

SUCCESVOL UITBESTEDEN

WAT KLANTENSERVICE-MANAGERS BELANGRIJK VINDEN

BEGIN DIT JAAR IS ER EEN ONDERZOEK UITGEVOERD NAAR DE ERVARINGEN MET EN DE VOORWAARDEN VOOR UITBESTEDEN VAN KLANTCONTACTEN. DIT ONDERZOEK IS VERRICHT DOOR HET ISS INTERFOON KLANTENSERVICE KENNISCENTRUM, ONDER LEIDING VAN DR. FRANS PLAT, IN OPDRACHT VAN BRW GROEP. DE ONDERZOEKS-RESULTATEN WERDEN TIJDENS DE TCD 2006 GEPRESENTEERD. DE BELANGRIJKSTE RESULTATEN WORDEN IN DIT ARTIKEL GEPRESENTEERD.

Door Jan Rozendaal

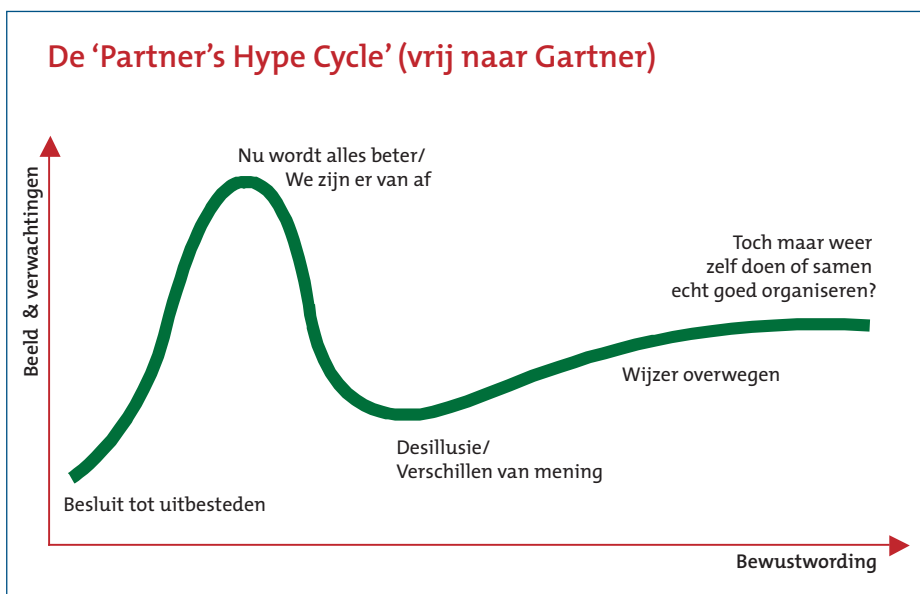
In ons land is uitbesteding van klantcontacten niet echt van de grond gekomen. Nog geen 10 % van alle contactcenterbanen is facilitair. In de praktijk komt de beslissing tot uitbesteden meestal voort doordat men het klantcontact niet goed in de greep heeft; het gaat niet goed,

het is te duur, etc. Voor insourcing geldt hetzelfde. De verwachtingen van opdrachtgevers zijn vaak te hoog gespannen (figuur 1). Heroverweging van de samenwerking vindt regelmatig plaats, waardoor er nogal wat wisselingen in de samenwerkingsverbanden zijn.

In andere landen wordt outsourcing veel meer toegepast, reden voor BRW om te proberen te achterhalen waar dit in zit. De onderzoekers vroegen daarom aan klantenservice-managers: Wat vindt u belangrijk en hoe tevreden bent u over:

- Algehele samenwerking
- Opdracht intake
- Traffic management
- Performance management
- Quality management
- Reporting.

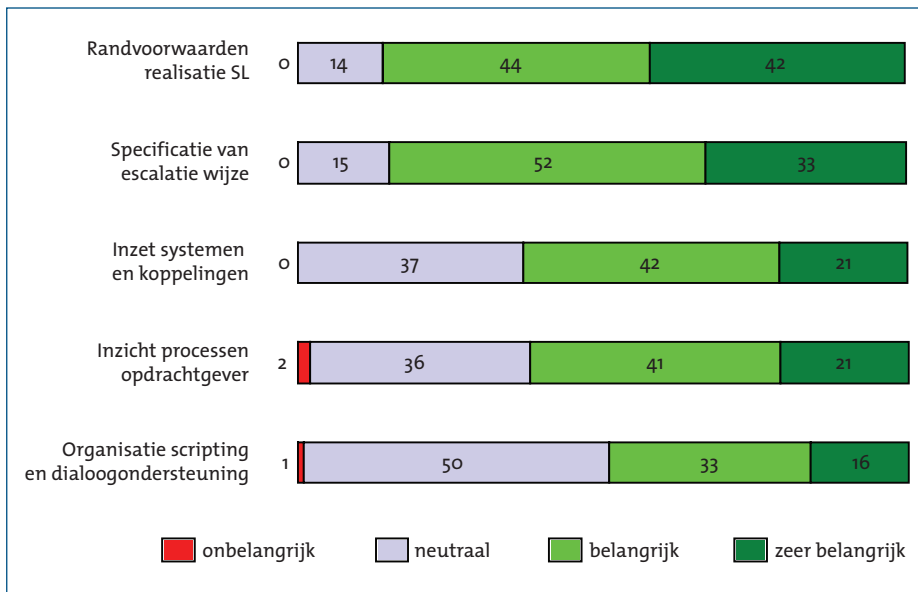
De enquête is door 85 personen ingevuld.



Figuur 1

ALGEGELE SAMENWERKING

De tevredenheid over de dienstverlening van het facilitaire callcenter is volgens de opdrachtgevers matig tot redelijk. Van de respondenten is 47% tevreden tot zeer tevreden, 53% is enigszins tevreden, neutraal of ontevreden. De kans op succesvol uitbesteden lijkt derhalve 50/50 te zijn. Een paar zaken in de uitkomsten van de enquête vallen hierbij op. Zo zegt 62% van de (aanstaande) opdrachtgevers het belangrijk te vinden dat de samenwerking plaats vindt met een gecertificeerd contactcenter



Figuur 2

(COPC, ITO). Op dit moment is slechts 1% van de Nederlandse contactcenters (in-house en facilitair) gecertificeerd. Hier is dus nog een ruime inspanning te leveren! Ruim 80% vindt het van belang om de operationele samenwerking te beschrijven. Op zich is dit logisch, maar wat doen die anderen dan?

OPDRACHT INTAKE

Over dit onderdeel van de samenwerking is de tevredenheid het grootst: 75% is enigszins tevreden tot zeer tevreden. Dit onderdeel wordt door de respondenten ook het meest belangrijk gevonden.

Uit figuur 2 blijkt dat de service levels en de escalaties bij het niet behalen van het gewenste service level ruimschoots belangrijker worden gevonden dan bijvoorbeeld de organisatie van scripting en dialoogondersteuning en het inzicht dat de uitvoerder heeft in de processen van de opdrachtgever.

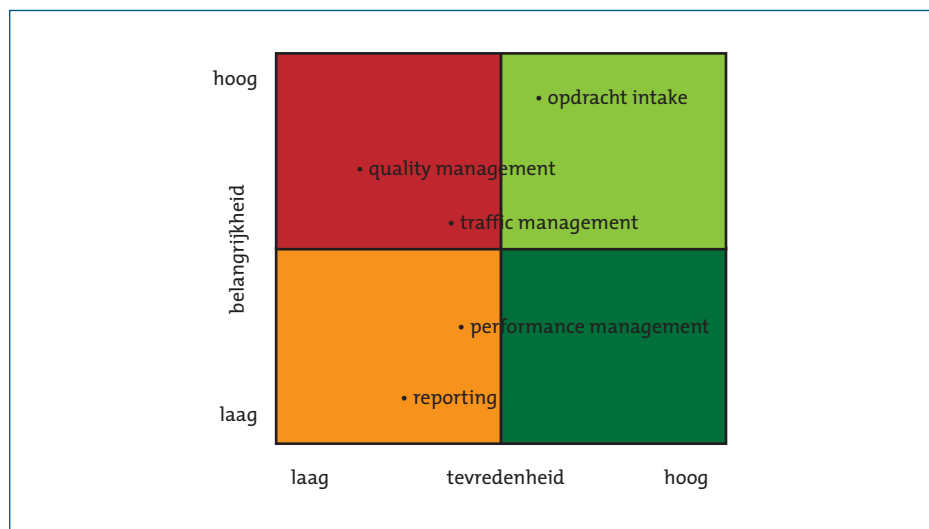
TRAFFIC MANAGEMENT

Over het onderwerp traffic management (forecasting, planning en roostering) zijn de uitkomsten van ons onderzoek zoals verwacht. Een ruime meerderheid vindt het maken van afspraken over de forecast en de taakverdeling tussen uitbesteder en uitvoerder ten aanzien van het opstellen van de forecast belangrijk. Tweederde van de

respondenten is enigszins tevreden tot zeer tevreden over de samenwerking op het vlak van traffic management. Opvallend is dat maar 26% informatie over het WFM-pakket en de functies van dat pakket belangrijk blijkt te vinden.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Van de respondenten is 65% enigszins tot zeer tevreden over de wijze waarop het performance management gestalte wordt gegeven. Als het gaat om het belang van dit aspect van de samenwerking dan komt het op de vierde plaats.



Figuur 3

QUALITY MANAGEMENT

Anders ligt het bij quality management. Na de opdracht intake, komt dit op een tweede plaats. Over het quality management in de praktijk is men het minst tevreden: 48% van de respondenten is ontevreden tot neutraal. Ook bij dit belangrijke aspect van de samenwerking zien we relatief weinig belangstelling voor de tooling. Slechts 42% geeft aan monitoring software en de functies ervan belangrijk tot zeer belangrijk te vinden. Vreemd is dat nog niet de helft de instrumenten voor de borging van de kwaliteit van de dienstverlening belangrijk zegt te vinden.

REPORTING

We hebben de vijf aspecten van de samenwerking tussen opdrachtgever en uitvoerder naar volgorde van belangrijkheid geordend. We zien dan *reporting* onderaan staan. Dit vinden de (aanstaande) opdrachtgevers het minst belangrijk in de samenwerking. Overigens is men niet zo tevreden over reporting, alleen *quality management* scoort lager (figuur 3).

CONCLUSIES

- Algehele tevredenheid over dienstverlening is matig tot redelijk (53% enigszins tevreden/neutraal tot ontevreden).
- 62% Vindt het gecertificeerd zijn van de uitvoerder belangrijk of zeer belangrijk.
- De opdracht intake is een belangrijk en sterk punt.
- Uitvoerder heeft nog zendingswerk te



UITBESTEDEN

doen ten aanzien van de bewustwording van opdrachtgevers met betrekking tot nut en noodzaak van dialoogondersteuning (kennismanagement).

- De samenwerking kan op korte termijn nog verbeterd worden door meer aandacht voor:
 - Quality management, het nauwkeurig rapporteren van gezamenlijk bepaalde kengetallen;
 - Traffic management, het signaleren van afwijkingen van planning en realisatie en het daarop bijsturen.

OPVALLENDE ZAKEN

Het gebrek aan belangstelling voor de technische aspecten van de bij de uitvoerder aanwezige tools en de mogelijkheden daarvan vonden wij zeer opvallend. De opdrachtgever is blijkbaar niet zo gechar-

meerd van wat er allemaal meer kan, des te meer van wat er echt mee gedaan wordt.

Het onderwerp certificering wordt door onze respondenten nog weer eens duidelijk op de kaart gezet, waartegenover staat dat het onderwerp *kennismanagement* (dialoogondersteuning) nog onvoldoende op de kaart blijkt te staan.

TEN SLOTTE

We hebben onderzocht wat (potentiële) opdrachtgevers van belang vinden. In de vraagstelling hebben wij ook gekeken naar de afwijkingen van de optiek als het gaat om uitbesteden aan een extern contactcenter of naar een inhouse contactcenter. We hebben daar geen verschillen in de attitude van de respondenten in gevonden. Dit bevestigt ons in de visie dat de grens

tussen inhouse en facilitair een kunstmatige is, die niet langer in stand behoeft te worden gehouden. Er ontstaan steeds meer samenwerkingsverbanden waarbij het niet meer helder is of er sprake is van een inhouse of een facilitair contactcenter. Het enige onderscheid dat nog gemaakt kan worden is of er voor de werkzaamheden nota's worden verstuurd.

Voor degene waar we het allemaal voor doen – de klant – maakt het al helemaal niets uit: 78% van de consumenten (ander onderzoek naar consumentenbeleving) vindt goede service even belangrijk of belangrijker dan prijs en 83% zegt te switchen bij slechte service. [CCM](#)

Jan Rozendaal is managing partner BRW Groep
– jan@brw.nl