

## **Consolidatie in facilitaire call center branche op komst**

Hans Bach van Call'm verwacht dat "binnen nu en drie jaar" een aantal facilitaire call centers uit de markt verdwijnt. Dat heeft niets met de nieuwe Telecomwet te maken en alles met de felle concurrentie waardoor er onder de kostprijs wordt gewerkt.

Slecht gaat het niet in de facilitaire call center branche: de afgelopen jaren bedraagt de groei gemiddeld vier procent. Ook vorig jaar was dit het geval. En voor 2008 wordt zeven procent facilitaire omzetstijging verwacht. In zijn jaarlijkse marktverkenning komt het adviesbureau Call'm Services in Wageningen (advies, interim management en marktanalyses) op ruim 1.700 call centers, zowel zelfstandige facilitaire bedrijven als call centers van ondernemingen. Naar schatting bieden die werk aan 180.000 mensen.

### **De consument**

Anno 2008 is bereikbaarheid voor consumenten een non-issue geworden. Men is zelf vrijwel altijd bereikbaar en verwacht dat ook van bedrijven en instellingen. Het draait dan ook in toenemende mate om het probleemoplossende vermogen van een call center. Worden de vragen juist beantwoord en de afspraken nagekomen? Eenvoudige vraagstukken worden vaker via selfservice kanalen afgehandeld (web selfservice en IVR). Hier heeft de consument het call center niet langer voor nodig. Wel doet men een beroep op call centers voor meer complexe vragen en om zaken te doen. Het call center is steeds vaker een transactie center. Het moge duidelijk zijn dat er meer eisen worden gesteld aan de call center medewerkers die op deze manier met klanten communiceren.

### **Homesourcing**

Overgewaaid uit Amerika: homesourcing, oftewel thuiswerken. Call centers laten medewerkers van huisuit hun werk doen. Leo Dijkgraaf van Annie Connect was de eerste die er een aantal jaren geleden mee begon, maar het concept lijkt nu écht voet aan de grond te krijgen. Jan Tjeerd Steinfort, voormalig commercieel manager bij Cendris is onlangs samen met Marianne Sturman, oprichtster van Moneypenney, met Calliber begonnen en werkt ook met mensen met een thuiswerkplek. Het is een nieuwe manier om goede mensen aan te trekken in een sterk verkrappende arbeidsmarkt.

Grote voordelen van thuis bellen: geen reistijd, is (bijna) dag en nacht beschikbaar, de gemiddelde thuiswerker is trouwer dan een student die tijdelijk in een call center werkt, geen kantoorkosten, je betaalt alleen als er wordt gebeld. . Nadelen: geen sociaal contact en collegiale steun als het tegenzit, discipline is niet iedereen gegeven. Dijkgraaf lost dat op door de thuisbellers mensen ook op locatie te laten werken.

### **Onder de prijs werken**

Facilitaire call centers hebben doorgaans twee sterke troeven. Ze kunnen efficiënter werken dan hun opdrachtgevers en zijn uiterst flexibel in hun inzetbaarheid. Maar omdat dit voor de meeste facilitaire call centers geldt is er onderling weinig onderscheidend vermogen. Het gevolg is dat er sprake is van hevige prijsconcurrentie. Concurrentie die nog eens wordt versterkt door de facilitaire call centers die een omslag proberen te maken van outbound naar inbound. Niet zelden doet men dit door marktaandeel te kopen.

Door dit alles staan de (inbound) tarieven in de facilitaire call center markt sterk onder druk. In de markt schommelen de gemiddelde tarieven al een paar jaar rond 28 euro per uur, ondanks de almaar stijgende kosten. Dat zou tussen die 30 en 35 euro moeten zitten om rendabel te draaien en beetje winst te maken.

Er zijn call centers die tegen te lage tarieven offeren en die kunnen nauwelijks het hoofd boven water houden. De komende jaren zal een aantal bedrijven met een omzet in de lagere middenmoot – tussen de vijf en tien miljoen euro – een andere koers moeten varen, anders lopen ze kans te verdwijnen.

### **De manager**

De manager in het call center leeft bij de waan van de dag. Hij is operationeel ingesteld en gunt zich te weinig tijd om strategisch bezig te zijn. Het is iedere dag weer een kwestie van pappen en nat houden. Hoe Bach dat weet? "In de praktijk is dat bijvoorbeeld te zien aan het feit dat call center managers op het laatste moment altijd massaal afzeggen voor seminars en congressen, ook komen ze niet of nauwelijks op vergaderingen van brancheverenigingen. Het is te veel ad hoc-management. Probleem is dat die manager niet wordt begeleid."

Ook het loopbaanonderzoek onder call center managers dat Call'm en Hofstad Search jaarlijks laten uitvoeren, maakt inzichtelijk dat Nederlandse call center managers hun functie nog te vaak operationeel invullen. Er blijkt zelfs een grote overlap in tijdsbesteding en prioriteitsstelling te zijn met het middelmanagement in call centers: de teamleiders en supervisors. Er is vooralsnog onvoldoende functiescheiding, hetgeen niet goed te noemen is, maar wel verklaarbaar. Het merendeel van de call center managers is namelijk doorgegroeid vanuit een lagere leidinggevende functie.

Het wachten is op een nieuwe generatie managers, die call centers strategischer zullen leiden. Dat zullen -meer dan nu het geval is- vrouwen zijn verwacht Bach. Over een aantal jaren is minstens de helft van de managers vrouw. "Die hebben meer oog voor het detail, voelen hun klant en de consument goed aan en zijn heel goed zijn in het selecteren van de juiste medewerkers."

### **Value center**

Bach vindt dat het "nou eindelijk eens afgelopen moet zijn met de discussie of een call center een profitcenter moet zijn. Hoe gaat de Belastingdienst dat dan doen? Door foute antwoorden te geven en zo proberen geld te verdienen. 'Is mijn hypotheek aftrekbaar?' 'Nou, ik zou er niet op rekenen, als ik u was.' Een call center dient een value center te zijn. "Als zo'n call center geen waarde toevoegt aan de strategische doelstellingen van een organisatie, kan het beter worden afgeschaft."

### **Branche vreemd**

Bedrijven die in de facilitaire call centermarkt een groeipotentie zagen voor andere dan hun eigen core competence krabben zich nu achter de oren. Daarom kun je je afvragen hoelang KPN nog een eigen facilitair call center als SNT overeind houdt als het klantcontact activiteiten weer naar zichzelf toehaalt. En datzelfde geldt ook voor uitzender USG en facilitair bedrijf ISS. Kijk ook naar wat Randstad in Spanje deed: het verkocht recentelijk een bedrijf dat zich voornamelijk met telemarketing bezighoudt.

## Omzetontwikkeling van de top 15 facilitaire call centers

Plaats	Naam bedrijf	seats	omzet 2006 mln €	prognose 2007 mln €	omzet 2007 mln €	prognose 2008 mln €	verschil prognose tov '07 (%)	aantal vestigingen
1	CendrisBSC	1.700	72	76	<b>64</b>	63	- 2	7
2	SNT	1.600	60	75	<b>60</b>	55	- 8	5
3	Teleperformance/ Twenty4help	1.270	34	45	<b>46</b>	48	+ 4	3
4	HCN	775	32	34	<b>31</b>	35	+ 13	6
5	ClientLogic/Sitel	1.200	30	35	<b>31</b>	33	+ 6	2
6	Unamic	650	10	20	<b>21</b>	30	+ 43	5
7	Stream	450	15	21	<b>21</b>	22	+ 5	1
8	Transcom	470	12	20	<b>20</b>	20	----	2
9	Arvato	350	12	--	<b>14</b>	20	+ 43	1
10	ISS Call centers	650	18	25	<b>22</b>	20	- 9	4
11	Leenart&Heemskerk	350	9	14	<b>11</b>	14	+ 27	4
12	MyCall	350	7	13	<b>13</b>	14	+ 20	8
13	Bell Sell Groep	400	8	12	<b>9</b>	11	+ 8	1
14	HECC	200	9	9	<b>9</b>	10	+ 11	4
15	Vanad	400	3	--	<b>6</b>	9	+ 50	3
Subtotaal		10.815	331	399	<b>378</b>	404	+ 7	55
Inschatting totale facilitaire markt		18.213	550	625	<b>625</b>	650	+ 4	395

Toelichting: Nieuw in de ranking zijn Arvato, onderdeel van Bertelsmann, en Vanad Call centers (v/h E-Novation), onderdeel van de Vanad Group. Vergeleken met de Top 15 van vorig jaar komen Key Net en TDA/Call IT niet meer in de lijst voor. Telecom Direct Almere TDA is na een buy-out is verzelfstandigd. Call IT maakt nog deel uit van de United Services Group en realiseert het merendeel van de omzet in België.

Opmerkelijk zijn enkele verschillen tussen wat er voor 2007 werd geprognosticeerd en de uiteindelijk behaalde omzet. Bij CendrisBSC is het verschil te wijten aan klant Essent dat een deel van de belactiviteiten bij andere call centers heeft ondergebracht. Eigenaar KPN nam een deel van de activiteiten van zijn call center SNT over.

Onder seats wordt verstaan het aantal werkplekken in een call center. Het aantal call center-medewerkers per seat is door de variabele werktijden gemiddeld twee.