

WE HEBBEN ER AL EERDER AANDACHT AAN BESTEED: DE PARADOX VAN HET NIET UITBESTEDEN VAN KLANTCONTACT. VEEL GROTE BEDRIJVEN BESTEDEN VRIJWEL ALLES UIT: CATERING, SCHOONMAKEN, TUINONDERHOUD, ICT, FACILITAIR BEHEER... BEHALVE DE KLANTCONTACTEN. ZO ZIEN WE BIJ DE MEESTE GROTE BANKEN DE CONTACTCENTERS NOG STEEDS IN HUIS EN ONDER EIGEN BEHEER. NOG STEEDS IS MAAR EEN TIENTAL PROCENTEN VAN HET TOTALE AANTAL CONTACTCENTER-BANEN TE VINDEN BIJ FACILITAIRE DIENSTVERLENERS. HOE ZAL ZICH DIT DE KOMENDE JAREN ONTWIKKELEN? LATEN WE EERST DE AANBIEDERS BESPREKEN, DAARNA DE UITBESTEDERS EN STILSTAAN BIJ DE ONTWIKKELINGEN VAN DE PROPOSITIE. DAARNA KOMT HET FENOMEEN OFF- EN NEARSHORING AAN DE ORDE.

Door Jan Rozendaal

Uit  
van

# besteden

## klantcontact – de toekomst

W e hebben de afgelopen periode een aantal interessante ontwikkelingen gezien bij de aanbieders van facilitaire diensten, de *Customer Service Providers* (CSP's). In de eerste plaats zijn de buitenlandse partijen die hun Nederlandse vestigingen in stilte lieten draaien, weer in beweging gekomen. De overname van 24Help door Teleperformance en de overname van Sitel door ClientLogic zijn hier mooie voorbeelden van. Teleperformance was al aan het groeien in Nederland blijkens de opening van een vestiging in Zoetermeer. ISS nam Interfoon en daarna Wolfson over, waarmee een speler van formaat ontstond. Overnames door Nederlandse spelers hebben we nog niet gezien. Is dat iets wat we later dit jaar te zien zullen krijgen?

Het lijkt er op dat de Nederlandse markt weer interessant is voor de buitenlandse CSP's. Er wordt weer geïnvesteerd in overnames en groei, ongetwijfeld is de sterke economische ontwikkeling daar mede debet aan. Omgekeerd hebben we nog geen Nederlandse CSP's waargenomen met vestigingen in andere landen. Is expansie over de grens niet interessant voor ons? Of hebben we de schrik nog in de benen van de vorige buitenlandse avonturen? De grote vraag is of onze CSP's een dienst hebben die onderscheidend genoeg is om geëxporteerd te worden. De buitenlandse vestigingen van de grote internationale spelers richtten zich in eerste instantie op de Nederlandse vestigingen van multinationalaal opererende ondernemingen. Inmiddels doen ze ook actief mee als er grote Nederlandse contracten te vergeven zijn.

De combinatie van Cendris en BSC, nog niet door de NMA geaccordeerd overigens, was al langer actief. Er ontstaan dus weer

grotere partijen op onze markt die de concurrentie met de bekende facilitaire namen aan kunnen. Overigens is er nog steeds een flink aantal kleinere facilitaire contactcenters actief. Met name in de outbound dienstverlening loont het blijkbaar nog steeds de moeite om met enkele tientallen stoelen in de markt actief te zijn.

De eisen die door de grote partijen worden gesteld aan de aard en kwaliteit van de dienstverlening maken het voor de kleine CSP's lastig om te concurreren met de grotere CSP's. Het aanbieden van multimediale dienstverlening, dus niet alleen inbound callcenter-diensten, vereist eveneens een bepaalde schaalgrootte. Daarnaast is ervaring en expertise benodigd om complexere projecten aan te kunnen. Voor de CSP is dus de rol van de project manager of service delivery manager steeds essentiëler aan het worden. Dit is te zien op de vacaturepagina's waar dergelijke vacatures steeds vaker te vinden zijn. Daarnaast zien we dat het besef langzaam doordringt dat de teamleider en/of supervisor een rol van onschatbare waarde speelt. Om als CSP te kunnen investeren in het eigen personeel vereist ook een bepaalde schaalgrootte. Opleidingsprogramma's, traineeships en stage-achtige trajecten zien we vrijwel nog niet. Het zou me dus niet verbazen als we meer fusies en overnames tegemoet kunnen zien in de komende jaren.

### DE UITBESTEDERS

Grote contracten worden doorgaans via een RFI- en RFP-procedure in de markt gezet. In de RFP's die wij de afgelopen maanden zagen, staat het onderwerp *kosten* nog steeds hoog op de agenda. Toch is het niet meer alleen de zoektocht naar de laagste kosten. Klantwaarde en contactwaarde zijn begrippen die belangrijker worden dan

voorheen. De Nederlandse uitbesteders lijken terug te komen van de focus op kosten; klantloyaliteit is een begrip dat de laatste tijd opgeld doet. De theorie van Reichelt over klantloyaliteit (te volgen door het meten van de Net Promoter Score) geniet steeds meer bekendheid. Kwaliteit van de dienstverlening stond centraal in de recente grote RFP-trajecten, gericht op consistentie van de dienstverlening aan de klant.

Voor ons is het verheugend te zien dat de samenwerking met de CSP een steeds prominentere plek krijgt in de RFP-procedures. Met name bij de grotere contracten is de uitbesteder duidelijk op zoek naar een partnership; een samenwerkingsverband dat verder gaat dan de oude klant-/leverancier-verhouding. In het boek *Remote in Control* hebben we aan die samenwerking veel aandacht besteed, vanwege het belang dat wij hechten aan een transparante en effectieve samenwerking tussen CSP en opdrachtgever. In onze optiek zou de klant van de opdrachtgever centraal moeten staan bij de inrichting van de samenwerking tussen opdrachtgever en dienstverlener. Vendor management is daarbij een belangrijk begrip. Steeds vaker organiseren en regisseren grote uitbesteders zelf het contact met de CSP. Voorheen werd dit aan de CSP overgelaten; de account manager besteedde al dan niet aandacht aan de relatie tussen dienstverlener en uitbesteder, doorgaans met enige afstand van de operatie. Dit leidde in veel gevallen tot onvrede over de relatie en de resultaten van de samenwerking.

We gaan naar een steeds actievere houding van klanten jegens hun leverancier, waarbij die leverancier steeds meer beseft dat een actieve samenwerking een bijdra-

ge levert aan het voortbestaan van de relatie. Hierbij gaat het niet meer over de prijs en de bonus/malus-constructie, maar vooral over de operationele kant van de samenwerking. In die operatie wordt immers de ervaring van de klant bepaald, een ervaring die steeds meer centraal komt te staan in de belevingswereld van grote ondernemingen.

### DE PROPOSITIE(S)

Het aannemen en afhandelen van telefoongesprekken is steeds vaker slechts een onderdeel van de propositie van de CSP. De combinatie van callcenter-werk met back-office-activiteiten komen we regelmatig tegen, zo ook callcenter-activiteiten gecombineerd met fullfilment. Een duidelijke ontwikkeling in de richting van Business Process Outsourcing begint zichtbaar te worden, waarbij het gehele klantproces of een belangrijk deel daarvan kan worden neergelegd bij een dienstverlener. Deze verbreding en verdieping van de dienstverlening is voor de dienstverlener een belangrijke manier om zich te onderscheiden van de concurrentie. Voor een opdrachtgever is het aantrekkelijk om samen met één partner een belangrijk deel van de klantcontactactiviteiten in te richten. Verdieping door niet alleen call maar ook e-mail en andere vormen van klantcontact af te handelen. Verbreding door niet alleen klantcontact, maar ook responsverwerking, administratieve handelingen, fullfilment etc. te verrichten.

Ten slotte zal ook gekeken worden naar de mogelijkheid om niet alleen activiteiten, maar ook medewerkers uit te besteden. Het overnemen van personeel van de opdrachtgever kan een belangrijk argument zijn om voor een dienstverlener te kiezen. Er ontstaat dan een samenwerkingsvorm waarbij de CSP een vestiging exploiteert waarbij het overgrote deel van de activiteiten ingezet wordt voor één opdrachtgever. De inzet van Unamic voor Wehkamp lijkt hier een voorbeeld van te zijn.

De groeiende belangstelling voor het afhandelen van klantcontacten middels selfservice-concepten biedt de aanbieders van dienstverlening kansen. Het inzetten van selfservice is niet voor iedere opdracht-

gever weggelegd. Technische expertise, content management, continue monitoring van systemen en resultaten zijn onderwerpen die aan de orde moeten komen bij het inzetten van selfservice. Hier ligt een kans op grote toegevoegde waarde voor de grotere CSP's.

Naast deze vormen van verdieping en verbreding kan de dienstverlener zich in de Nederlandse markt onderscheiden door een specialisme, bijvoorbeeld telemarketing of technische ondersteuning. Van prijsconcurrentie naar value added services.

Het specialisme *kwiteit* is een onderscheid dat nog nauwelijks geëxploreerd is in onze markt. Certificering, hoewel voor grotere uitbesteders steeds vaker een issue, is nog lang geen gemeengoed. Er is in Nederland precies één COPC-certificaat aan de muur gehangen. Er zijn meer ITO-certificaten te vinden, maar die zien we voornamelijk bij de inhouse contactcenters. Gezien het aantal contactcenters in Nederland is overigens de impact van ITO op de markt relatief gering te noemen.

Naar verwachting zal het onderwerp certificering in de komende jaren vaker op de agenda komen. De zoektocht van CSP's naar onderscheidend vermogen zal leiden tot een hernieuwde belangstelling voor mogelijke certificaten, zeker omdat opdrachtgevers er steeds vaker om vragen. Ook voor certificering zal de CSP een bepaalde schaal-grootte moeten hebben, het is niet reëel te verwachten dat de opdrachtgever extra zal betalen voor een certificeringstraject.

### OFF- EN NEARSHORING

In het nabije verleden heb ik dit onderwerp al eens geschetst als een randverschijnsel in onze branche. Ik bedoelde daar overigens niets onaardigs mee. Simpelweg het aantal werkplekken dat middels off- en nearshoring wordt ingevuld is minuscule gezien het totaal aantal banen in contactcenter Nederland. Dat is nog steeds zo. Daarin wordt geen significante verandering voorzien. Immers, het beschikbare areaal aan Nederlandstaligen in het buitenland is zeer beperkt. Uit recente berichtgeving kunnen we opmaken dat Zuid-Afrika niet langer een realistische offshore locatie is.

Suriname kent een prima ontwikkeling, hoewel niet alle Surinaamse dienstverleners in staat zijn het hoofd boven water te houden. Voor de Turkse markt worden medewerkers in Nederland gezocht, hetgeen mij doet vermoeden dat daar niet veel groei te verwachten is.

Van het nearshoren in de Nederlandse penitentiaire inrichtingen is na de heisa bij de introductie begin 2006 niets meer vernomen. Tot de berichten verschenen dat de medewerkers hun werk als callcenter agent misbruikten voor criminele activiteiten. Hoewel het niet duidelijk is of en zo ja wat er gebeurd is, lijkt het er op dat nearshoren naar de bajes geen grote vlucht zal gaan nemen. Daarvoor is te veel schade aangericht.

Tot nu toe hebben we de traditionele situatie besproken: de uitbesteders en de dienstverleners en hun samenwerkingsvormen. Ondanks allerlei ontwikkelingen is het aandeel van de uitbestede banen in onze branche niet of nauwelijks toegenomen. Gaat dat aandeel groeien en zo ja, waarin zal die groei zich manifesteren?

### NIEUWE VORMEN VAN UITBESTEDEN

Wij verwachten dat verschillende alternatieve vormen van uitbesteden zullen bijdragen aan de reeds lang verwachte groei van het aantal uitbestede callcenter-banen.

Als eerste de mogelijkheid om een deel van de callcenter-operatie bij een dienstverlener neer te leggen. Denk bijvoorbeeld aan het gehele personeelsproces. Dit is een vorm van uitbesteden die al meerdere malen is toegepast. Het werven, selecteren, opleiden en begeleiden van callcenter agents is een vak apart; waarom dat niet beleggen bij een daarin gespecialiseerde partij? Hetzelfde zou zich kunnen voordoen bij het voorzien in de behoefte aan goed middle management. Weer die essentiële rol van de teamleider, waarin vaak niet of onvoldoende geïnvesteerd wordt of kan worden.

De gehele besturing van de contactcenter-operatie kan bij een gespecialiseerde partij belegd worden: teamleiders, supervi-

sors, planners, reporters en de contactcenter manager worden van buiten ingevlogen. Dit gaat een flinke stap verder dan het inhuren van dergelijke specialisten bij de opbouwfase, maar is geen onlogische.

Een andere tussenvorm die we vaker zullen zien is de inhouse uitbestede vestiging van het contactcenter. Op locatie van de opdrachtgever wordt een contactcenter door een dienstverlener geëxploiteerd, al dan niet inclusief de infrastructuur. Hiermee heeft de opdrachtgever zijn klantcontact direct onder handbereik, hetgeen het behouden van een redelijke mate van regie eenvoudiger maakt.

Te denken valt ook aan het verlenen van infrastructurele diensten. Alles in huis, maar de infrastructuur wordt geleverd door een leverancier die gespecialiseerd is in callcenter-inrichting. Voor een inhouse contactcenter met enkele tientallen stoelen kan het zeer interessant zijn om de volledige functionaliteit met betrekking tot telefonie, management-informatie, WFM tooling en quality monitoring per werkplek af

te nemen van één dienstverlener. De virtuele contactcenter-werkplek met alles erop en er aan per stuk te huren van de leverancier. Altijd de meest recente versie en de volledige functionaliteit beschikbaar, soft- en hardware 'as a service'. Op dit moment is dat toekomstmuziek, maar hoe lang nog? Technisch is een en ander uitstekend te realiseren.

### CONCLUSIE

Uitbesteden is nog steeds een zeer kansrijke propositie. De afgelopen jaren is echter het uitbesteden van klantcontacten achtergebleven bij het outsourcen van IT, catering et cetera. De komende jaren zal deze achterstand ingehaald worden. De economische groei en de problemen bij het vinden van deels gespecialiseerd personeel zullen een impuls geven aan deze inhaalslag.

De opdrachtgever zal wel steeds meer de regie over zijn klantcontacten willen hebben en houden. De realisatie dat de loyaliteit van zijn klanten met name bepaald wordt door de consistentie van de dienst-

verlening leidt er toe dat de opdrachtgever van zijn CSP bewijsbare (bijvoorbeeld door middel van een certificaat) en consistente kwaliteit van de dienstverlening zal vragen. De schaalgrootte van de algemene dienstverleners zal toenemen, waarnaast ruimte blijft voor specialisten met een kleinere omvang. Dienstverleners zullen hun propositie onderscheidend maken door verbreding of verdieping van de dienstverlening. Daarnaast zullen we steeds vaker een vorm van samenwerking zien die zich beweegt tussen het volledig zelf doen en het volledig uitbesteden.

Valkuil blijft het organiseren van de samenwerking. Het ontbreken van echt partnership is nog steeds een struikelblok voor een langdurige samenwerking tussen CSP en opdrachtgever. Daarom zullen we een sterkere focus zien op vendor management aan de kant van de opdrachtgever en project of service delivery management aan de kant van de dienstverlener. **CCM**

Jan Rozendaal is algemeen directeur BRW Groep – [jan@brw.nl](mailto:jan@brw.nl)

(advertentie)

Werken op een contactcenter kan gevolgen hebben voor de gezondheid. Zo kunnen er problemen van fysieke aard ontstaan: denk aan toenemende stijfheid van nek en schouders of zelfs RSI. Maar bleef het daar maar bij; hoewel erg genoeg, is dit immers bekend terrein. Echter, al jaren wordt callcenter personeel geconfronteerd met een probleem van psychische aard, dat zich openbaart in de vorm van wanen, hallucinaties, en een euforische tot manische gemoedstoestand.

Susanna Nevalainen, die in haar werk als supervisor te maken heeft gehad – en soms nog te maken heeft – met verschillende ongelukkigen die aan deze ziekte ten prooi zijn gevallen, maakte deze begrippenlijst. De lijst geeft een realistische indruk van de belevingswereld van deze beklagenswaardige collega's. En is een aanrader voor ieder die werkzaam is in de callcenter branche.

**CALL CENTER ANDERS**

**NIEUW BOEK**

LEIDEN - MANAGEN - NETIQUETTE - OFFLINE - PERSONALISERING - WISDIEP - KUNSTEN - ESTIETIEK

Vakjargon van prettig gestoorde contactcenter professionals

Susanna Nevalainen

**€ 12,50**  
(incl. BTW, excl. verzendkosten)

Bestellen kan via [www.fngpubli.com](http://www.fngpubli.com)

**F&G**  
PUBLISHING