

VU Research Portal

Service Development and New Service Performance

Flikkema, M.J.

2008

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Flikkema, M. J. (2008). *Service Development and New Service Performance: A conceptual essay and a project-level study into the relationship between HRM practices and the performance of new services.*

General rights

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

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Summary in Dutch (samenvatting in het Nederlands)

De ontwikkeling en het rendement van nieuwe diensten.

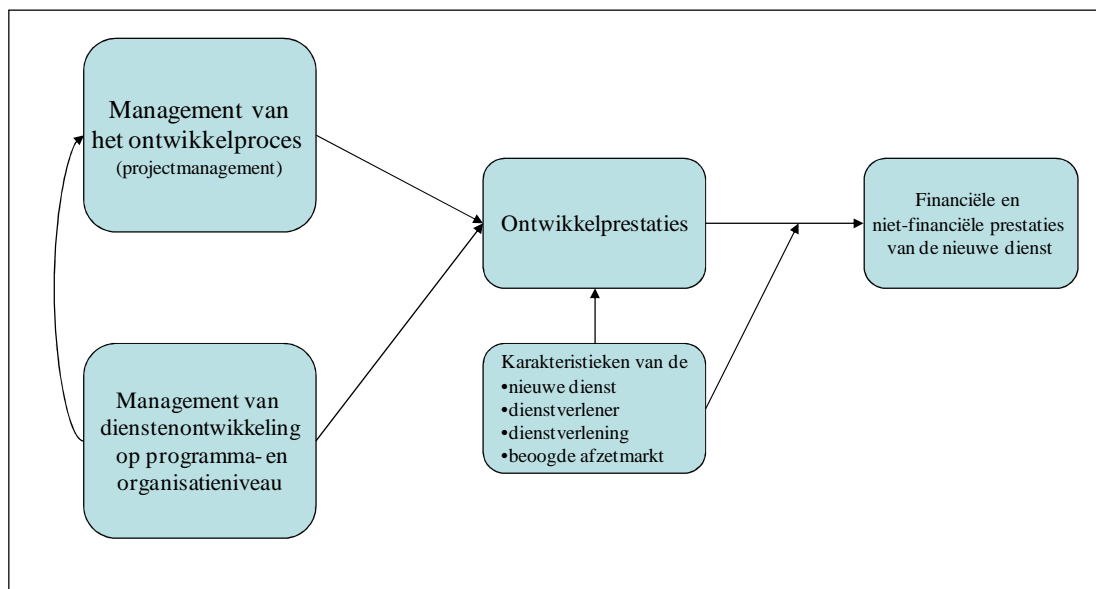
Een conceptueel essay en een onderzoek op projectniveau naar de relatie tussen HRM praktijken en het rendement van nieuwe diensten.

Dit proefschrift gaat over dienstenontwikkeling op organisatieniveau en over verklaringen van het rendement van nieuwe diensten, geïntroduceerd door organisaties met een winstoogmerk. De relevantie van dit onderwerp is aanzienlijk, gegeven de 'verdienstelijking' van veel West-Europese economieën. De bijdrage van de dienstensector aan het Bruto National Product is gestegen tot boven de 70% en het omzetaandeel van diensten, geleverd door bedrijven die tot voor kort louter of voornamelijk producten op de markt brachten, groeit. Kwalitatief hoogwaardige producten zijn een must; daaraan toegevoegde diensten maken echter in toenemende mate het verschil.

Het leveren van een dienst wordt in dit proefschrift beschouwd als een poging van een dienstverlener om de door hem, haar of hen geconstrueerde realiteit van een klant te transformeren, overigens vaak in samenwerking met de klant. Die klantrealiteit is te beschrijven in termen van mensen, symbolen, systemen of fysieke artefacten. De betekenis die in dit proefschrift aan dienstenontwikkeling op organisatieniveau wordt gegeven, is 'het voorbereiden en doen van andersoortige pogingen om geconstrueerde, bekende en onbekende realiteiten te transformeren'. Het gaat dus om het vormgeven van veranderende 'transformationele' intenties van de dienstverlener.

De ontwikkeling van commerciële diensten kent verschillende aanleidingen, motieven, verschijningsvormen en resultaten, die in hun onderlinge samenhang worden gepresenteerd in hoofdstuk 2, dat ook als artikel is verschenen in *Economics of Innovation and New Technology* (Flikkema, Jansen en Van der Sluis 2007). Hoofdstuk 2 levert tevens een bijdrage aan het sinds het begin van de jaren negentig door economen gevoerde academische debat over de conceptualisering van innovatie in diensten. Gepleit wordt om diensteninnovatie, dat wil zeggen innovatie in dienstverlenende bedrijven, te conceptualiseren als bijzonder geval van dienstenontwikkeling en de demarcatiebenadering van innovatie in de dienstensector te verkiezen boven de assimilatie- en de synthesebenadering. Dit betekent overigens niet dat in hoofdstuk 2 wordt voorgesteld om veel concessies te doen aan Schumpeters opvattingen over innovatie, hoewel de verleiding groot is dat wel te doen, gegeven het specifieke karakter van dienstverlening en de veelheid aan factoren, bijvoorbeeld esthetische, die een dienstenervaring soms maken tot wat die is. Om diverse redenen verdient een technologische insteek de voorkeur. Traditionele opvattingen daarover stellen het uitvoeren van Research & Development (R&D) centraal. Technologische vernieuwing kan, in lijn met de in dit proefschrift voorgestelde demarcatiebenadering van innovatie in diensten, ook het resultaat zijn van het zoeken (en vinden) van nieuwe toepassingen voor bestaande of extern ontwikkelde technologieën. Het investeren in dit soort *zoekprocessen* is kenmerkend voor de dienstensector.

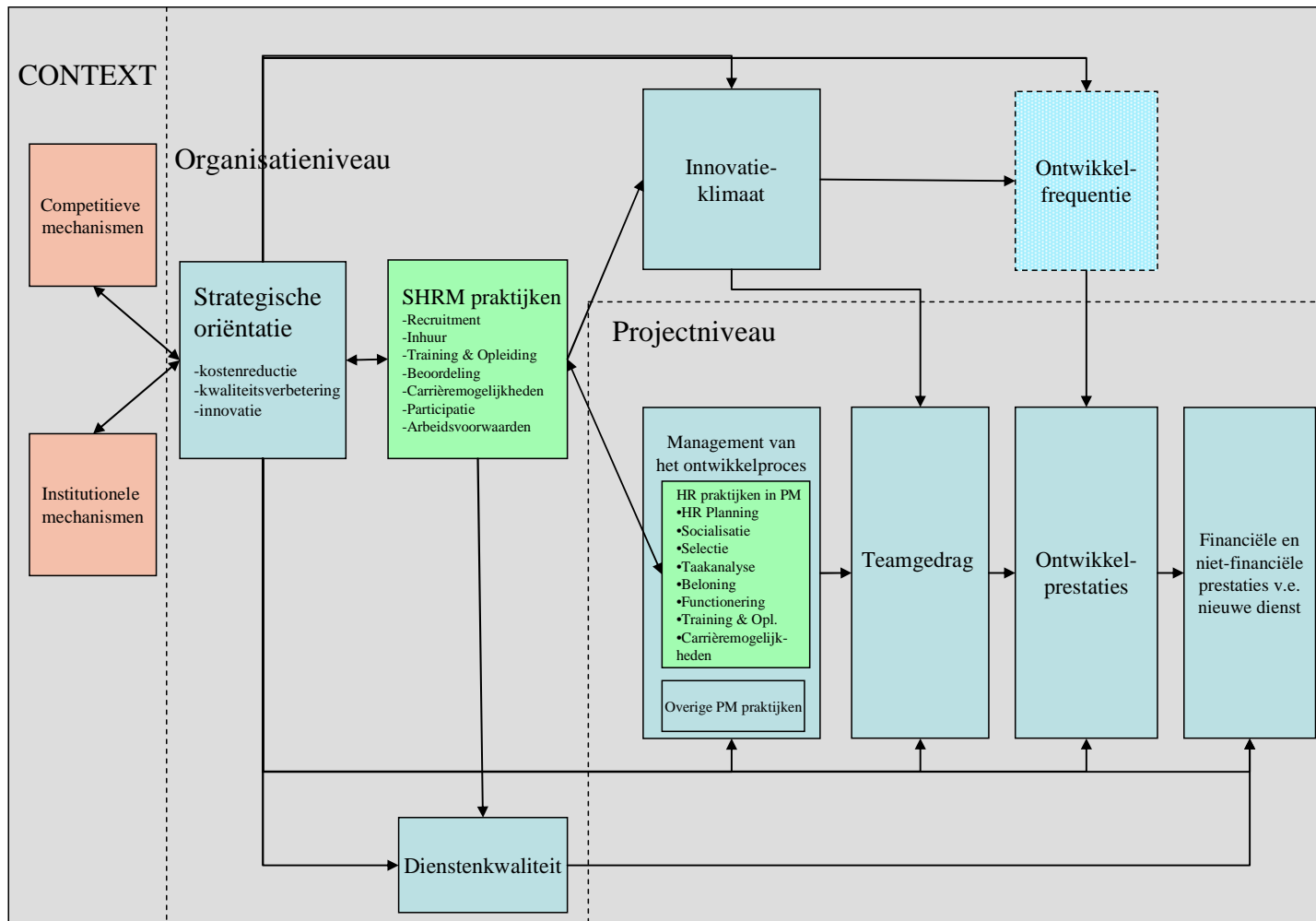
Bedrijfskundige verklaringen voor variërende prestaties van nieuwe diensten, gevonden in de literatuur, staan centraal in hoofdstuk 3. De karakteristieken en resultaten van zestien recent uitgevoerde (1989-2005), grootschalige prestatiestudies worden besproken, vergeleken en ter discussie gesteld. Het vergelijken van de zestien studies vindt plaats naar analogie van een in 1994 gepubliceerde en veelvuldig geciteerde meta-analyse waarin antecedenten van de prestaties van nieuwe producten centraal staan (Montoya-Weiss en Calantone 1994). Hoewel de theoretische onderbouwing van veel gepubliceerde onderzoeksresultaten mager is en de validiteit van diverse bevindingen omstreden, kan worden geconcludeerd dat de financiële en niet-financiële prestaties van nieuwe diensten een functie zijn van karakteristieken van de nieuwe dienst zelf, de beoogde afzetmarkt, het ontwikkelproces (inclusief de marktintroductie), de ontwikkelende organisatie en de wijze waarop nieuwe diensten worden geleverd na de marktintroductie. Het inzicht in de onderlinge relaties van deze antecedenten is echter beperkt. Dat dient te worden vergroot met behulp van nieuw empirisch onderzoek. Voor dit onderzoek wordt aan het eind van hoofdstuk 3 een raamwerk geïntroduceerd, waarin de vermoede relaties tussen de in eerder onderzoek gevonden antecedenten worden weergegeven (zie Figuur 9.1). Financiële en niet-financiële prestaties van nieuwe diensten worden in dat raamwerk verklaard door geleverde prestaties in het ontwikkelproces, zoals de ontwikkelsnelheid. De invloed van de ontwikkelprestaties lijkt echter afhankelijk van karakteristieken van de nieuwe dienst en de beoogde afzetmarkt. De ontwikkelprestaties op hun beurt zijn naar verwachting een functie van karakteristieken van de nieuwe dienst en de wijze waarop het ontwikkelproces wordt gemanaged. Hierbij wordt verondersteld dat het ontwikkelproces wordt gemanaged als project. Ten slotte, omdat de ontwikkeling van veel nieuwe diensten is ingebed in programma's en organisaties, is ook de vermeende directe en indirecte invloed daarvan opgenomen in het raamwerk.



Figuur 9.1 Prestaties van nieuwe diensten: een nieuw raamwerk

Hoofdstuk 4 verkent de relatie tussen Human Resource Management (HRM) en de prestaties van nieuwe diensten. Inspiratie voor deze verkenning is gevonden in de studie van Atuahene-Gima (1996a), waarin het belang dat in de HR strategie van een bedrijf wordt toegekend aan innovatie, de belangrijkste verklaring bleek van de marktprestaties van nieuwe producten en diensten. De verkenning wordt vormgegeven vanuit drie invalshoeken. Allereerst wordt een overzicht geboden van resultaten uit relatief schaars onderzoek naar de relatie tussen (strategisch) HRM en innovatie. Daarna volgen inzichten uit de projectmanagementliteratuur over de rol van de personele factor in projecten. Ten slotte wordt op basis van deze inzichten en inzichten uit de literatuur over de relatie tussen HRM en prestaties van organisaties, een conceptueel raamwerk geïntroduceerd (zie Figuur 9.2), waarin de veronderstelde relatie tussen HRM en de prestaties van nieuwe diensten wordt weergegeven. In dit conceptuele raamwerk wordt een onderscheid gemaakt tussen strategische HRM praktijken, dat wil zeggen HRM praktijken op organisatieniveau en HR praktijken in projectmanagement. De gewenste fit tussen de strategische oriëntatie van een organisatie en strategische HRM praktijken verwijst naar het werk van Miles en Snow (1984), Schuler en Jackson (1987) en meer recent werk van Jiménez-Jiménez en Sanz-Valle (2005). De gewenste *verticale* fit tussen strategische HRM praktijken en HR praktijken in projectmanagement verbeeldt de noodzakelijke coherentie tussen HRM praktijken op verschillende organisatorische niveaus, zoals beschreven in Searle en Ball (2003).

Het innovatieklimaat in een organisatie en de frequentie waarmee nieuwe diensten worden ontwikkeld, zijn veronderstelde consequenties van de strategische oriëntatie en strategische HRM praktijken. Innovatieklimaat en ontwikkelfrequentie hebben een verondersteld positief effect op geleverde ontwikkelprestaties, mede als gevolg van organisationeel leren, en daarmee indirect op de marktprestaties van nieuwe diensten. Het conceptuele raamwerk stelt dat tegenvallende prestaties van nieuwe diensten kunnen worden verklaard door i) tekortschietende ontwikkelprestaties of ii) lage dienstenkwaliteit en door antecedenten op organisatie- en projectniveau, dat wil zeggen door (1) onvoldoende op de *innovatiesituatie* toegesneden HR praktijken in projectmanagement, (2) ontbrekende coherentie tussen strategische HRM praktijken en HR praktijken in projectmanagement, (3) contraproductieve strategische HRM praktijken, (4) een organisatiebrede focus op kostenreductie of kwaliteitsverbetering, of (5) strategische desoriëntatie, een situatie waarin gemaakte strategische keuzes onverantwoord zijn, gegeven de marktsituatie en de institutionele context waarin een bedrijf opereert (zie ook Paauwe, 2007).



↔ Vereiste fit: normatieve elementen van het conceptuele raamwerk

Figuur 9.2 HRM en de prestaties van nieuwe diensten: een conceptueel raamwerk

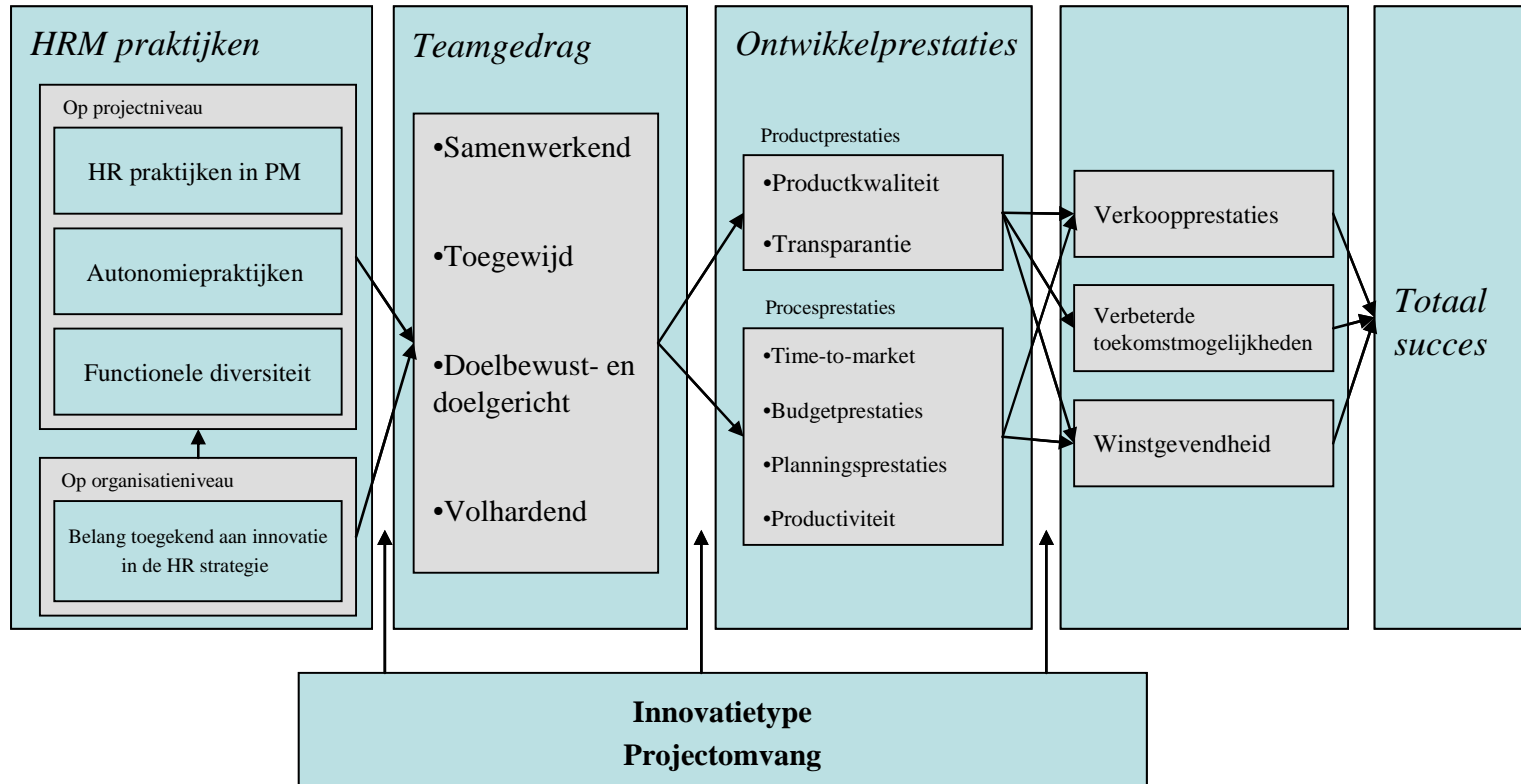
Hoofdstuk 5 beschrijft de centrale onderzoeksvraag van het empirisch onderzoek, het onderzoeksmodel, het gekozen theoretisch perspectief en bijbehorende onderzoekshypothesen. De centrale onderzoeksvraag luidt: *Wat is de relatie tussen HRM praktijken op project- én organisatieniveau en de prestaties van nieuwe diensten?* Het antwoord op deze vraag beperkt zich tot de invloed van HRM praktijken op de competentie en het gedrag van medewerkers die de verantwoordelijkheid voor dienstenontwikkeling dragen. De invloed van HRM praktijken op de kwaliteit van het personeel in de front- en backoffice en daarmee op de kwaliteit van de dienstverlening valt buiten de onderzoeksscope. HRM praktijken worden hier gedefinieerd als ‘managementpraktijken die de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer vormgeven, gericht op de realisatie van project- of organisatiedoelstellingen’. Vorm en inhoud van het onderzoeksmodel (zie Figuur 9.3), een antecedenten-gedrag-consequenties-model, zijn ontleend aan resultaten van eerder onderzoek gepresenteerd in hoofdstuk 3, de modellen gepresenteerd in Figuur 9.1 en 9.2, resultaten van vergelijkbaar onderzoek naar antecedenten van prestaties in het geval van nieuwe producten, en gedragstheorie zoals uiteengezet in Wright en McMahan (1992). Belangrijke uitgangspunten van Wright en McMahan’s gedragstheorie zijn dat i) het gedrag van medewerkers de verbinding vormt tussen de strategie en de prestaties van een organisatie, ii) effectief gedrag een functie is van karakteristieken van de markt en de rol die een organisatie daar in wil spelen en iii) effectief gedrag met HRM praktijken kan worden gestuurd.

De gebudgetteerde ontwikkeling van nieuwe diensten wordt in dit proefschrift opgevat als het *gedisciplineerd zoeken* naar en het vormgeven van nieuwe, waardevolle serviceproposities. Dit zoeken en vormgeven is de effectuering van strategische intenties en vereist gedrag van ontwikkelteams dat te beïnvloeden is met HRM praktijken. Samenwerking, toewijding, doelbewustheid, doelgerichtheid en volharding zijn veronderstelde aspecten van effectief gedrag in teams, die de verantwoordelijkheid dragen voor het ontwikkelen van nieuwe diensten. De betekenis van effectief gedrag is hier het leveren van een directe of indirecte bijdrage aan i) de verkoopprestaties of de winstgevendheid van een nieuwe dienst of ii) het vergroten van de toekomstmogelijkheden van een organisatie, bijvoorbeeld de toetreding tot nieuwe markten. Zoals gemodelleerd in Figuur 9.3 is de veronderstelde bijdrage vooral indirect, namelijk via productkwaliteit en -transparantie, time-to-market, budget- en planningsprestaties en teamproductiviteit. Productkwaliteit wordt hier opgevat als ‘de mate waarin de fysieke output van het ontwikkelproces voldoet aan afspraken hierover en verwachtingen hiervan’, terwijl transparantie is geconceptualiseerd als ‘de inverse van de mate waarin de markt tijd nodig heeft om de waarde van een nieuwe aanbieding te voorzien’. Time-to-market is de voor het ontwikkelproces benodigde tijd en een indicatie van de ontwikkelsnelheid. Budget- en planningsprestaties zijn respectievelijk de mate waarin ontwikkelteams binnen toegekende budgetten blijven en de mate waarin afgesproken planningen worden gehaald. De productiviteit van het ontwikkelteam, ten slotte, is ‘de mate waarin het outputpotentieel van het ontwikkelproces is gerealiseerd, gegeven de beschikbare productiemiddelen’.

Antecedenten

Gedrag

Consequenties



Figuur 9.3 Onderzoeksmodel

De gemodelleerde relatie tussen HRM praktijken en effectief teamgedrag bestaat uit vier delen. Het eerste deel bestaat uit zeven HR praktijken in projectmanagement, die een veronderstelde positieve bijdrage leveren aan effectief gedrag in teams, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe diensten. Het betreft i) taakanalyse, ii) HR planning, iii) selectie, iv) socialisatie, v) beoordeling, vi) beloning en vii) training en opleiding. Deze zeven HR praktijken in projectmanagement zijn ontleend aan een meta-analyse van HRM praktijken in organisaties die bestaan uit en van projecten (Fabi en Pettersen 1992). De zeven HR praktijken in projectmanagement zijn aangevuld met autonomiepraktijken in ontwikkelprojecten, waarbij gebruik is gemaakt van de inzichten uit de productontwikkelingstudie van Gemuenden *et al.* (2005). In die studie worden vier aspecten van autonomie onderscheiden, te weten i) doelstellingsautonomie, ii) structuurautonomie, iii) middelenautonomie en iv) sociale autonomie. Deze autonomieaspecten geven een beeld van de mate waarin een ontwikkelteam i) de vrijheid heeft om doelstelling(en) en aanpak te bepalen, ii) gevrijwaard is van hinderlijke en contraproductieve sturing en procedures, iii) over voldoende eigen middelen beschikt en iv) de vrijheid heeft om eigen gedragsregels te ontwikkelen en toe te passen. De gemodelleerde bijdrage van functionele diversiteit aan effectief teamgedrag is ontleend aan de studies van Keller (1986, 2001) en anderen, waarin een positieve relatie tussen functioneel diverse teams en de kwaliteit van nieuwe producten, de ontwikkelsnelheid en budget- en planningsprestaties werd gevonden. Ten slotte, de gemodelleerde ‘verticale’ relatie tussen het belang dat wordt toegekend aan innovatie in de HR strategie van een organisatie en HRM praktijken op projectniveau vertegenwoordigt het belang van de coherentie tussen HRM praktijken zoals geadresseerd in hoofdstuk vier van dit proefschrift.

Hoofdstuk 6 beschrijft de gehanteerde onderzoeksmethode, dat wil zeggen het gekozen onderzoeksontwerp, de totstandkoming van de vragenlijst en de dataverzameling. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de rol die handelsmerkggegevens van het Benelux Bureau voor de Intellectuele Eigendom hebben gespeeld. Het empirisch onderzoek is te typeren als een kwantitatieve, cross-sectionele studie van de relatie tussen HRM praktijken en de prestaties van nieuwe diensten. Het betreft nieuwe diensten die tussen 2002 en 2006 zijn geïntroduceerd in de Nederlandse markt voor i) financiële dienstverlening, ii) training & opleidingsprogramma's en iii) arbodiensten. De steekproef bestaande uit 192 nieuwe diensten, 103 commerciële successen en 89 commerciële tegenvallers, is vooral het resultaat van intensief telefonisch en E-mail contact met leden van het Verbond van Verzekeraars, de Nederlandse Vereniging van Banken, de Vetron: een sectororganisatie van Training en Opleidingsbureaus en de BOA: de brancheorganisatie van Arbodiensten. Qua omvang is de studie de op één na grootste van de zes tot op heden uitgevoerde prestatiestudies in de dienstensector met een vergelijkbaar onderzoeksontwerp. Bovendien is de verhouding tussen commerciële successen en tegenvallers in vergelijking met andere studies zeer evenwichtig.

Hoofdstuk 7 presenteert de resultaten van het empirisch onderzoek. Daaruit blijkt dat HRM praktijken op project- en organisatieniveau een positieve, indirecte bijdrage leveren aan de prestaties van recent geïntroduceerde nieuwe diensten. Die prestaties luiden vooral in termen van geleverde verkoopprestaties en in mindere mate winstgevendheid; het leveren van een bijdrage aan het vergroten van de

toekomstmogelijkheden van een organisatie blijkt van geringe empirische betekenis. Diensten die (louter) een substantiële bijdrage leveren aan lange-termijn doelstellingen van een organisatie zijn schaars. Dit betekent dat financiële, korte termijn prestaties in de praktijk centraal staan of dat bedrijven er moeizaam in slagen om met nieuwe diensten een substantiële bijdrage te leveren aan lange termijn doelstellingen. Met dit gegeven en op basis van resultaten van factoranalyse is in het vervolg van de data-analyse geprobeerd om variatie in de financiële, korte termijn prestaties van nieuwe diensten te verklaren (zie Figuur 9.4). De financiële prestaties van een nieuwe dienst zijn een positieve functie van de verkoopprestaties en de winstgevendheid.

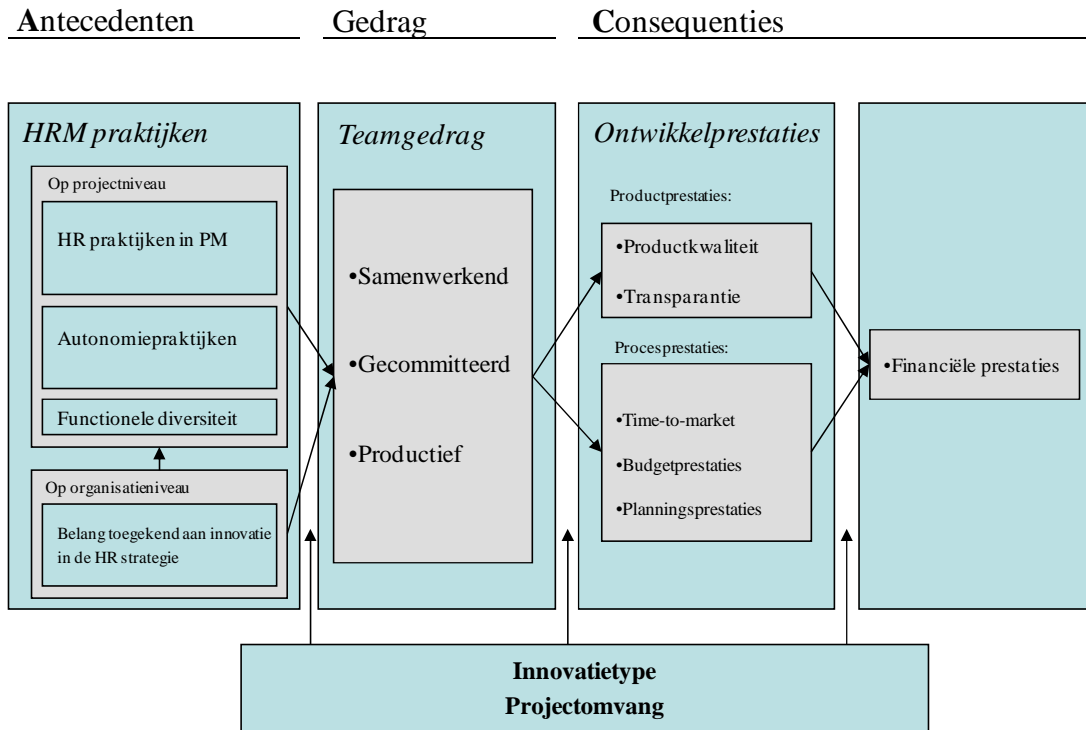
Toetsing van de constructvaliditeit en analyse van correlatiegegevens heeft geleid tot beperkte aanpassing van het onderzoeksmodel, dat in aangepaste vorm wordt gepresenteerd in Figuur 9.4. Daarin vallen vooral de veranderingen in aspecten van het gedrag van ontwikkelteams op. Uit factoranalyse en bestudering van de literatuur blijkt dat items gebruikt voor het meten van volharding, toewijding, doelgerichtheid en doelbewustheid feitelijk het *getoonde* commitment van een ontwikkelteam meten, dat wil zeggen de mate waarin een team *laat zien* de verantwoordelijkheid te nemen voor het neerzetten van een goed resultaat. Teamproductiviteit, gemeten als geobserveerd productief gedrag, is in Figuur 9.4 gemodelleerd als aspect van het teamgedrag en niet als ontwikkelprestatie. Daaraan ligt in het bijzonder de veronderstelde \cap -vormige relatie met productkwaliteit ten grondslag. Deze veronderstelling is ontstaan tijdens de eerste fase van de data-analyse.

Uit analyse van de data blijkt dat de financiële prestaties van een nieuwe dienst een positieve functie zijn van i) de productkwaliteit, de kwaliteit van de output van het ontwikkelingsproces en ii) de transparantie van de op de markt geïntroduceerde propositie. Bovendien is bewijs gevonden voor het bestaan van 'first-mover' voordeel en het belang van organisationele competenties op het terrein van dienstenontwikkeling.

Procesprestaties lijken er niet toe te doen en verschillen tussen innovatietypen en sectoren werden niet gevonden. De variatie in transparantie is moeilijk te verklaren, maar is vermoedelijk een functie van marketingcompetenties. De variatie in productkwaliteit wordt verklaard door HR praktijken in projectmanagement, dat wil zeggen aandacht voor taakanalyse, zorgvuldige selectie van teamleden en het maken van beloningsafspraken. Ook de verleende autonomie en teamdiversiteit dragen positief bij. Teamdiversiteit lijkt zelfs geen grenzen te kennen. De veronderstelde \cap -vormige relatie tussen teamdiversiteit en samenwerking tussen de teamleden werd niet door de data bevestigd. De relatie tussen de HRM praktijken op projectniveau en productkwaliteit wordt volledig gemedieerd door gemeten teamcommitment en teamproductiviteit, wat een bevestiging is van de waarde van de gedragsbenadering van dienstenontwikkeling zoals betoogd in hoofdstuk 5 van dit proefschrift. Voor het in hoofdstuk 4 veronderstelde belang van de verticale fit tussen HRM praktijken is nog geen empirische ondersteuning gevonden. Wel werkt het belang dat aan innovatie wordt toegekend in de HR strategie van een organisatie positief door in het toepassen van innovatier relevante HRM praktijken op projectniveau.

De operationele validiteit -zoals gedefinieerd in het artikel van Thomas en Tymon (1982) over relevant bedrijfskundig onderzoek- van de onderzoeksresultaten is groot, omdat ze, in tegenstelling tot resultaten van veel vergelijkbaar onderzoek, niet triviale

handvatten bieden voor het managen van dienstenontwikkeling, zowel voor koplopers als voor volgers. De contouren van de HRM paragraaf in projectmanagement worden zichtbaar.



Figuur 9.4 Aangepast onderzoeksmodel

Hoofdstuk 8 gaat in op de contributie van dit proefschrift, zowel in conceptuele als in theoretische zin, stelt de resultaten van het empirisch onderzoek ter discussie en gaat in op de beperkingen. Daarnaast worden de hoofdlijnen van relevant vervolgonderzoek verkend en aanbevelingen voor managers verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe diensten beschreven. Bijzondere aandacht wordt besteed aan het eigen onderzoeksontwerp en betekenisvolle veranderingen daarin, de juistheid van de in het onderzoeksmodel veronderstelde eenzijdige causaliteit, de waarde van de gedragsbenadering van dienstenontwikkeling en het ontbreken van bewijs voor de relevantie van time-to-market, budget- en planningsprestaties.

9. Summary in Dutch (samenvatting in het Nederlands)

De ontwikkeling en het rendement van nieuwe diensten.

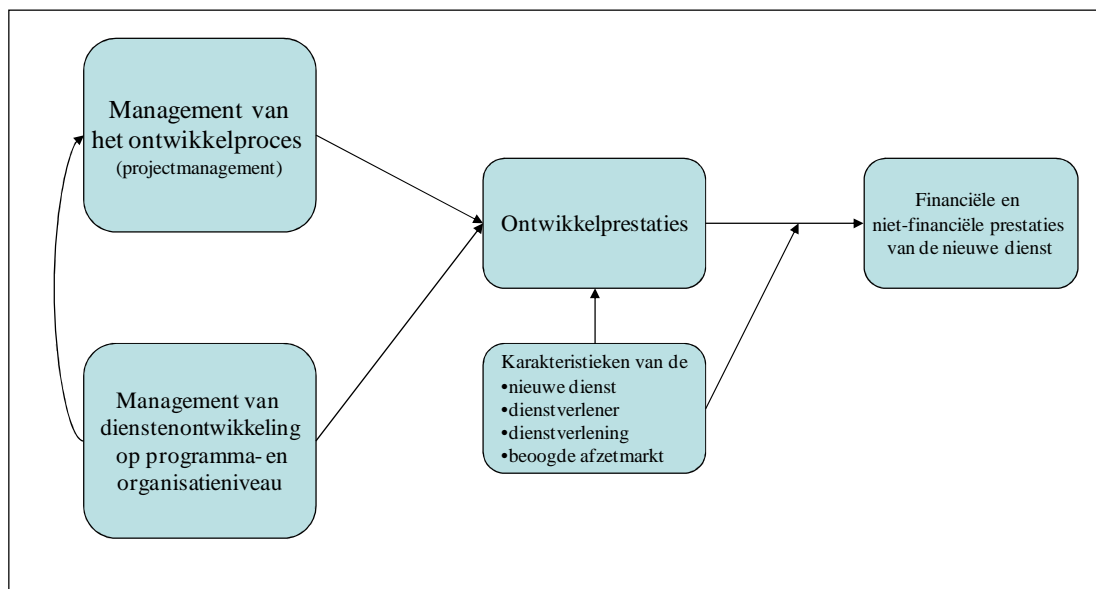
Een conceptueel essay en een onderzoek op projectniveau naar de relatie tussen HRM praktijken en het rendement van nieuwe diensten.

Dit proefschrift gaat over dienstenontwikkeling op organisatieniveau en over verklaringen van het rendement van nieuwe diensten, geïntroduceerd door organisaties met een winst oogmerk. De relevantie van dit onderwerp is aanzienlijk, gegeven de 'verdienstelijken' van veel West-Europese economieën. De bijdrage van de dienstensector aan het Bruto National Product is gestegen tot boven de 70% en het omzetaandeel van diensten, geleverd door bedrijven die tot voor kort louter of voornamelijk producten op de markt brachten, groeit. Kwalitatief hoogwaardige producten zijn een must; daaraan toegevoegde diensten maken echter in toenemende mate het verschil.

Het leveren van een dienst wordt in dit proefschrift beschouwd als een poging van een dienstverlener om de door hem, haar of hen geconstrueerde realiteit van een klant te transformeren, overigens vaak in samenwerking met de klant. Die klantrealiteit is te beschrijven in termen van mensen, symbolen, systemen of fysieke artefacten. De betekenis die in dit proefschrift aan dienstenontwikkeling op organisatieniveau wordt gegeven, is 'het voorbereiden en doen van andersoortige pogingen om geconstrueerde, bekende en onbekende realiteiten te transformeren'. Het gaat dus om het vormgeven van veranderende 'transformationele' intenties van de dienstverlener.

De ontwikkeling van commerciële diensten kent verschillende aanleidingen, motieven, verschijningsvormen en resultaten, die in hun onderlinge samenhang worden gepresenteerd in hoofdstuk 2, dat ook als artikel is verschenen in *Economics of Innovation and New Technology* (Flikkema, Jansen en Van der Sluis 2007). Hoofdstuk 2 levert tevens een bijdrage aan het sinds het begin van de jaren negentig door economen gevoerde academische debat over de conceptualisering van innovatie in diensten. Gepleit wordt om diensteninnovatie, dat wil zeggen innovatie in dienstverlenende bedrijven, te conceptualiseren als bijzonder geval van dienstenontwikkeling en de demarcatiebenadering van innovatie in de dienstensector te verkiezen boven de assimilatie- en de synthesebenadering. Dit betekent overigens niet dat in hoofdstuk 2 wordt voorgesteld om veel concessies te doen aan Schumpeters opvattingen over innovatie, hoewel de verleiding groot is dat wel te doen, gegeven het specifieke karakter van dienstverlening en de veelheid aan factoren, bijvoorbeeld esthetische, die een dienstenervaring soms maken tot wat die is. Om diverse redenen verdient een technologische insteek de voorkeur. Traditionele opvattingen daarover stellen het uitvoeren van Research & Development (R&D) centraal. Technologische vernieuwing kan, in lijn met de in dit proefschrift voorgestelde demarcatiebenadering van innovatie in diensten, ook het resultaat zijn van het zoeken (en vinden) van nieuwe toepassingen voor bestaande of extern ontwikkelde technologieën. Het investeren in dit soort *zoekprocessen* is kenmerkend voor de dienstensector.

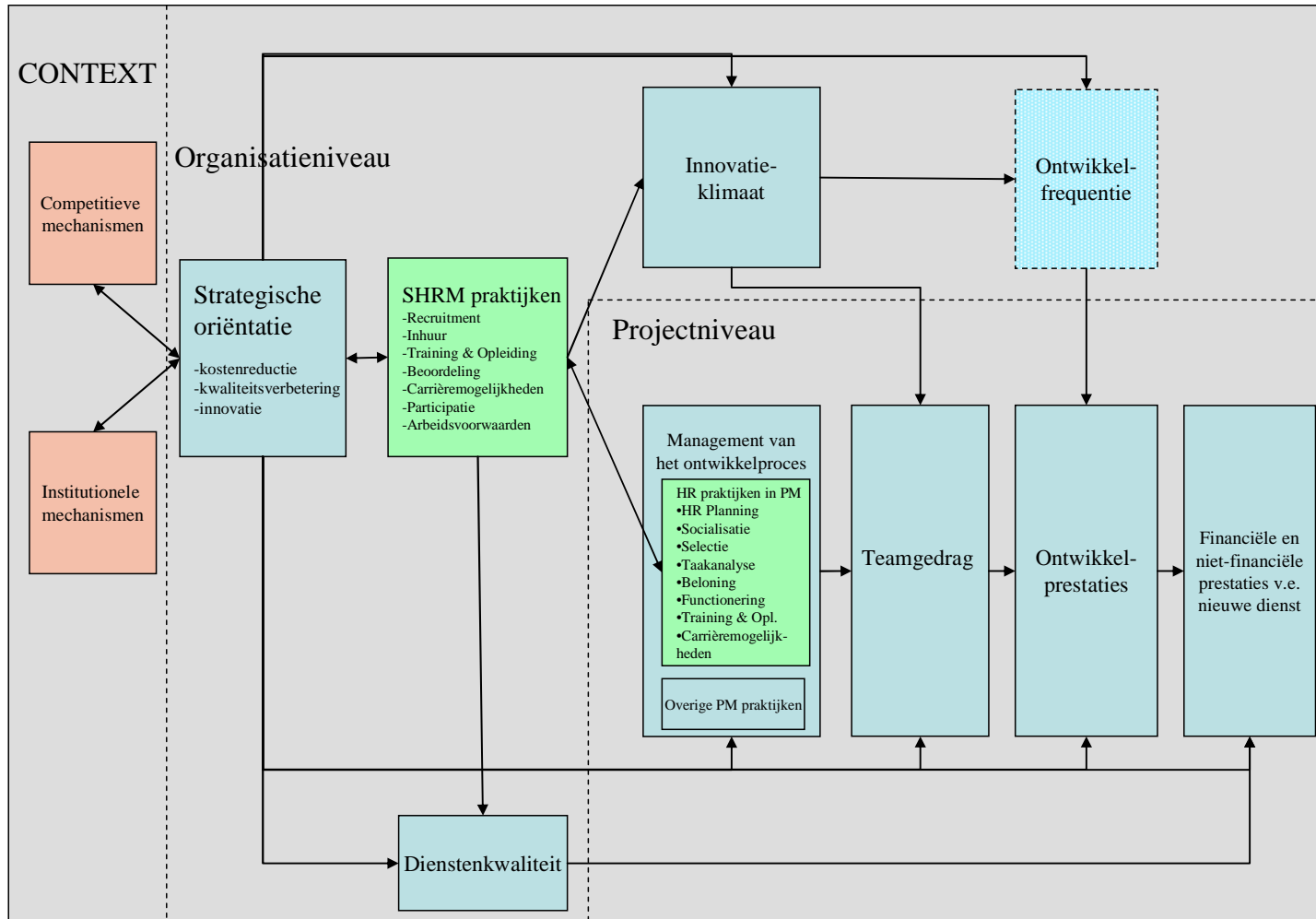
Bedrijfskundige verklaringen voor variërende prestaties van nieuwe diensten, gevonden in de literatuur, staan centraal in hoofdstuk 3. De karakteristieken en resultaten van zestien recent uitgevoerde (1989-2005), grootschalige prestatiestudies worden besproken, vergeleken en ter discussie gesteld. Het vergelijken van de zestien studies vindt plaats naar analogie van een in 1994 gepubliceerde en veelvuldig geciteerde meta-analyse waarin antecedenten van de prestaties van nieuwe producten centraal staan (Montoya-Weiss en Calantone 1994). Hoewel de theoretische onderbouwing van veel gepubliceerde onderzoeksresultaten mager is en de validiteit van diverse bevindingen omstreden, kan worden geconcludeerd dat de financiële en niet-financiële prestaties van nieuwe diensten een functie zijn van karakteristieken van de nieuwe dienst zelf, de beoogde afzetmarkt, het ontwikkelproces (inclusief de marktintroductie), de ontwikkelende organisatie en de wijze waarop nieuwe diensten worden geleverd na de marktintroductie. Het inzicht in de onderlinge relaties van deze antecedenten is echter beperkt. Dat dient te worden vergroot met behulp van nieuw empirisch onderzoek. Voor dit onderzoek wordt aan het eind van hoofdstuk 3 een raamwerk geïntroduceerd, waarin de vermoede relaties tussen de in eerder onderzoek gevonden antecedenten worden weergegeven (zie Figuur 9.1). Financiële en niet-financiële prestaties van nieuwe diensten worden in dat raamwerk verklaard door geleverde prestaties in het ontwikkelproces, zoals de ontwikkelsnelheid. De invloed van de ontwikkelprestaties lijkt echter afhankelijk van karakteristieken van de nieuwe dienst en de beoogde afzetmarkt. De ontwikkelprestaties op hun beurt zijn naar verwachting een functie van karakteristieken van de nieuwe dienst en de wijze waarop het ontwikkelproces wordt gemanaged. Hierbij wordt verondersteld dat het ontwikkelproces wordt gemanaged als project. Ten slotte, omdat de ontwikkeling van veel nieuwe diensten is ingebed in programma's en organisaties, is ook de vermeende directe en indirecte invloed daarvan opgenomen in het raamwerk.



Figuur 9.1 Prestaties van nieuwe diensten: een nieuw raamwerk

Hoofdstuk 4 verkent de relatie tussen Human Resource Management (HRM) en de prestaties van nieuwe diensten. Inspiratie voor deze verkenning is gevonden in de studie van Atuahene-Gima (1996a), waarin het belang dat in de HR strategie van een bedrijf wordt toegekend aan innovatie, de belangrijkste verklaring bleek van de marktprestaties van nieuwe producten en diensten. De verkenning wordt vormgegeven vanuit drie invalshoeken. Allereerst wordt een overzicht geboden van resultaten uit relatief schaars onderzoek naar de relatie tussen (strategisch) HRM en innovatie. Daarna volgen inzichten uit de projectmanagementliteratuur over de rol van de personele factor in projecten. Ten slotte wordt op basis van deze inzichten en inzichten uit de literatuur over de relatie tussen HRM en prestaties van organisaties, een conceptueel raamwerk geïntroduceerd (zie Figuur 9.2), waarin de veronderstelde relatie tussen HRM en de prestaties van nieuwe diensten wordt weergegeven. In dit conceptuele raamwerk wordt een onderscheid gemaakt tussen strategische HRM praktijken, dat wil zeggen HRM praktijken op organisatieniveau en HR praktijken in projectmanagement. De gewenste fit tussen de strategische oriëntatie van een organisatie en strategische HRM praktijken verwijst naar het werk van Miles en Snow (1984), Schuler en Jackson (1987) en meer recent werk van Jiménez-Jiménez en Sanz-Valle (2005). De gewenste *verticale* fit tussen strategische HRM praktijken en HR praktijken in projectmanagement verbeeldt de noodzakelijke coherentie tussen HRM praktijken op verschillende organisatorische niveaus, zoals beschreven in Searle en Ball (2003).

Het innovatieklimaat in een organisatie en de frequentie waarmee nieuwe diensten worden ontwikkeld, zijn veronderstelde consequenties van de strategische oriëntatie en strategische HRM praktijken. Innovatieklimaat en ontwikkelfrequentie hebben een verondersteld positief effect op geleverde ontwikkelprestaties, mede als gevolg van organisationeel leren, en daarmee indirect op de marktprestaties van nieuwe diensten. Het conceptuele raamwerk stelt dat tegenvallende prestaties van nieuwe diensten kunnen worden verklaard door i) tekortschietende ontwikkelprestaties of ii) lage dienstenkwaliteit en door antecedenten op organisatie- en projectniveau, dat wil zeggen door (1) onvoldoende op de *innovatiesituatie* toegesneden HR praktijken in projectmanagement, (2) ontbrekende coherentie tussen strategische HRM praktijken en HR praktijken in projectmanagement, (3) contraproductieve strategische HRM praktijken, (4) een organisatiebrede focus op kostenreductie of kwaliteitsverbetering, of (5) strategische desoriëntatie, een situatie waarin gemaakte strategische keuzes onverantwoord zijn, gegeven de marktsituatie en de institutionele context waarin een bedrijf opereert (zie ook Paauwe, 2007).



Figuur 9.2 HRM en de prestaties van nieuwe diensten: een conceptueel raamwerk

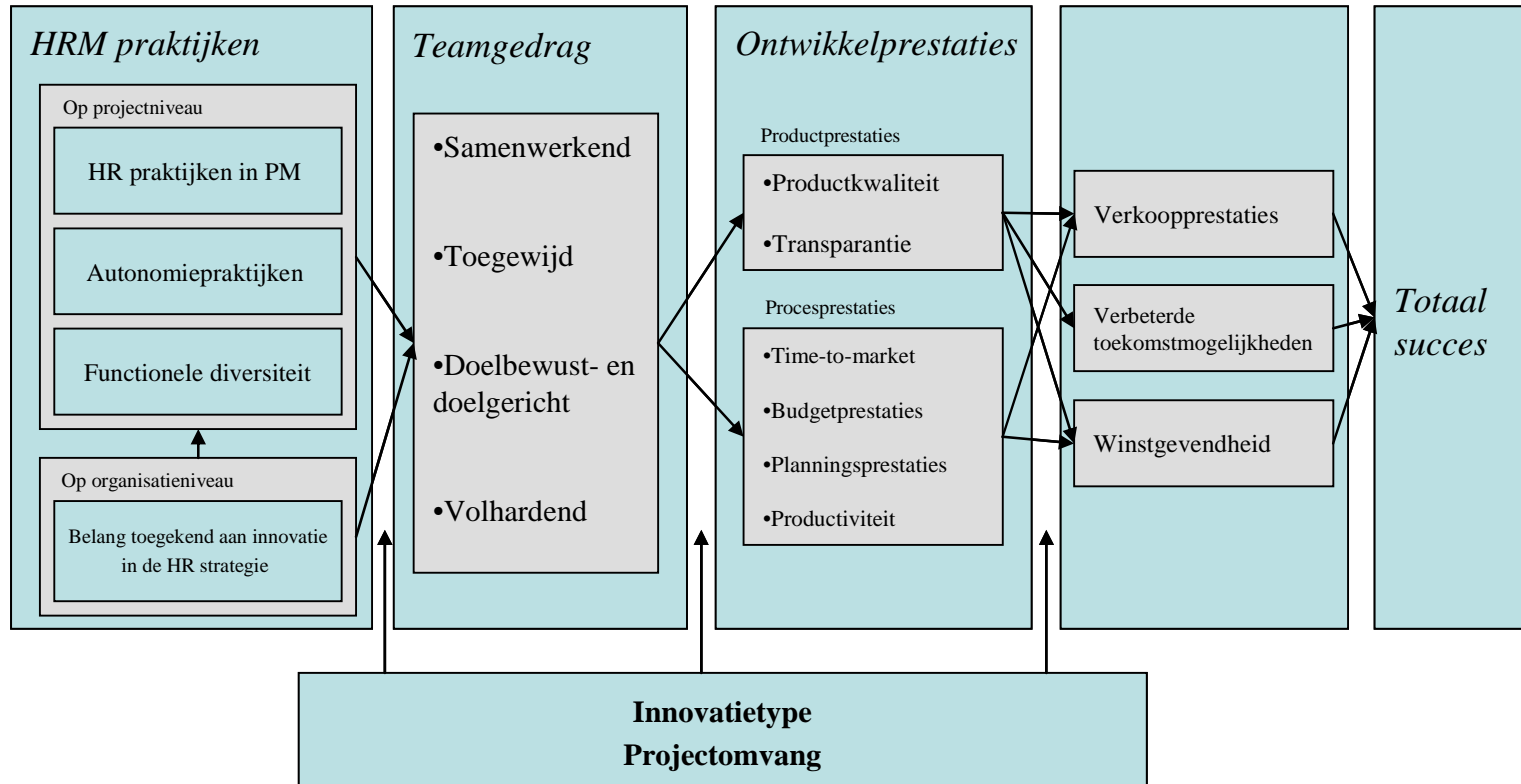
Hoofdstuk 5 beschrijft de centrale onderzoeksvraag van het empirisch onderzoek, het onderzoeksmodel, het gekozen theoretisch perspectief en bijbehorende onderzoekshypothesen. De centrale onderzoeksvraag luidt: *Wat is de relatie tussen HRM praktijken op project- én organisatieniveau en de prestaties van nieuwe diensten?* Het antwoord op deze vraag beperkt zich tot de invloed van HRM praktijken op de competentie en het gedrag van medewerkers die de verantwoordelijkheid voor dienstenontwikkeling dragen. De invloed van HRM praktijken op de kwaliteit van het personeel in de front- en backoffice en daarmee op de kwaliteit van de dienstverlening valt buiten de onderzoeksscope. HRM praktijken worden hier gedefinieerd als ‘managementpraktijken die de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer vormgeven, gericht op de realisatie van project- of organisatiedoelstellingen’. Vorm en inhoud van het onderzoeksmodel (zie Figuur 9.3), een antecedenten-gedrag-consequenties-model, zijn ontleend aan resultaten van eerder onderzoek gepresenteerd in hoofdstuk 3, de modellen gepresenteerd in Figuur 9.1 en 9.2, resultaten van vergelijkbaar onderzoek naar antecedenten van prestaties in het geval van nieuwe producten, en gedragstheorie zoals uiteengezet in Wright en McMahan (1992). Belangrijke uitgangspunten van Wright en McMahan’s gedragstheorie zijn dat i) het gedrag van medewerkers de verbinding vormt tussen de strategie en de prestaties van een organisatie, ii) effectief gedrag een functie is van karakteristieken van de markt en de rol die een organisatie daar in wil spelen en iii) effectief gedrag met HRM praktijken kan worden gestuurd.

De gebudgetteerde ontwikkeling van nieuwe diensten wordt in dit proefschrift opgevat als het *gedisciplineerd zoeken* naar en het vormgeven van nieuwe, waardevolle serviceproposities. Dit zoeken en vormgeven is de effectuering van strategische intenties en vereist gedrag van ontwikkelteams dat te beïnvloeden is met HRM praktijken. Samenwerking, toewijding, doelbewustheid, doelgerichtheid en volharding zijn veronderstelde aspecten van effectief gedrag in teams, die de verantwoordelijkheid dragen voor het ontwikkelen van nieuwe diensten. De betekenis van effectief gedrag is hier het leveren van een directe of indirecte bijdrage aan i) de verkoopprestaties of de winstgevendheid van een nieuwe dienst of ii) het vergroten van de toekomstmogelijkheden van een organisatie, bijvoorbeeld de toetreding tot nieuwe markten. Zoals gemodelleerd in Figuur 9.3 is de veronderstelde bijdrage vooral indirect, namelijk via productkwaliteit en -transparantie, time-to-market, budget- en planningsprestaties en teamproductiviteit. Productkwaliteit wordt hier opgevat als ‘de mate waarin de fysieke output van het ontwikkelproces voldoet aan afspraken hierover en verwachtingen hiervan’, terwijl transparantie is geconceptualiseerd als ‘de inverse van de mate waarin de markt tijd nodig heeft om de waarde van een nieuwe aanbieder te voorzien’. Time-to-market is de voor het ontwikkelproces benodigde tijd en een indicatie van de ontwikkelsnelheid. Budget- en planningsprestaties zijn respectievelijk de mate waarin ontwikkelteams binnen toegekende budgetten blijven en de mate waarin afgesproken planningen worden gehaald. De productiviteit van het ontwikkelteam, ten slotte, is ‘de mate waarin het outputpotentieel van het ontwikkelproces is gerealiseerd, gegeven de beschikbare productiemiddelen’.

Antecedenten

Gedrag

Consequenties



Figuur 9.3 Onderzoeksmodel

De gemodelleerde relatie tussen HRM praktijken en effectief teamgedrag bestaat uit vier delen. Het eerste deel bestaat uit zeven HR praktijken in projectmanagement, die een veronderstelde positieve bijdrage leveren aan effectief gedrag in teams, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe diensten. Het betreft i) taakanalyse, ii) HR planning, iii) selectie, iv) socialisatie, v) beoordeling, vi) beloning en vii) training en opleiding. Deze zeven HR praktijken in projectmanagement zijn ontleend aan een meta-analyse van HRM praktijken in organisaties die bestaan uit en van projecten (Fabi en Pettersen 1992). De zeven HR praktijken in projectmanagement zijn aangevuld met autonomiepraktijken in ontwikkelprojecten, waarbij gebruik is gemaakt van de inzichten uit de productontwikkelingstudie van Gemuenden *et al.* (2005). In die studie worden vier aspecten van autonomie onderscheiden, te weten i) doelstellingsautonomie, ii) structuurautonomie, iii) middelenautonomie en iv) sociale autonomie. Deze autonomieaspecten geven een beeld van de mate waarin een ontwikkelteam i) de vrijheid heeft om doelstelling(en) en aanpak te bepalen, ii) gevrijwaard is van hinderlijke en contraproductieve sturing en procedures, iii) over voldoende eigen middelen beschikt en iv) de vrijheid heeft om eigen gedragsregels te ontwikkelen en toe te passen. De gemodelleerde bijdrage van functionele diversiteit aan effectief teamgedrag is ontleend aan de studies van Keller (1986, 2001) en anderen, waarin een positieve relatie tussen functioneel diverse teams en de kwaliteit van nieuwe producten, de ontwikkelsnelheid en budget- en planningsprestaties werd gevonden. Ten slotte, de gemodelleerde ‘verticale’ relatie tussen het belang dat wordt toegekend aan innovatie in de HR strategie van een organisatie en HRM praktijken op projectniveau vertegenwoordigt het belang van de coherentie tussen HRM praktijken zoals geadresseerd in hoofdstuk vier van dit proefschrift.

Hoofdstuk 6 beschrijft de gehanteerde onderzoeksmethode, dat wil zeggen het gekozen onderzoeksontwerp, de totstandkoming van de vragenlijst en de dataverzameling. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de rol die handelsmerkgegevens van het Benelux Bureau voor de Intellectuele Eigendom hebben gespeeld. Het empirisch onderzoek is te typeren als een kwantitatieve, cross-sectionele studie van de relatie tussen HRM praktijken en de prestaties van nieuwe diensten. Het betreft nieuwe diensten die tussen 2002 en 2006 zijn geïntroduceerd in de Nederlandse markt voor i) financiële dienstverlening, ii) training & opleidingsprogramma's en iii) arbodiensten. De steekproef bestaande uit 192 nieuwe diensten, 103 commerciële successen en 89 commerciële tegenvallers, is vooral het resultaat van intensief telefonisch en E-mail contact met leden van het Verbond van Verzekeraars, de Nederlandse Vereniging van Banken, de Vetron: een sectororganisatie van Training en Opleidingsbureaus en de BOA: de brancheorganisatie van Arbodiensten. Qua omvang is de studie de op één na grootste van de zes tot op heden uitgevoerde prestatiestudies in de dienstensector met een vergelijkbaar onderzoeksontwerp. Bovendien is de verhouding tussen commerciële successen en tegenvallers in vergelijking met andere studies zeer evenwichtig.

Hoofdstuk 7 presenteert de resultaten van het empirisch onderzoek. Daaruit blijkt dat HRM praktijken op project- en organisatieniveau een positieve, indirecte bijdrage leveren aan de prestaties van recent geïntroduceerde nieuwe diensten. Die prestaties luiden vooral in termen van geleverde verkoopprestaties en in mindere mate winstgevendheid; het leveren van een bijdrage aan het vergroten van de toekomstmogelijkheden van een organisatie blijkt van geringe empirische betekenis. Diensten die (louter) een substantiële bijdrage leveren aan

lange-termijn doelstellingen van een organisatie zijn schaars. Dit betekent dat financiële, korte termijn prestaties in de praktijk centraal staan of dat bedrijven er moeizaam in slagen om met nieuwe diensten een substantiële bijdrage te leveren aan lange termijn doelstellingen. Met dit gegeven en op basis van resultaten van factoranalyse is in het vervolg van de data-analyse geprobeerd om variatie in de financiële, korte termijn prestaties van nieuwe diensten te verklaren (zie Figuur 9.4). De financiële prestaties van een nieuwe dienst zijn een positieve functie van de verkoopprestaties en de winstgevendheid.

Toetsing van de constructvaliditeit en analyse van correlatiegegevens heeft geleid tot beperkte aanpassing van het onderzoeksmodel, dat in aangepaste vorm wordt gepresenteerd in Figuur 9.4. Daarin vallen vooral de veranderingen in aspecten van het gedrag van ontwikkelteams op. Uit factoranalyse en bestudering van de literatuur blijkt dat items gebruikt voor het meten van volharding, toewijding, doelgerichtheid en doelbewustheid feitelijk het *getoonde* commitment van een ontwikkelteam meten, dat wil zeggen de mate waarin een team *laat zien* de verantwoordelijkheid te nemen voor het neerzetten van een goed resultaat. Teamproductiviteit, gemeten als geobserveerd productief gedrag, is in Figuur 9.4 gemodelleerd als aspect van het teamgedrag en niet als ontwikkelprestatie. Daaraan ligt in het bijzonder de veronderstelde \cap -vormige relatie met productkwaliteit ten grondslag. Deze veronderstelling is ontstaan tijdens de eerste fase van de data-analyse.

Uit analyse van de data blijkt dat de financiële prestaties van een nieuwe dienst een positieve functie zijn van i) de productkwaliteit, de kwaliteit van de output van het ontwikkelingsproces en ii) de transparantie van de op de markt geïntroduceerde propositie. Bovendien is bewijs gevonden voor het bestaan van 'first-mover' voordeel en het belang van organisationele competenties op het terrein van dienstenontwikkeling.

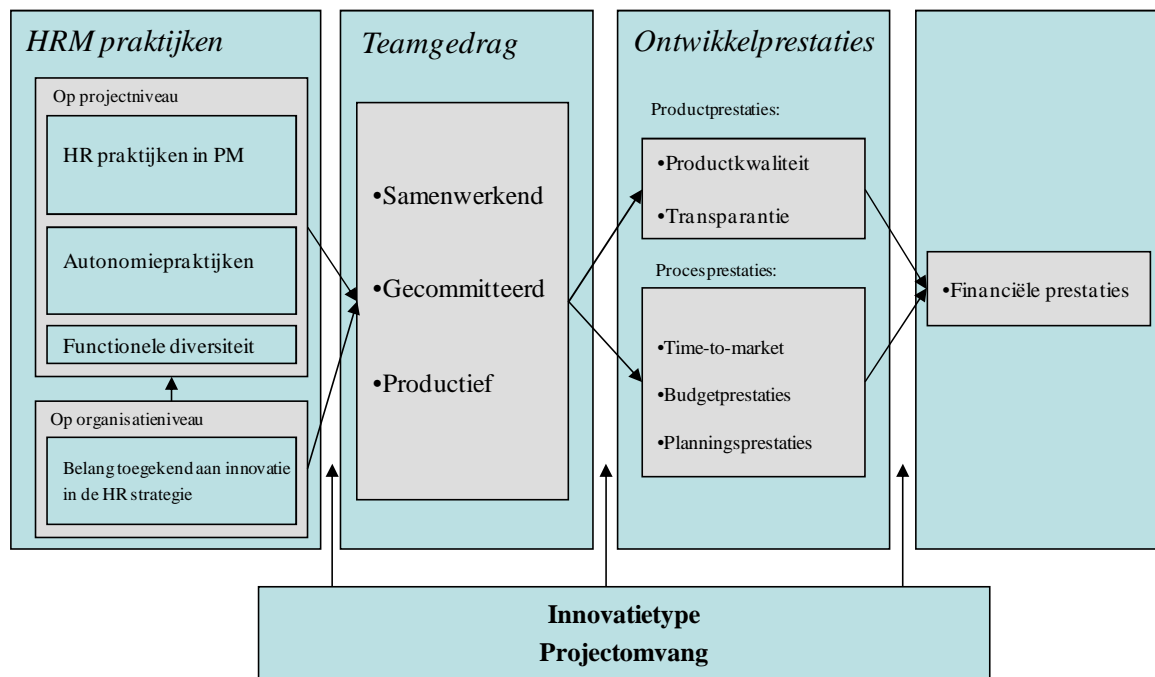
Procesprestaties lijken er niet toe te doen en verschillen tussen innovatietypen en sectoren werden niet gevonden. De variatie in transparantie is moeilijk te verklaren, maar is vermoedelijk een functie van marketingcompetenties. De variatie in productkwaliteit wordt verklaard door HR praktijken in projectmanagement, dat wil zeggen aandacht voor taakanalyse, zorgvuldige selectie van teamleden en het maken van beloningsafspraken. Ook de verleende autonomie en teamdiversiteit dragen positief bij. Teamdiversiteit lijkt zelfs geen grenzen te kennen. De veronderstelde \cap -vormige relatie tussen teamdiversiteit en samenwerking tussen de teamleden werd niet door de data bevestigd. De relatie tussen de HRM praktijken op projectniveau en productkwaliteit wordt volledig gemedieerd door gemeten teamcommitment en teamproductiviteit, wat een bevestiging is van de waarde van de gedragsbenadering van dienstenontwikkeling zoals betoogd in hoofdstuk 5 van dit proefschrift. Voor het in hoofdstuk 4 veronderstelde belang van de verticale fit tussen HRM praktijken is nog geen empirische ondersteuning gevonden. Wel werkt het belang dat aan innovatie wordt toegekend in de HR strategie van een organisatie positief door in het toepassen van innovatier relevante HRM praktijken op projectniveau.

De operationele validiteit -zoals gedefinieerd in het artikel van Thomas en Tymon (1982) over relevant bedrijfskundig onderzoek- van de onderzoeksresultaten is groot, omdat ze, in tegenstelling tot resultaten van veel vergelijkbaar onderzoek, niet triviale handvatten bieden voor het managen van dienstenontwikkeling, zowel voor koplopers als voor volgers. De contouren van de HRM paragraaf in projectmanagement worden zichtbaar.

Antecedenten

Gedrag

Consequenties



Figuur 9.4 Aangepast onderzoeksmodel

Hoofdstuk 8 gaat in op de contributie van dit proefschrift, zowel in conceptuele als in theoretische zin, stelt de resultaten van het empirisch onderzoek ter discussie en gaat in op de beperkingen. Daarnaast worden de hoofdlijnen van relevant vervolgonderzoek verkend en aanbevelingen voor managers verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe diensten beschreven. Bijzondere aandacht wordt besteed aan het eigen onderzoeksontwerp en betekenisvolle veranderingen daarin, de juistheid van de in het onderzoeksmodel veronderstelde eenzijdige causaliteit, de waarde van de gedragsbenadering van dienstenontwikkeling en het ontbreken van bewijs voor de relevantie van time-to-market, budget- en planningsprestaties.