van andere afdelingen	.326	.182	.045	.741	-.079	.007
14 het management maakt de interne klantgerichte visie onderdeel van het dagelijks werk van alle medewerkers	.324	.158	.751	.168	-.084	-.134
15 medewerkers worden gestimuleerd om de interne klanten meer dan goed te bedienen	.325	.261	.765	.105	-.049	-.182
16 medewerkers worden beloofd voor hun inspanningen ten behoeve van interne klanten	.207	.135	.709	.057	-.035	.281
17 de medewerkers worden getraind en opgeleid om de interne klant zo goed mogelijk te bedienen	-.014	-.108	.541	-.018	.348	.470
18 medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de mate van interne klanttevredenheid	-.201	.018	.684	.041	.097	.136
19 het management vormt het voorbeeld voor klantgericht ondernemen	.011	.019	.759	-.017	.141	.057
21 collega's van mijn team hebben een hoge interne klantgerichtheid	.639	.173	.249	.269	-.061	.149
22 als collega's zelf klantgericht werken, dan stimuleert dat mijn interne klantgerichtheid	.605	.143	-.068	.343	-.128	.441
23 als ikzelf klantgericht werk, dan stimuleert dat de interne klantgerichtheid van mijn collega's	.518	.213	.089	.458	-.040	.502
24 ik werk in een organisatie waarin vrijuit kan worden gepraat over allerlei zaken	.266	.367	.196	-.059	-.005	.653
25 ik voel me op mijn gemak bij het geven van verbeterpunten	.532	.498	.215	.257	-.002	.262
26 ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met collega's van mijn team te delen	.407	.727	-.006	.247	-.001	-.002
27 ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met mijn manager te delen	.253	.860	.160	.053	.129	.080
28 ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met collega's van andere teams te delen	.193	.824	.070	.131	.008	.059
29 ik vind het moeilijk om nieuwe ideeën met managers van andere teams te delen	-.005	.877	.076	.102	.033	.137
30 de ontvangen informatie voldoet precies aan datgene wat ik heb gevraagd	.240	-.054	.254	-.103	.685	3.725E-5
31 de informatie die ik van collega's en/of externen ontvang is vaak onnauwkeurig	-.023	.205	-.035	.067	.812	.001
33 de informatie die ik verstrek, voldoet precies aan datgene wat de interne klant vraagt	.671	-.056	-.006	.233	.362	.049
34 de informatie die ik verstrek, is vaak nauwkeurig	.626	.002	-.161	.429	.287	.071
35 ik voel me verbonden met mijn organisatie	.675	.334	.092	.430	.001	.074
37 vergeleken met andere organisaties is mijn organisatie plezierig om voor te werken.	.599	.430	.156	.240	.094	.014
38 in het algemeen vind ik mijn werk interessant en stimulerend	.694	.353	.129	.258	.050	.024
40 collega's die een extra inspanning leveren krijgen een bonus	.650	.354	.230	-.177	.032	.083

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.

Bijlage D Correlatiematrix verklarende variabelen

	Ketendenken	Interne klantgerichtheid van management	Interne klantgerichtheid van collega's	Organisational Socialisation	Organisational Satisfaction	Hiërarchische positie	Opleiding	Openheid van communicatie
Ketendenken	1	0,24	0,56	0,53	0,29	0,18	0,55	0,33
Interne klantgerichtheid van management	0,24	1	0,36	0,32	0,34	0,21	0,26	0,29
Interne klantgerichtheid van collega's	0,56	0,36	1	0,71	0,59	0,14	0,46	0,47
Organisational Socialisation	0,53	0,32	0,71	1	0,67	0,12	0,36	0,62
Organisational Satisfaction	0,29	0,34	0,59	0,67	1	0,17	0,24	0,60
Hiërarchische positie	0,18	0,21	0,14	0,12	0,17	1	0,16	0,14
Opleiding	0,55	0,26	0,46	0,36	0,24	0,16	1	0,22
Openheid van Communicatie	0,33	0,29	0,47	0,62	0,60	0,14	0,22	1