



Uitbesteden van klantcontact

You win some, you lose some

Uitbesteden van het contact met de klant, wie wordt daar beter van? Het verbeteren van de kwaliteit van de klantrelatie staat nu eenmaal op gespannen voet met kostenbesparingen. Wat win je en wat verlies je als je klantcontact uitbesteedt?



TELEFONIE

Tekst: Erik Bouwer

Fotografie: NFP Photography/Ton Minnen

Het uitbesteden van werkplekbeheer kan verregaand gestandaardiseerd worden en afspraken kan je helder vastleggen in SLA's. Maar het uitbesteden van klantcontact is wezenlijk anders dan IT-outsourcing. Jan Rozendaal, managing partner bij BRW Groep: "Bereikbaarheidsproblemen bij inhouse callcenters, waar 95 procent van ons werk vandaan komt, worden vaak veroorzaakt door problemen elders in het proces. De koppelpunten tussen het callcenter en de omringende organisatie zijn van toenemend belang. Je kunt het contactcenter niet zien als losstaande entiteit."

Bereikbaarheidsproblemen als symptoom

Rozendaal: "Eind jaren negentig worstelden de meeste contactcenters nog met bereikbaarheidsvraagstukken. Met name bij de ISP's was dit een probleem: de dienstverlening van deze bedrijven stond in die periode onder zware druk als gevolg van de sterke groei van duizenden klanten per dag. In de wereld van de mobiele operators is hetzelfde gebeurd." Hoewel er inmiddels wat genuanceerder omgegaan wordt met het fenomeen telefonische bereikbaarheid, denken veel bedrijven nog steeds dat de dienstverlening op peil is als ook het telefonieservice level in orde is: "De uitdaging voor de meeste contactcenters nu is om inzicht te krijgen in verbanden tussen processen. Daarbij moet je verder kijken dan alleen het beantwoorden van de telefoon of het afhandelen van klantcontacten." Bestaan er nog organisaties waar het contactcenter geïsoleerd opereert of waar het klantcontactproces nog niet goed is uitontwikkeld? "Achterlopen klinkt zo onaardig, maar in sommige sectoren is het bijzonder lastig om

alles op elkaar aan te laten sluiten. Denk aan de energiebedrijven of verzekeraars – waar men wel zijn best doet om de telefoon aan te nemen, maar geen antwoord kan geven op vragen van klanten omdat informatie over het proces niet beschikbaar is. Integratie van de informatievoorziening tussen verschillende afdelingen is nog vaak onvoldoende op orde." Als voorbeeld haalt Rozendaal fusies bij verzekeraars aan, waarbij meerdere systemen aan elkaar gekoppeld moeten worden. Wanneer dat niet goed verloopt, is er bijvoorbeeld weinig zicht op achterstanden bij backoffice-afdelingen en dat heeft direct invloed op de bereikbaarheid, zo legt Rozendaal uit. "Traditionele verzekeraars hebben vaak tussenpersonen in hun verkoopkanaal, die niet in staat zijn te kijken naar offertes, acceptaties, polisbeheer of de claimbehandeling. Klantcontactafdelingen zijn voor het forecasten afhankelijk van informatie van andere afdelingen. Als er sprake is van gescheiden systemen voor verschillende soorten processen, dan krijgt de callcenter manager zelden een goed zicht op de stand van zaken bij een backoffice."

Costcenter

Contactcenters bestaan al jaren. Waar zit het knelpunt: in de contactcenters zelf of in de directies die te weinig oog hebben voor proces- en ketengericht denken? Wanneer organisaties klantcontact willen uitbesteden, is het de vraag hoeveel affiniteit ze met die klant hebben, aldus Rozendaal: "De klantgerichtheid van veel organisaties laat te wensen over. In het verre buitenland staat naast de CEO en de CFO vaak een chief customer operations officer, hier in Nederland kennen we die functie nauwelijks." Volgens Rozendaal zorgt de sterke samenhang van verschillende processen binnen het contactcenter

voor een grote complexiteit. "De contactcentermanager is vaak onvoldoende in staat om aan te geven wat er verkeerd gaat - zowel gebrek aan politieke macht als het vermogen om relevante managementinformatie in te zetten speelt hierbij mee. Is er een verband tussen bereikbaarheid en klanttevredenheid? Hoe toon je dat aan? Het verzamelen van objectief bewijs is vaak een lastige opgave. Daarnaast wordt het contactcenter vaak gezien als uitvoeringsorgaan, als costcenter. De tendens tot uitbesteden van klantcontact komt hier ook vaak vandaan: het moet nog goedkoper."

Ook is het moeilijk het contactcenterproces in financieel opzicht volledig in kaart te brengen, aldus Rozendaal: "De kosten voor infrastructuur of de kosten voor een agent-uur zijn helder. Maar hoeveel IT- en HR-tijd zit er in een klantcontact? Nog lastiger is de batenkant: wat is de meerwaarde van een goed uitgevoerd gesprek in termen van omzet en levensduur van de klant-leverancierrelatie? Hoe leg je het financieel voordeel uit als je door specifieke ingrepen een bepaald aantal gesprekken kunt vermijden?"

Mission Statements

Door een uitstekende luchtvaartmaatschappij te runnen en deel te nemen in de meest succesvolle luchtvaartalliantie ter wereld wil KLM waarde creëren voor klanten, medewerkers en aandeelhouders (KLM).
Dell's mission is to be the most successful computer company in the world at delivering the best customer experience in markets we serve (Dell).
We improve the quality of people's lives through the timely introduction of meaningful technological innovations (Philips).



“Die cijfers laten zien dat het uitbesteden van klantcontact geen hype en geen groot succes is.”

Uitbesteden

Veel bedrijven geven de klant een plekje in hun mission statement. Daarmee onderstrepen ze het belang van de klant voor hun organisatie. Uitbesteden van het contact met de klant lijkt daarmee een merkwaardige zaak, te meer omdat niet alleen de kosten, maar ook de opbrengsten van klantcontact moeilijk te bepalen zijn. Dat alles maakt het klantcontactproces tot een belangrijk, maar relatief moeilijk grijpbaar proces. Hoe kunnen bedrijven dan zeker zijn dat ze kosten kunnen besparen door het klantcontact uit te besteden? Rozendaal: “Als je alleen naar de kostenkant kijkt zou je de illusie

kunnen hebben dat een facilitair contactcenter het voordeliger kan doen. Ook wanneer je uitbesteedt, blijft het bijzonder moeilijk de opbrengsten van klantcontact hard te maken.”

Volgens hem wordt bij uitbesteden het vendor-management onderschat: “Het uitbesteden van klantcontact vereist veel meer management dan bijvoorbeeld het uitbesteden van werkplekbeheer. Het contactcenterwerk is iedere dag anders. Als je klantcontact wil uitbesteden, moet je het volledig onder controle hebben. Je moet het zelf goed kunnen uitvoeren en je moet inzicht hebben in de kosten en baten om te kunnen beoordelen of

een ander het beter en goedkoper kan doen. Veel organisaties hebben te maken met 20 tot 50 procent herhaalverkeer, bijvoorbeeld omdat afspraken niet worden nagekomen of een bedrijf niet in een keer het juiste antwoord kan geven. Als je niet in staat bent dat te meten, kan je moeilijk verwachten dat een outsourcepartner op dat vlak toegevoegde waarde kan leveren.”

Rondpompen van opdrachtgevers

“Facilitaire callcenters pitchten over het algemeen op prijs/kwaliteit. Providers zeggen eigenlijk nooit tegen mogelijke opdrachtgevers dat

zij eerst hun problemen moeten oplossen alvorens te gaan outsourcen. Veel outsourcedeals worden gesloten op basis van aannames en goede bedoelingen en na een jaar vertrekt de opdrachtgever naar een andere provider. Er is op dat vlak veel beweging van opdrachtgevers tussen verschillende dienstverleners.”

Hij wijst er op dat van de ruwweg 200.000 agents er nog geen tien procent in facilitaire contactcenters werkt. Met andere woorden: nog geen tien procent van het klantcontact wordt uitbesteed, een percentage dat in tegenstelling tot andere uitbestedingsmarkten niet toeneemt. “Die cijfers laten zien dat het uitbesteden van klantcontact geen hype en geen groot succes is. Je ziet veel transfers, veel RFP-trajecten; in dat opzicht worden opdrachtgevers rondgepompt. Ik geloof niet zo zeer in sec uitbesteden van klantcontact, maar wel in samenwerkingsvormen waarbij gekozen wordt voor gespecialiseerde partners en toeleveranciers. Denk aan training of werving en selectie. Maar het is de vraag of je de uitvoering van

het klantcontact zelf niet gewoon in eigen beheer moet houden.”

Specialisten versus generalisten

Zouden facilitaire callcenters zich moeten verbreden, zodat ze hun opdrachtgevers procesmatig beter kunnen ondersteunen met een uitgebreider dienstenpakket, zodat ze een volledig proces kunnen overnemen? Of moeten ze specialiseren in één kleiner deelproces?

Rozendaal onderstreept dat het klantcontact maar één ondersteunend onderdeel is van het complete proces van interactie tussen klant en organisatie - er wordt bijvoorbeeld ook iets besteld, betaald en geleverd. “Ik denk zeker dat er ruimte is voor specialisten. SNT, een van de eerste en grotere facilitaire contactcenters, was in 1985 oorspronkelijk een telefoon uitwijkcentrum, bedoeld voor de opvang van overtollig verkeer. In die situatie hebben outsourcingproviders

een toegevoegde waarde, bijvoorbeeld wanneer je actiematig volume hebt of met incidenten te maken hebt.” Rozendaal kent veel contactcenters waar verschillende processen worden ondersteund door meerdere onafhankelijke systemen. “Als je dan wil uitbesteden, heb je te maken met verschillende connectiviteits- en beveiligingsvraagstukken. In dergelijke omgevingen is kennismanagement een zware opgave en bij uitbesteden gaat dan alleen de expliciete kennis over naar de facilitaire dienstverlener. Impliciete kennis over klanten, producten, processen en procedures, die bij de medewerkers tussen de oren zit, gaat niet mee of gaat verloren. Rozendaal erkent dat in die situatie een verarmd proces de deur uit gaat. “Daarom is het uitbesteden van eenvoudige klantcontacten beter mogelijk - denk aan nummerinformatie. Eenvoudige, gelijkvormige taken vormen ook de bestaansbasis voor shared service centers. Zo zijn de eerste contactcenters ook ontstaan: als belfabrieken. Intelligentere en complexere klantcontact in Nederland uitbesteden is wel goed mogelijk als het gaat om technische support. “We



“Maar hoe meer er sprake is van maatwerk of van specialisatie, hoe moeilijker het wordt.”

Jan Rozendaal (1959) is afkomstig uit de bancaire sector en heeft samen met twee partners in 1999 BRW Groep opgericht. Hij heeft de afgelopen jaren advies- en interim opdrachten uitgevoerd op het gebied van klantcontact en customer service voor verschillende opdrachtgevers. BRW Groep telt 40 medewerkers en richt zich specifiek op het inrichten en besturen van contactcenters.

hebben in Nederland een aantal gespecialiseerde contactcenters, die hun dienstverlening verregaand hebben gestandaardiseerd door middel van dialoogondersteuning en uitvraagprocedures. Ze zijn goed in staat om uitstekende uitvraagprocedures op te stellen voor nieuwe producten.”

Prijsvechters

Beloven facilitaire contactcenters over het algemeen meer dan ze kunnen waarmaken? “Dat zou de oorzaak van het mislukken van

Remote in Control

BRW Groep heeft afgelopen voorjaar een onderzoek laten uitvoeren door het ISS Interfoon Klantcontact Kenniscentrum naar uitbestedingsvraagstukken binnen de callcentersector. De resultaten, die gedeeltelijk zijn gepresenteerd tijdens de Telecommercedagen (april 2006), zijn nu aangevuld met praktijkervaringen en praktische tips en richtlijnen om uitbestedingsprojecten succesvol te laten verlopen. Het boek verschijnt medio oktober bij Essentials en wordt kosteloos verstrekt aan bezoekers van het Outsource Magazine Congres Offshoring op 12 oktober 2006.

outsourcedeals ten onrechte bij de dienstverleners neerleggen. Het is een samenspel – een opdrachtgever die de laagste wil betalen, krijgt daar uiteindelijk ook bijbehorende dienstverlening bij.” Rozendaal heeft wel zijn bedenkingen bij de lage tarieven die door sommige aanbieders worden gehanteerd. Hij komt regelmatig situaties tegen waarbij de tarieven in de offertes lager zijn dan de tarieven die uiteindelijk moeten worden betaald. De grootste tegenvallers zitten echter in de effectiviteit en kwaliteit – reden waarom opdrachtgevers veel energie moeten steken in vendor management en de kostenbesparingen van uitbesteden kunnen tegenvallen. Zelf doen of insourcen (intern bepaalde deelprocessen uitbesteden, zoals werving en selectie of payroll) wordt dan weer aantrekkelijker en daar ziet Rozendaal dan ook wel toekomst in. “Maar hoe meer er sprake is van maatwerk of van specialisatie, hoe moeilijker het wordt.”

Offshore klantcontact

De focus van facilitaire contactcenters op prijs wordt

benadrukt door initiatieven waarbij facilitairen zelf kiezen voor offshoring. HCN heeft een contactcenter in Istanbul, Cendris BSC had een vestiging in Zuid-Afrika, Unamic heeft een vestiging in Paramaribo. Rozendaal vindt het een ‘randverschijnsel’ in de markt: “Het is een mogelijkheid voor facilitairen om zich te profileren met vooruitstrevende initiatieven, die meestal worden gebracht met de boodschap dat het nog goedkoper kan. Behalve de lagere prijs heeft het nauwelijks of geen toegevoegde waarde – dat geldt ook voor het veel besproken ‘bellen vanuit de bajes’.” Hij relateert het kostenvoordeel met de extra benodigde managementaandacht en met storende factoren als instabiele internetverbindingen of beperkte arbeidsmarktmogelijkheden.

Onder de kostprijs

“Er zijn bedrijven die serieus investeren in klantcontact – bij banken bijvoorbeeld zie je een golfbeweging, ook bij energiebedrijven wordt veel geïnvesteerd – maar na verloop van tijd komt er toch weer iemand langs die wil dat er op kosten wordt bespaard. De nadruk op prijs heeft de markt sterk beïnvloed. Ik denk dat her en der onder de kostprijs wordt gewerkt om accounts binnen te halen, onder de dertig euro per uur bijvoorbeeld. Dat bedrag per werkplek per uur is inclusief de kosten voor zaken als de agent, ICT-infrastructuur, management, werving, selectie, training en begeleiding. Met een verloop van 25 tot 30 procent per jaar is zo’n tarief bijna onmogelijk.”

Herhaalverkeer

“Als er binnen een contactcenter sprake is van 20 tot 50 procent herhaalverkeer, dan kan je dat percentage aan kosten ook besparen

door je processen beter in te richten. Binnen contactcenters wordt echter veel geld uitgegeven aan ingrepen – uitbesteden, verplaatsen naar het buitenland, acties gericht op kansarmen op de arbeidsmarkt – om te komen tot marginale besparingen. De agents doen nog heel vaak zinloos werk, ze vertellen steeds hetzelfde aan de klant. Als het werk van agents intelligenter wordt, ontstaat er een lager verzuim en verloop. Investeren in automatisering zoals selfservice is in dat opzicht een slim alternatief voor uitbesteden, maar niet zonder het optimaliseren van processen – dat dient daaraan vooraf te gaan. Facilitaire contactcenters kunnen de komende tijd zich het beste profileren als partner van de opdrachtgever: samen zoeken naar toegevoegde waarde, bijvoorbeeld door het verminderen van herhaalverkeer of het verbeteren van processen.”

Verbreden

Outsourceproviders in de ICT vertonen de neiging om naast de IT-dienstverlening, ook sterk op IT-gebaseerde processen van hun opdrachtgevers over te nemen, zoals administratieve transacties en processen. Zouden ook facilitaire contactcenters hun portfolio moeten verbreden met bijvoorbeeld fulfilment, logistiek of transacties? “Een contactcenter is specialist in klantcontact. Wel zou het contactcenter verstand moeten hebben van aangrenzende processen, zodat het facilitaire contactcenter bijvoorbeeld hard kan maken wat de relatie is tussen logistiek rondom bestellingen en extra telefoonverkeer. Dan lever je toegevoegde waarde. Het is daarbij de vraag in hoeverre leverancier en aanbieder bereid zijn om elkaar een blik in de keuken te gunnen.” 