

# De planeet Tevredenheit is pla

HET STREVEN VAN CONTACTCENTERS OM 80% VAN DE BELLERS  
TE WOORD STAAN BINNEN DE 20 SECONDEN DRAAGT NIET  
NOEMENSWAARDIG BIJ TOT DE KLANTENTEVREDENHEID.

DAT BLIJKT UIT HET TELEPHONE X-RAY ONDERZOEK DAT CALLMETRICS  
UITVOERDE IN SAMENWERKING MET DE UNIVERSITEIT GENT.

Door Horst Remes

In dit onderzoek sneuvelen wel meer dogma's. Ook de wijdverspreide overtuiging dat tevreden contactcenter-agenten zorgen voor tevreden klanten blijkt niet te kloppen. Hoewel dit verrassende conclusies zijn, gaan we vanzelfsprekend vooral op zoek naar die parameters waarmee we de tevredenheid van bellers wél kunnen beïnvloeden. Zo bevestigen de resultaten van de studie bijvoorbeeld het belang van de competentie en de behulpzaamheid van de agent. Andere algemeen aangenomen principes blijken grotendeels te kloppen, maar verdienen enige nuance. De invloed van de uitkomst van het gesprek is daar een voorbeeld van. Ook aspecten waarvan in de literatuur vaak sprake is (zoals de beller bij zijn naam aanspreken), maar die in het verleden nog niet expliciet zijn onderzocht op hun impact op tevredenheid, zijn bij deze gelegenheid getest.

## A BRIEF HISTORY OF CUSTOMER SATISFACTION

Al millennia lang zijn mensen op zoek naar de wetten die de werking van het heelal beschrijven. We zijn er nog niet, maar ons beeld van het ontstaan van de kosmos en ons begrip van de natuurwetten die heersen in die erwtensoepe worden almaar verfijnder, met dank aan wetenschappers als Copernicus, Newton, Einstein en, meer recent, Hawking. Als we onze kennis over klantentevredenheid daarmee vergelijken, staan we nog erg ver af van de relativiteitstheorie. Net als bij vele andere wetenschappen in hun vroege stadia van evolutie, kenmerken dogma's, persoonlijke overtuiging en de uitlatingen van (management)goeroes deze periode in de ontwikkeling van onze inzichten. Iederéén weet toch dat je een telefoon slechts drie keer mag laten rinkelen? Maar wie heeft dat ook weer gezegd? En op welk onderzoek baseerde hij

zich daarvoor? Onlangs vertelde een contactcenter manager (waar ik overigens een hoge dunk van heb) me dat hij 'gelooft' in een correlatie tussen de jobtevredenheid van contactcenter agenten en de klantentevredenheid van de bellers. Zoals de middeleeuwse natuurkundigen die niet zomaar 'geloofden' dat de aarde plat was met metingen de grootste vooruitgang boekten (als ze niet op de brandstapel belandden), kunnen we een correlatie ook gewoon meten.

Kennis vergaren gebeurt zelden zonder hindernissen. Een constante in de evolutie van de wetenschap is het opduiken van onderzoeksresultaten die ons op het verkeerde spoor zetten. Aristoteles, een briljant wetenschapper, stelde dat alle materie in het heelal samengesteld was uit slechts 4 elementen die tot in het oneindige deelbaar waren: water, vuur, aarde en lucht. Daarmee heeft hij onze kennisontwikkeling ech-



elke theorie standhoudt zolang ze de fenomenen verklaart die we empirisch waarnemen. Wanneer de theorie een nieuwe vaststelling niet meer kan verklaren, passen we de theorie aan of komt er een heel nieuwe theorie voor in de plaats. Hoewel we denken dat we in het contactcenter alles goed doen, worden we toch nog geconfronteerd met ontevreden klanten. Het wordt dus misschien eens tijd om een aantal zaken in vraag te stellen.

### HET ONDERZOEK

Met het Telephone X-Ray project willen we een bijdrage leveren aan een wetenschappelijke en kritische benadering van het onderzoek naar klantentevredenheid, zonder daarbij de pretentie te hebben volledig of zonder fouten te zijn. Wél hebben we er nauwgezet voor gezorgd niet in de ons bekende vallen te trappen en een zo groot mogelijk scala aan parameters te bestrijken (we analyseerden er 148). We hebben om die reden ook samengewerkt met professor Patrick Van Kenhove (UGent), een autoriteit op het gebied van onderzoeksmethodologie. Het voornaamste doel van de studie is aan contactcenter managers een richtlijn geven over waarin ze hun beschikbare middelen best investeren voor een zo goed mogelijk resultaat op het gebied van klantentevredenheid.

We contacteerden bellers de dag na hun gesprek met een van de elf betrokken contactcenters. We onderwierpen hen aan een uitgebreid interview (gemiddeld bijna 14 minuten) over hun percepties maar ook over de feitelijke gebeurtenissen tijdens hun gesprek: net omdat we bijvoorbeeld heel precies wilden weten op welke manier agenten een doorschakeling begeleidde, was die korte tijdsspanne tussen het gesprek met de agent en het interview zo belangrijk.

Op die manier interviewden we 2.688 bellers, waardoor de foutenmarge 1,9 procentpunten bedraagt. De bedrijven die meewerkten aan dit onderzoek (Fortis, Dexia, Mobistar, Banksys, Happy Days, Scarlet, Partena, Euromut en Sony) stelden ons dagelijks een lijst van respondenten ter beschikking, samen met, per respondent, de technische gegevens van dat gesprek

ter een behoorlijke tijd vertraagd (Het heeft tot 1803 geduurd eer Dalton kon aantonen dat er zoiets moest zijn als atomen die samen moleculen vormden). Dat kan Aristoteles overigens niet verweten worden. Hij beschikte eenvoudigweg nog niet over de technische middelen om door de bomen het bos te zien.

Op het gevaar af gelijkaardige fouten te maken, nemen onderzoekers soms aan dat bijvoorbeeld tevredenheid over de wachttijd een substituut is voor de lengte van die wachttijd. De tevredenheid over de wachttijd is immers heel wat gemakkelij-

ker te meten dan de werkelijke wachttijd. Je kunt een respondent gewoon naar zijn tevredenheid over de wachttijd vragen. De onderzoeker meldt dan dat een langere wachttijd invloed heeft op bijvoorbeeld de algemene tevredenheid, terwijl de enige echte conclusie is dat tevredenheid over de wachttijd en tevredenheid over het gesprek samenhangen (zonder dat het daarom duidelijk is in welke richting die relatie gaat)

De planeet Tevredenheid is dus plat. Uit de parallel met het onderzoek naar de werking van het universum leren we ook dat

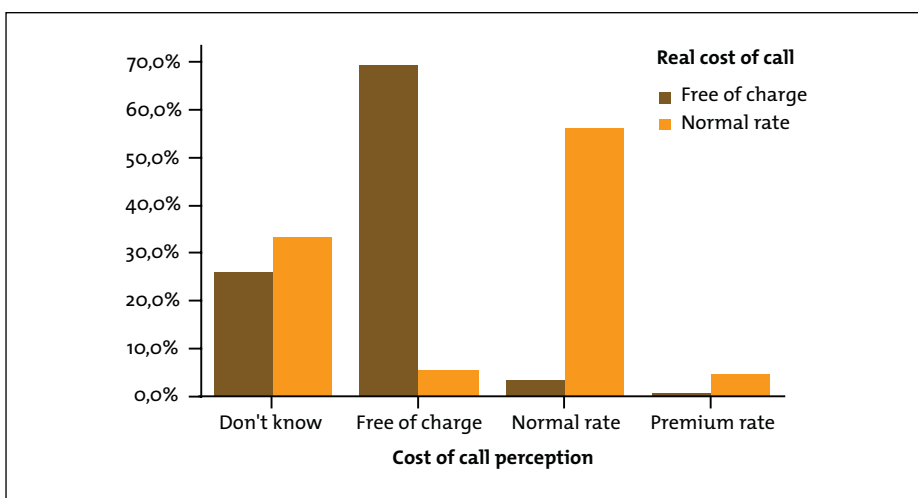
© NFP RECHTENVRJ

(wachttijd voor het gesprek, aantal doorverbindingen, etc.) en een identificatie van de agent die het gesprek met de beller voerde. Zo konden we de perceptie van de respondent over wachttijden vergelijken met de feiten en bovendien de invloed meten van de werkelijke wachttijd op de gesprekstevredenheid. Van elke betrokken agent namen we ook een webenquête af die peilde naar jobtevredenheid, naar tevredenheid over management en middelen en naar zijn of haar socio-demografisch profiel. Omdat we elke agent kon-

die een rol kunnen spelen nu wel stilaan geïdentificeerd zijn. We lichten er enkele uit.

#### Gratis nummer

Het gebruik van een gratis (0800) nummer zet geen zoden aan de dijk. 33% van de bellers weet zelfs niet of het nummer dat ze bellen gratis is of aan het gewone tarief. Bovendien heeft die wetenschap bij de bellers die zich wel bewust zijn van het tarief geen enkele invloed op hun tevredenheid over de dienstverlening.



Figuur 1

Perceptie van de kost van het telefoongesprek in functie van de werkelijke kost.

den linken aan een gesprek, konden we de invloed van elk van die factoren op de tevredenheid van de beller nagaan. We hebben in onze uitgebreide literatuurstudie, voorafgaand aan het onderzoek, geen rapporten gevonden die het verband tussen de parameters van een telefoongesprek en tevredenheid zo gedetailleerd en op niet-geaggregeerde wijze (gesprek per gesprek in plaats van op basis van gemiddelden per bedrijf) in kaart brachten. Het project nam meer dan 2.000 werkuren in beslag.

#### DE PARAMETERS ZIJN GEKEND

Onze lijst van te onderzoeken gespreksparemeters kwam tot stand door studie van de bestaande literatuur. Op drie momenten in het interview met de beller hebben we gepeild naar het bestaan van andere parameters die eventueel zijn tevredenheid bepaalden. Daaruit kwamen geen verrassingen, wat aangeeft dat alle parameters

#### Wachttijden

Gegevens over de wachttijd voor het gesprek verzamelden we op drie manieren: ten eerste wisten we uit de database van elke respondent hoelang hij precies had gewacht, ten tweede peilden we naar de subjectieve wachtbeleving (antwoord tussen 'helemaal niet gewacht' en 'erg lang gewacht') en ten slotte lieten we de respondenten schatten (in minuten en seconden) hoelang ze hadden gewacht.

Een eerste opvallende vaststelling is de correlatie [1] ( $r=0,55$ ) tussen de werkelijke wachttijd en de wachttijd geschat door de respondent. Hoewel dit een min of meer redelijke correlatie zou zijn voor het verband tussen twee parameters, gaat het hier over één en dezelfde parameter (de wachttijd), doch gemeten met twee verschillende meetinstrumenten (de computer en de respondent). Ook de paarsge-

wijze vergelijking [2] van deze wachttijden toont aan dat we niet op de respondent kunnen vertrouwen om de wachttijd te meten. Nochtans zien we dat in onderzoek regelmatig gebeuren.

De subjectieve beleving van de wachttijd (lang - niet lang) heeft een duidelijke invloed op de tevredenheid over het gesprek. Respondenten die aangeven niet lang gewacht te hebben zijn significant meer tevreden. Toch vinden we dit verband niet eenduidig terug in de werkelijke wachttijd. De perceptie van bellers over de wachttijd is dus meer bepalend voor de tevredenheid over het gesprek dan de werkelijke wachttijd.

Hoe lang kunnen we bellers dan laten wachten? Omdat het directe verband tussen de werkelijke wachttijd en tevredenheid geen bruikbare informatie oplevert, nemen we de omweg van de perceptie. In principe kunnen we een willekeurige wachttijd nemen en toetsen hoeveel mensen die 'niet lang' vonden en dus meer tevreden zijn. We kiezen hier echter 55 seconden, dat is de bovengrens van het 95% betrouwbaarheidsinterval voor respondenten die 'niet lang' moesten wachten. Van alle bellers die 55 seconden of minder hebben gewacht, zegt 86% dat dit 'niet lang' was. Opvallend: bij 20 seconden is dit slechts 2% méér (88%). De 20-secondenregel houdt dus niet stand.

#### BEKWAAMHEID EN BEHULPZAAMHEID VAN DE AGENT

De bekwaamheid, behulpzaamheid, het enthousiasme en de vriendelijkheid van de agent vormen, samen met de tevredenheid over de tijd die de agent spendeert aan de beller, één factor. Dat betekent dat respondenten die een hoge score geven op één parameter, steeds een vergelijkbare hoge score geven op alle andere uit de factor. We noemen deze factor de CHEFT-factor, naar de Engelse equivalenten van de parameters waaruit hij is samengesteld: Competence, Helpfulness, Enthusiasm, Friendliness en Time. De CHEFT-factor blijkt bovendien de grootste invloed te hebben op de tevredenheid van de beller over het gesprek: hij is belangrijker dan de uitkomst van het gesprek (een oplossing voor het probleem of een antwoord op de vraag)

en de wachttijd voor het gesprek. Markant aan deze vaststelling is vooral dat bellers die de agent competent vinden, diezelfde agent ook behulpzaam vinden en omgekeerd (correlatie:  $r=0,83$ ). Hier ligt meteen een interessant gegeven voor verder onderzoek. Met de nodige voorzichtigheid vermoeden we dat een agent die zich in zijn comfortzone bevindt qua competentie, meer energie kan besteden aan zijn omgang met de klant. Een agent die met de vraag van de klant geen blijf weet, zal zich wellicht sneller van het gesprek willen afmaken.

### DE KWALITEIT EN DE VOLLEDIGHEID VAN HET ANTWOORD

De uitkomst van het gesprek kunnen we in drie groepen indelen: probleem opgelost, probleem niet opgelost, of daar tussenin: oplossing hangende waarbij nog een interventie van de beller of van het bedrijf in kwestie nodig is (bijvoorbeeld een schriftelijke bevestiging). De tevredenheid stijgt met de oplossingsgraad. Wanneer het pro-

sie nét iets belangrijker voor de tevredenheid dan de wachttijd.

### WERKNEMERSTEVREDENHEID VAN DE AGENT

Het verband tussen werknemerstevredenheid en klanttevredenheid is al meermaals onderzocht. De hypothese dat dit verband (ook) in een contactcenter bestaat lijkt logisch. Deze hypothese wordt o.a. gesuggereerd door de vergelijking die men soms maakt tussen de gemiddelde klanttevredenheid van bedrijven en de gemiddelde medewerkerstevredenheid van diezelfde bedrijven. Statistisch kan men zich bij die benadering echter vragen stellen. Het aantal waarnemingen is hier beperkt tot het aantal bedrijven dat bij het onderzoek betrokken is, en niet tot het aantal bevraagde agenten of bellers. Het grote gevaar bij het onderzoek van verbanden tussen gemiddelde tevredenheid bij klanten en bij medewerkers is dat men de mogelijke invloed van een derde variabele, eigen aan het bedrijf, negeert. Deze derde varia-

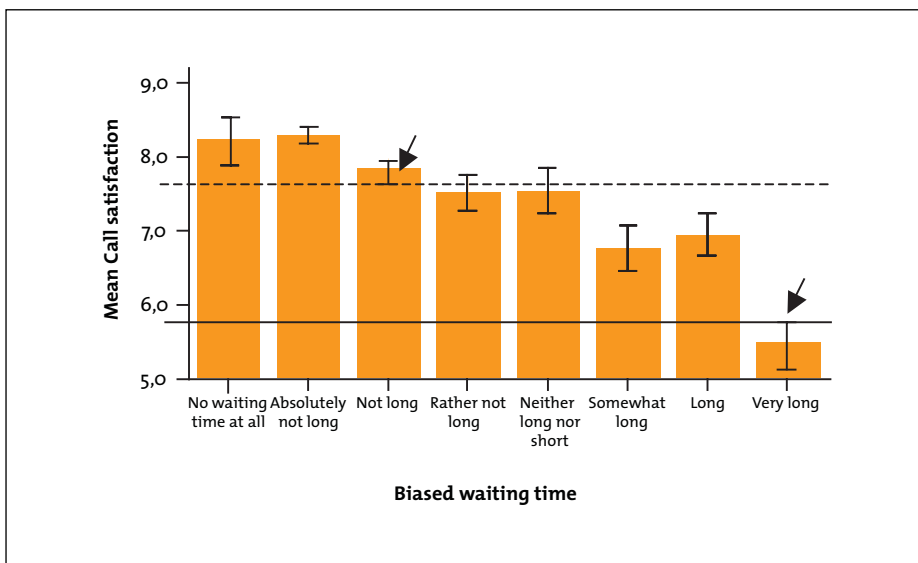
van twee variabelen die schijnbaar sterk met elkaar correleren zonder dat er een oorzakelijk verband is tussen de twee heet *spurious correlation*. Een klassiek voorbeeld hiervan is de correlatie die men begin vorige eeuw vond tussen het aantal ooievaars en het geboortecijfer in een bepaald gebied. Het oorzakelijke verband tussen het aantal ooievaars en het aantal geboorten is natuurlijk absurd. De onderliggende, 'derde' variabele die de twee andere beïnvloedt is de graad van verstedelijking. In de steden kwamen minder ooievaars voor. Door de sociodemografische structuur in die tijd werden er op het platteland ook heel wat meer kinderen geboren. Er is dus geen verband tussen het aantal ooievaars en het geboortecijfer, maar er is wél een verband tussen elk van die twee variabelen en de graad van verstedelijking van een gebied. De jacht op ooievaars is dus wellicht niet de meest efficiënte maatregel om aan geboortebeperving te doen.

We beschikken in de data van dit onderzoek over 1.400 gesprekken waarvan we zowel de tevredenheid van de beller als de jobtevredenheid van de agent kennen. We nemen dus de tevredenheid van de klant over een bepaald gesprek en we koppelen die aan de werknemerstevredenheid van de agent die dat gesprek heeft gevoerd. Op die manier stellen we vast dat de correlatie wel degelijk bestaat (ze is immers significant), maar dat ze wel heel erg klein is (correlatie:  $r=0,07$ ).

Deze conclusie gaat niet noodzakelijk op in een andere setting. Een contactcenter is immers een zeer sterk gecontroleerde omgeving. Er zijn bovendien tal van andere goede redenen om medewerkers tevreden te houden. Alleen zijn er meer effectieve middelen om bellers meer tevreden te maken dan via een verhoging van de medewerkerstevredenheid.

### COMPLEX

Managers willen het liefst eenvoudige oplossingen. Het bestuderen van klanttevredenheid komt echter neer op het bestuderen van menselijk gedrag, en dat is doorgaans vrij complex. Hoe meer we te weten komen over klanttevredenheid, des te meer nuances en onderlinge verbanden



Figuur 2

Gesprekstevredenheid in functie van de perceptie van de respondent over de lengte van de wachttijd in de queue.

bleem is opgelost, maar de beller heeft daar nog niet het bewijs van gezien, is hij dus maar matig tevreden. Daarbij maakt het geen verschil of het initiatief van het bedrijf of van de beller moet komen. Het oplossen van het probleem of het beantwoorden van de vraag is in een lineaire regres-

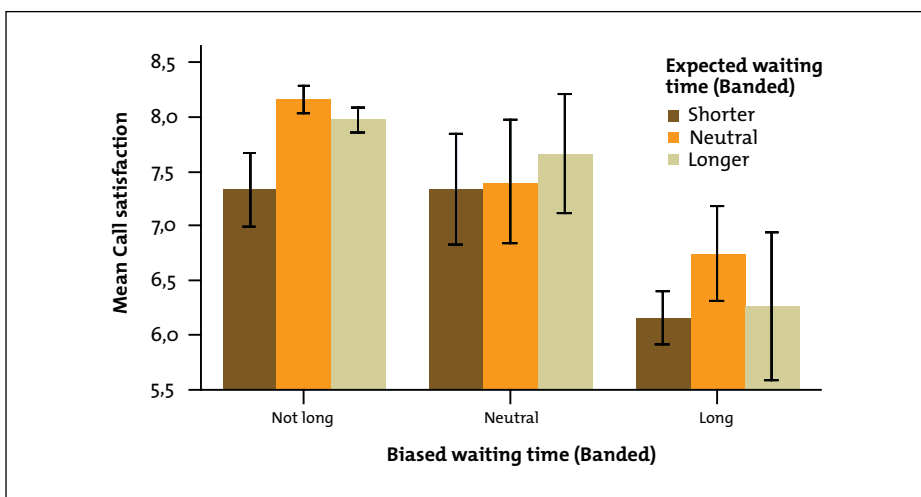
bele (bijvoorbeeld een degelijk management) kan de oorzaak zijn van zowel de klanttevredenheid als de medewerkerstevredenheid. Elk verband tussen beide tevredenheidsparameters is dan slechts schijn. In werkelijkheid is het de derde variabele die beide bepaalt. Het verschijnsel

we vinden. Dat zien we bijvoorbeeld als we de invloed van verwachtingen op de tevredenheid onderzoeken. Beschouwen we twee groepen bellers: de ene groep verwacht korter te wachten dan de werkelijke wachttijd, de andere verwacht langer te moeten wachten. De bellers die korter wachten dan verwacht, zijn meer tevre-

den over het gesprek. Het effect speelt echter enkel bij korte wachttijden. Bellers die lang moeten wachten zijn dus niet significant méér tevreden wanneer ze die lange wachttijd verwacht hadden. Het éne ding dat je moet doen om al je klanten tevreden te maken, bestaat dus niet. De kunst om met die complexiteit om te gaan, be-

paalt wellicht voor een groot deel het succes van een contactcenter op het gebied van klantentevredenheid.

Uit dit onderzoek, uit de vele andere recente publicaties over klantentevredenheid en vooral uit de polemieken die daaruit voortvloeien, blijkt dat we nog maar aan het begin staan van een wetenschap in volle ontwikkeling. We laten ons beter niet leiden door persoonlijke opinies of door wat zelfbenoemde goeroes ons vertellen. *'Het belangrijkste is niet te stoppen de dingen in vraag te stellen. Nieuwsgierigheid heeft haar eigen bestaansreden.'* (Albert Einstein) [CCM](#)



Figuur 3  
Gesprekstevredenheid in functie van de wachttijd en de verwachting van de wachttijd.

[1] De correlatie geeft aan in welke mate twee reeksen gegevens samenhangen. De correlatiecoëfficiënt ( $r$ ) is een getal tussen -1 en +1. -1 duidt op een perfect negatief verband, 0 duidt op de totale afwezigheid van een verband, +1 duidt op een perfect positief verband.

[2] Via een 'paired samples t-test'

Horst Remes is partner bij CallMetrics – [horst.remes@callmetrics.be](mailto:horst.remes@callmetrics.be)