

# HET GROTE CONTACT CENTER TOEKOMSTDEBAT

DE NIEUWE GENERATIE  
CONSUMENTEN – NU NOG VOLOP  
BEZIG MET SCHOOL, MSN EN  
GAMING – KOMT ER AAN, DAAR  
ZIJN DE MEESTE DEELNEMERS HET  
WEL OVER EENS. VERMOEDELIIK  
IS DIE JONGE CONSUMENT ‘DIGI-  
TALER’ EN DUS MEER ONTVANKE-  
LIJK VOOR E-COMMERCE EN WEB-  
SELFERVICE. WAT ZIJN DE GEVOL-  
GEN VOOR HET CONTACTCENTER?

Gespreksleider: Henk Verbooy  
Tekst: Erik Bouwer  
Fotografie: NFP Photography /  
Pieter Magielsen



Waar gaat het naar toe met de contactcenter branche? CCM organiseerde half januari het Grote Contact Center Toekomstdebat, waaraan zestien leveranciers uit de contactcenter branche deelnamen en zich over deze vraag bogen. Het wereldbeeld van contactcenterleveranciers, zo constateren ze zelf, is wellicht aan een revisie toe. Want ligt de jongere, sms'ende, chattende en surfende generatie wakker van sub-optimaal functionerende contactcenters? Contactcenters die bovendien ontworpen en gemanaged worden door bedrijven waarmee deze digitale consumenten nauwelijks communiceren? De klant van de toekomst zoekt namelijk zijn eigen weg.

Ondertussen zien de technologieleveranciers techniek als belangrijk onderdeel van de oplossing om te komen tot beter klantcontact. De arbeidsmarktleveranciers vragen zich af waarom er niet méér wordt geïnvesteerd in kwaliteit via het zo belangrijke *human capital* ofwel de agent.

## STELLING I

Bovenaan het lijstje van iedere callcenter-manager staan, ook in 2006, drie voor-nemers: kostenbesparing, kostenbespa-ring en kostenbesparing.

EENS

5

ONEENS

11

*Pouw: 'De kunst van het ondernemen is dat je meer verdient dan dat je uitgeeft.'*

Er is een verschil tussen wat contactcenter-managers zeggen en wat ze doen. Volgens



Remco Pouw:

'Een focus op kostenreductie heeft nog niet vaak tot lagere kosten geleid.'

Jan Rozendaal zou kostenbesparing niet bovenaan het lijstje moeten staan, maar is dat wel vaak de realiteit. Remco Pouw voegt daar aan toe: 'Een focus op kostenreductie heeft nog niet vaak tot lagere kosten geleid.' Het nastreven van kostenreductie leidt even-min tot een afname of bezuiniging in in-vesteringen, zo ervaart Hanjo Huizing: 'De grootste kostenpost is nog steeds het per-soneel. Het streven naar lagere kosten staat voor de contactcenter manager op hetzelf-de niveau als het nastreven van een hoge-re efficiency. Hij staat voor de uitdaging om voor iedere contactsoort het juiste ka-naal in te zetten. Contacten met een lage-re opbrengst moeten via goedkopere kana-len verlopen en de duurste resource, de agent, moet met zorg worden ingezet.' Ook Pouw zet zijn agents zo efficiënt mog-elijk in: 'Mijn contactcenter moet toege-voegde waarde creëren. De kunst van het

ondernemen is dat je meer verdient dan dat je uitgeeft.'

Anja Hulsenboom vindt het verhaal van Huizing tegenstrijdig. 'Hoe kan je nu stel-len dat je de klant het kanaal laat kiezen, terwijl je gelijktijdig segmenteert op klant-waarde? Als de klant werkelijk centraal staat, dan moet deze ook het kanaal kun-nen kiezen.' Huizing nuanceert: 'Je kunt de vragen waar klanten veel over bellen ook op het web zetten. Zo kan je de kanaal-keuze beïnvloeden.'

Maar is de klant wel zo bestuurbaar en

beïnvloedbaar? Rozendaal denkt van niet en hij voorziet zelfs problemen in het stre-ven de klant in de richting van een be-paald kanaal te duwen: 'Je weet lang niet altijd vooraf wat de klantwaarde van een beller is.'

Rob Roode schetst dat het contactcenter langzaam maar zeker opschuift 'van de rand van de organisatie naar het midden van de organisatie. Het is niet alleen be-doeld voor het verlenen van service. Het wordt meer en meer het vertrekpunt voor marketingactiviteiten.'

Dat brengt ons bij de toekomst: wie ont-fermt zich straks over het contactcenter?

## STELLING II

Marketing moet eigenaar van het con-tactcenter zijn.

EENS

7

ONEENS

9

*Mittelmeijer: 'De discussie over de positio-nering is tenenkrommend.'*

De positionering van het contactcenter? Volgens Gerard Burgering herhaalt de con-tactcenterbranche zichzelf al een aantal jaren. 'Dat is te wijten aan het feit dat con-tactcenters last hebben van keuzes die de top van het bedrijf nalaat te maken. Ik ken eigenlijk geen enkel bedrijf dat de klant centraal stelt. Als ik een bedrijf bel, weet ik



Anja Hulsenboom:

'Als de klant werkelijk centraal staat, dan moet deze ook het kanaal kunnen kiezen.'

## De deelnemers

Lara Abbink	- directeur Opleiding en Training Tele'Train
Marcel Bandriet	- country manager Intervice
Frank Bell	- commercieel directeur SPeN
Harold de Bock	- client services director Marketresponse
Erica Breems-Schouten	- manager sales en consultancy KPN Call Center Solutions
Gerard Burgering	- directeur Burgeoning
Hanjo Huizing	- directeur Voicetec
Anja Hulsenboom	- directeur Philipse
Hans Kooistra	- general manager Portrait Software
Jos Mittelmeijer	- directeur Quality Support
Remco Pouw	- directeur SUSAs
Rob Roode	- manager marketing & business development Newtel Essence
Jan Rozendaal	- managing partner BRW Groep
Hans Stapel	- marketing & sales manager Comsys
Dirk Stuijp	- senior consultant Coniche
Cees Zwezerijn	- directeur Trinicom Nederland

direct in grote lijnen hoe het georganiseerd is. De IVR bepaalt wat op welke plaats thuishoort. Maar wat *mijn* wens is, daar gaat niemand op in. Het contactcenter kan pas een *value center* worden, wanneer de top van het bedrijf werkelijk van dat uitgangspunt uit gaat.'

Marketing moet volgens Hans Kooistra gericht zijn op *branding*, sales moet verkopen en deze laatste partij heeft het contact met de klant. Met de huidige informatieoverload op de achtergrond is het klantcontact meer dan ooit het moment om iets te kunnen bereiken. 'Het is raar dat ik een half uur in de wacht moet hangen om een probleem in de gasvoorziening door te geven, terwijl ik 's avonds door een ingehuurd telemarketingbureau wordt gebeld met de vraag of ik bereid ben om over te

tact. Het contactcenter zou leidend moeten zijn voor andere onderdelen van de organisatie. Als de klant daadwerkelijk centraal staat, dan zou dat volgens Stuip moeten leiden tot een centrale rol voor marketing of sales als het gaat om klantcontact. Harold de Bock geeft aan dat er bedrijven zijn die experimenteren met de positionering van het contactcenter door marketing onder het contactcenter te laten vallen. Maar eerst moeten oude problemen uit de weg worden geruimd, zo vindt Mittelmeijer: 'De top van het bedrijf moet inzien dat het klantcontact geïntegreerd dient te zijn binnen de organisatie, in plaats van een appendix te blijven.' Kooistra is sceptisch: dat streven naar integratie sneuvelt steeds weer in discussies over techniek, producten en verantwoordelijkheden.

nier gaan helpen, vindt Hans Stapel, en Mittelmeijer is het daar mee eens. Zwezerijn stelt het scherper: de basis van klanttevredenheid ligt in de omgeving waar de agent zijn werk moet doen. Maar kan een goede agent de klanttevredenheid niet ook vergroten wanneer er onverhoopt sprake is van een slecht product? 'Nee' zegt Rozema en 'ja' zegt Hulsenboom. Stuip: 'Een agent ziet echt wel dat hij een slecht product moet ondersteunen en is daar niet tevreden mee.' Volgens Zwezerijn maakt een goede dienstverlening altijd het verschil, ook bij een slecht product. Frank Bell serveert de rest af: 'Tevredenheid is bepalend voor de motivatie en motivatie hebben agents nodig om hun werk goed te kunnen doen en toe te werken naar tevreden klanten. Ze moeten trots zijn op hun product.'



Marketing moet volgens Hans Kooistra gericht zijn op *branding*...

stappen op groene stroom.' Kooistra werpt een blik in de toekomst: ligt het eigenaarschap van klantcontact straks bij de aanbieder of bepalen geheel andere partijen als Independer of Google straks waar de klant uitkomt?

Juist marketing geeft richting aan de strategie van een bedrijf, aldus Erica Breems, en het contactcenter past daar prima in. Zij ziet binnen bedrijven dat zowel marketing als contactcenter deelnemen aan discussies over kosten en opbrengsten.

Dirk Stuip verbaast zich over de discussie. Waarom kan een afdeling *eigenaar* worden van het klantcontact? Hij beschouwt het contactcenter als de specialist in klantcon-



...maar juist marketing geeft richting aan de strategie van een bedrijf, vindt Erica Breems, en het contactcenter past daar prima in.

### STELLING III

**Callcenter managers houden er te weinig rekening mee dat tevreden agents een voorwaarde zijn voor het realiseren van klanttevredenheid.**

FEENS

9

ONEENS

7

Zwezerijn: 'In sommige callcenters zou ik mijn hond nog niet eens willen uitlaten.'

Met alleen tevreden agents red je het niet, maar als ze ontevreden zijn, is de kans klein dat ze de klant op een prettige ma-



'Waarom kan een afdeling *eigenaar* worden van het klantcontact?' vraagt Dirk Stuip verbaasd.

'Als een tevreden agent een voorwaarde is voor de klanttevredenheid, dan is het streven naar kostenreductie een tegenstrijdig zaak. De manager zit in een spagaat', aldus Pouw, want de manager wil zo min mogelijk uitgeven aan deze duurste kostenpost. Lara Abbink vindt dat agents te weinig gewaardeerd worden. Ze worden volgens haar al evenmin door de rest van de organisatie gefaciliteerd in het oplossen van klantproblemen. 'Ze zijn de *aller-eerste* medewerkers van de organisatie waar de klant contact mee krijgt. Ik snap niet dat we al tien jaar praten over lagere kosten. Waarom investeren we niet meer



Frank Bell: 'Tevredenheid is bepalend voor de motivatie en motivatie hebben agents nodig om hun werk goed te kunnen doen...'

in die onderdelen – de agent dus – waar het echt te halen is?'

Medewerkertevredenheid wordt zelden gemeten. Niet meer dan vijf procent van de contactcenters houdt zich hiermee bezig, aldus Mittelmeijer, en na metingen komt het nog te vaak voor, dat er niets met de uitkomsten wordt gedaan. Waardoor de medewerkertevredenheid uiteraard nog verder verslechtert.

Uit de jaarlijkse benchmarkonderzoeken (NCCB) komen echter meer optimistische cijfers naar voren en De Bock bestrijdt dan ook het beeld dat Mittelmeijer schetst. De Bock: 'Ongeveer de helft van de contactcenters meet medewerkertevredenheid. De audits bevestigen dit gegeven ook. Terugkijkend kan je stellen dat in de afgelopen jaren op dit punt vooruitgang is geboekt, hoewel nog steeds veel mogelijkheden onbenut blijven.'

'Er worden hier nogal veel oneliners uitgesproken. Een contactcenter maakt altijd deel uit van een bedrijf. Je zult dus wel moeten kijken naar de rol die het contactcenter binnen het bedrijf heeft', zo nuanceert Marcel Bandriet, 'sommige banken leven van klantcontact; andere banken sturen hun klanten het liefst naar het web.' Ook Roode wijst op de complexiteit: 'Tevreden klanten ontstaan in een keten waarin veel facetten terugkomen: van producteigenschappen tot en met de organisatie van de backoffice.'



Lara Abbink: 'Waarom investeren we niet meer in de agent?'

Stuip focust op de toekomst en geeft aan dat het contactcenter zich zou moeten buigen over de vraag hoe het klantcontact zich ontwikkelt en welke rol daarbij is weggelegd voor agents en teamleiders: 'De agent krijgt een andere rol in het proces.'

#### STELLING IV

Het tekort aan agents blijft ook in 2006 een probleem.

EENS

9

ONEENS

7

Stuip: 'Er is veel meer dan alleen de communicatie tussen klant en bedrijf. Kijk naar de interactie op community-niveau...'

'Het contactcenter is en blijft een arbeidsintensief bedrijfsonderdeel', stelt Pouw, 'de economie trekt aan en dat merken uitzendbureaus direct. Ik voorspel een groei in het personeelstekort.'

Volgens Burgering hoeft er geen personeelstekort te zijn, als het vak aantrekkelijker wordt doordat het meer erkenning krijgt. Rozendaal stelt daarbij als voorwaarde dat het werk dan wel als zinvol moet worden ervaren door de agent: 'en dat bereik je niet als een agent vijftig keer op een dag moet vertellen dat er iets is misgegaan.'

In de toekomst, zo denkt Huizing, gaat de klant in steeds sterkere mate zelf bepalen hoe hij zijn zaakjes wenst te regelen. Hij neemt de reisbranche als voorbeeld: de klant kan alles op het web regelen, als hij dat wil. Huizing voorziet dan ook dat de agent over enige tijd meer gespecialiseerde en kennisintensieve taken zal moeten uitvoeren, daarbij ondersteund door kennisdatabases. Ook Breems is er van overtuigd dat 'klanten, met alle nieuwe technologische mogelijkheden, steeds meer hun eigen weg gaan zoeken. In bepaalde situaties zullen klanten wellicht een voorkeur ontwikkelen voor webservice.'

Kooistra benadrukt dat het van belang is om je in de klant te blijven verplaatsen: 'Wat zou de klant het meest waarderen?' Maar Stuip vindt dat voor het beantwoorden van die vraag de verkeerde mensen aan tafel zitten. De Bock onderstreept dat veel mensen die het vak kennen, niet we-



Gerard Burgering legt aan Harald de Bock en Jos Mittelmeijer uit dat het 'vak' meer erkenning moet krijgen.

ten wat ze horen als ze de laatste trends en ontwikkelingen op communicatiegebied vernemen: 'Als je wilt weten wat de toekomst van het contactcenter is, dan moet je dat vragen aan de jongeren op straat, niet aan ons. Wij denken *oud*. Er komt een generatie aan, die met grote verbazing luistert naar wat wij hier over de toekomst van het contactcenter zeggen.'

Stuip gaat nog een stap verder en legt uit dat er inmiddels veel meer is dan alleen de communicatie tussen klant en bedrijf. 'Kijk naar de interactie op community-niveau, bijvoorbeeld bij groepen van individuen die eenzelfde belangstelling delen of een zelfde soort product afnemen. De éne klant helpt bij het oplossen van het probleem van een andere klant. Daar kan je sales en service bedrijven, dus je zou zo'n platform moeten koppelen aan je bedrijf en dat is iets anders dan de traditionele één-op-één communicatie tussen klant en bedrijf.'

Rozendaal zet juist een stap terug: 'Zo lang er steeds van alles fout blijft gaan in de basisprocessen van onze opdrachtgevers heb je weinig aan selfservice.'

Ook Roode beschouwt het scenario van Stuip nog als toekomstmuziek, maar Kooistra niet. Hij wijst op het bestaan van sites

zoals kieskeurig.nl. 'Daar leiden negatieve productbeoordelingen van klanten tot een lage rating van jouw product. Een ander product komt bovenaan en met een druk op de knop kan de klant direct zien welke aanbieder het product het voordeligst aanbiedt.'

Volgens Hulsenboom worden dergelijke communities uit nood geboren, omdat bedrijven hun klanten nog steeds niet goed



Hanjo Huizing 'Ga eens een uurtje naast je eigen kinderen zitten...'

bedienen. 'Als er een goed product wordt aangeboden met een goede service, dan gaat de klant zich niet eerst via een community op een ander product oriënteren, maar keert de klant gewoon terug naar de aanbieder.'

Voor een goede blik in de toekomst raadt Huizing iedereen aan 'om eens een uurtje naast je eigen kinderen te gaan zitten. Zij zoeken hun eigen weg op het web, ze vin-



Jan Rozendaal: 'Zo lang er steeds van alles fout blijft gaan in de basisprocessen van onze opdrachtgevers heb je weinig aan selfservice.'

## En wat zijn de trends in 2006?

### Staat 2006 in het teken van VoIP?

**JA: 16 – NEE: 0**

*Bandriet: VoIP heeft maar weinig met een contactcenter te maken, het is slechts een laag.*

### Breekt de toepassing van spraakherkenning door?

**JA: 5 – NEE: 11**

*Stapel: Ik betwijfel of spraakherkenning in 2006 doorbreekt.*

### Komen we verder in multichannel integratie?

**JA: 15 – NEE: 1**

*Huizing: Veel bedrijven hebben nog te maken met silo's, dat gaat dit jaar meer aandacht krijgen.*

### Zit er in 2006 groei in de outsourcing van klantcontact?

**JA: 8 – NEE: 8**

*Zwezerijn: De voor een bedrijf belangrijkere contacten zullen niet uitbesteed worden.*

### Groeit offshoring (internationaal uitbesteden) in 2006?

**JA: 8 – NEE: 8**

*Hulsenboom: Offshoring? We hebben het weer over kosten, niet over kwaliteit.*

den er informatie en gelijkgestemden en dat heeft niets meer met leveranciers te maken.' Rozendaal blijft sceptisch en voorspelt dat face-to-face contact weer belangrijker gaat worden. Iets dat Huizing erkent, maar wel bestempelt als alleen 'voorbehouden aan diensten met een relatief hoge toegevoegde waarde'. Of zoals Stuip formuleert: 'Kan ieder bedrijf zich dat duurdere contact permitteren? Daarnaast voelt de jongere generatie lang niet altijd de noodzaak van face-to-face interactie, zelfs niet in situaties waarbij substantiële bedragen worden uitgegeven. Die verandering is nu al gaande.' In het verlengde van deze ontwikkeling noemt De Bock de inkoopcombinaties die zich op het web manifesteren, zoals *united consumers*. Hij vraagt zich af of contactcenters er al over hebben nagedacht hoe ze daar in de toekomst mee om willen gaan. Dergelijke communities en collectieve klantgroepen leiden immers tot nieuwe vormen van vraag naar sales- en serviceactiviteiten.



Marcel Bandriet: 'Ook voiceportals horen bij selfservice: met spraak zijn veel toepassingen mogelijk..'

Mittelmeijer vat samen: 'We weten dus welke ontwikkelingen spelen en hoe je klanten kunt verliezen. De werkelijke uitdaging is: hoe gaan we in de toekomst om met klantbehoud? Daarbij is een belangrijke rol voor het multichannel contactcenter weggelegd.' De Bock beschouwt multichannel niet als synoniem voor *vrije kanaalkeuze voor de klant*. Je moet de klant helemaal niet laten kiezen. De klant krijgt het kanaal dat hij verdient. Een klant is een hulpmiddel voor een bedrijf om winst te maken. We zijn commerciële bedrijven, geen zorginstellingen.'

### STELLING V

**Selfservice zal vooral via het web worden aangeboden.**

EENS

7

ONEENS

9

*De Bock: 'In de toekomst is de kernfunctie van de agent het bieden van vertrouwen.'*



Rob Roode denkt dat spraakherkenning in 2006 echt doorbreekt, Hans Stapel (rechts) gelooft dat het later gebeurt, Cees Zwezerijn denkt er het zijne van.

Op redelijk korte termijn zal de PDA, gecombineerd met toegang tot het web, de standaard zijn. Voorlopig voldoet IVR nog prima, maar de toekomst van selfservice ligt in goede websites met daarachter goede knowledge bases, zo voorspelt Huizing. Breem voegt daar mobiele diensten met video aan toe. De beschikbare technologie, zo betoogt Bandriet, is van hoge kwaliteit. Welke kanalen je gebruikt, zal steeds meer bepaald worden door de situatie waar je in verkeert. Als een contactcenter gesloten is, ga je naar het web. Maar ook voiceportals horen bij selfservice: met spraak zijn veel toepassingen mogelijk en wordt bijvoorbeeld de één-nummer gedachte gemakkelijk haalbaar.

Stapel erkent dat de verschillende ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen, maar hij vindt ook dat je niet over revolutionaire ontwikkelingen kunt spreken. Hij is er van overtuigd dat ook over vijf jaar het medium telefonie nog steeds een belangrijke rol zal spelen.

Toch is Pouw overtuigd van de impact van het web. 'In de toekomst verdwijnen de vaste verbindingen. Iedereen is straks permanent online via een of ander mobiel apparaat', aldus Pouw. Ook Hulsenboom staat met één been in de toekomst: haar kinderen kijken televisie of spelen een videospelletje en zijn tegelijkertijd met meerdere klasgenoten aan het chatten.

De Bock verwacht dat 'in de toekomst de kernfunctie van de agent het bieden van vertrouwen is. Op cruciale momenten vallen klanten terug op persoonlijk contact. Dat bepaalt ook waar je de agents in de toekomst op moet gaan trainen.'

'We kiezen vaak en steeds sneller voor het gemak om zaken zelf via het web uit te zoeken, maar de jongere generatie zal voortborduren op wat de huidige generatie aanlevert', zo relateert Stapel de snelheid van ontwikkelingen. [ccm](http://ccm)

Op [www.ccmonline.nl](http://www.ccmonline.nl) is binnenkort een kort videoverslag te zien van dit debat.