



# 'U vraagt, wij draaien' - of toegevoegde waarde bieden?

Ondanks een breed pallet aan diensten die outsourcers aanbieden, worden facilitaire callcenters door hun opdrachtgevers voornamelijk gebruikt als operationeel verlengstuk van de eigen klantenservice. Een alternatieve inzet, waarbij de focus ligt op verandering en verbetering van klantgerichte processen, is voor beide partijen uiteindelijk interessanter: de opdrachtgever kan het externe callcenter als 'breekijzer' gebruiken en de facilitaire partner kan zich werkelijk van de groeiende concurrentie onderscheiden.



Tekst: Ernst Kruize

**F**acilitaire callcenters hebben een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van de Nederlandse callcentermarkt. Toen dit communicatieconcept halverwege de jaren '80 vanuit de Verenigde Staten naar Europa overwaaid, waren het vooral bedrijven als SNT en BSC – en in hun kielzog een aantal andere pioniers – die callcenters implementeerden om deze in te zetten ten behoeve van externe opdrachtgevers.

Uitbesteding van telefonische klantenservice is de afgelopen decennia voor het bedrijfsleven een interessante optie gebleken. Het heeft veel organisaties in staat gesteld om het hoofd te bieden aan het voortdurend in omvang groeiende telefoonverkeer. Door inschakeling van een extern callcenter kon de bereikbaarheid op peil worden gehouden. En dat met een paar aantrekkelijke bijkomende voordelen: toegenomen flexibiliteit (met name door het uitbesteden van piekverkeer) en lagere operationele kosten.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Nederlandse facilitaire callcenterbranche anno 2007 is uitgegroeid tot een industrie van formaat met een geschatte jaaromzet van circa 625 miljoen Euro. Toch kunnen er kritische kanttekeningen worden geplaatst bij de huidige ontwikkeling van de facilitaire branche. Flexibiliteit en een sterke focus op efficiency zijn namelijk nog altijd de sterkste troeven van de facilitairen, maar daarmee is men steeds minder onderscheidend.

### **De facilitaire klantcontactmarkt**

Een concurrentieanalyse van de Nederlandse markt van facilitaire callcenters laat zien dat deze, qua omvang en omzet, een toplaag kent van circa 15 bedrijven met zo'n 68 procent marktaandeel. Er is een middenklasse van ongeveer 40 bedrijven met nog eens 27 procent aandeel, en

een grote groep kleine bedrijfjes (circa 150) met de resterende vijf procent<sup>1</sup>. De laatstgenoemde groep is te klein voor grotere uitbestedingstrategieën en is doorgaans gespecialiseerd, bijvoorbeeld in secretariaatsfuncties, telemarketing of een specifieke markt (zoals automotive). De topgroep en 'middenklasse' profileren zich vooral in het segment van inbound customer service.

Omdat de grotere spelers qua dienstenpropositie onderling weinig verschillen, wordt er vooral geconcentreerd op prijs, met als gevolg een neerwaartse druk op de marges. Het is een publiek geheim dat veel van de grotere uitbestedingstrategieën de laatste jaren zijn verkocht tegen tarieven waarmee facilitaire callcenters hun kosten nauwelijks kunnen goedmaken, laat staan winst realiseren. De facilitaire branche heeft zich zelf hiermee in een lastige, in elk geval weinig winstgevende, positie gemaandoeuvreerd.

### **Toenemende concurrentie**

Daarnaast worden facilitaire callcenters in toenemende mate geconfronteerd met concurrentie uit andere richtingen, zoals leveranciers van technische oplossingen. Selfservice applicaties, maar ook callcentertechnologie worden steeds goedkoper aangeboden en zijn niet langer voorbehouden aan grote organisaties. Ook voor kleinere organisaties zijn er inmiddels talrijke applicaties op deze terreinen beschikbaar. 'Hosted' oplossingen maken het bovendien niet langer noodzakelijk dat de benodigde hard- en software daadwerkelijk moet worden aangekocht. De laagdrempelige beschikbaarheid van (S)IP technologie zorgt er ook nog eens voor dat organisaties een eigen klantcontactorganisatie veel flexibeler dan voorheen kunnen organiseren. Callcenterwerkplekken zijn niet langer gebonden aan schaalgrootte of vaste locaties en kunnen her en der kleinschalig worden ingericht, dus

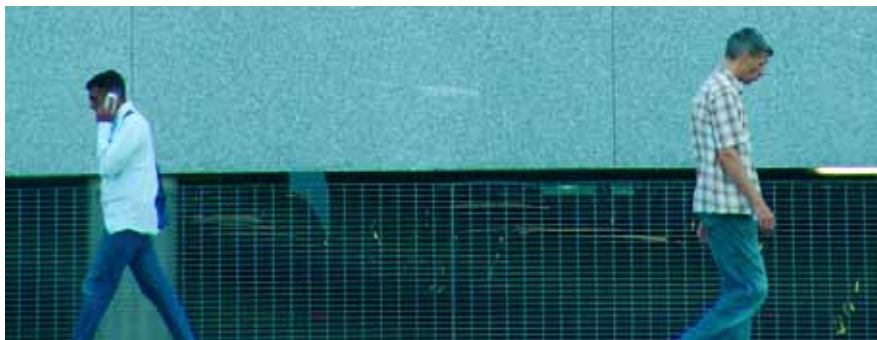
ook op externe (thuiswerk)locaties. Ook in callcenters gespecialiseerde leveranciers van personele diensten bieden flexibele oplossingen. Men levert bewezen succesvolle 'flex'-concepten aan, op basis van uitzend- en detacheringsovereenkomsten. Daarbij wordt niet zelden de gehele verantwoordelijkheid voor de bezetting van een callcenter overgenomen, inclusief de planning en roostering. Inmiddels is er een aantal grote organisaties in de telecom- en financiële sector dat naar tevredenheid gebruik maakt van dergelijke constructies.

### **Van bijrol naar hoofdrol?**

Al met al zijn organisaties, meer laagdrempelig dan voorheen, in staat om 'inhouse' een eigen callcenter te runnen, zonder grote investeringen in techniek te hoeven doen en zonder de gebruikelijke kopzorgen op het gebied van personeelsverzuim en -verloop. Het is duidelijk dat dit een bedreigende tendens is voor de facilitaire callcenterbranche, zeker gezien de manier waarop die momenteel opereert. Anderzijds schept deze bedreiging óók kansen. Kansen om de 'bijrol' als operationeel verlengstuk van de inhouse klantenservice van opdrachtgevers in te ruilen voor een meer waardetoevoegende positie. In deze nieuwe voortrekkersrol richt het facilitaire callcenter zich met name op het vermogen om bij opdrachtgevers substantiële veranderingen en verbeteringen in klantgerichtheid te realiseren. Het facilitaire callcenter als sparring partner en breekijzer!

### **Commerciële gerichtheid inhouse callcenters blijft achter**

Als het gaat om klantgerichtheid en commercie maken Nederlandse inhouse callcenters namelijk erg weinig progressie, zo blijkt onder meer uit het Nationaal Contactcenter Benchmark Onderzoek (NCCBO)<sup>2</sup>. De bereikbaarheid van inhouse call-



centers is inmiddels redelijk op peil, maar het oplossend vermogen van de centers laat vaak nog te wensen over. Callcenteragents beschikken over te weinig (klant)kennis om mensen écht te kunnen helpen en handelen vooral reactief. Het gevolg is – zo blijkt onder meer uit onderzoek van ITO<sup>3</sup> – dat Nederlandse consumenten nog altijd weinig te spreken zijn over de prestaties van callcenters. Ook op het gebied van commercie kunnen inhouse callcenters nog veel progressie boeken. Over de potentie van inbound sales wordt al jaren gesproken, maar in de praktijk worstelen veel partijen met de omslag van een pure service-oriëntatie naar een meer verkoopgerichte organisatie. De waardevolle business intelligence functie van inhouse callcenters voor andere organisatieonderdelen blijft vooralsnog ook grotendeels onbenut.

Veel verbeterpotentie dus, maar weinig vooruitgang. Het loopbaanonderzoek Callcenter management 2007<sup>4</sup> laat zien dat inhouse callcentermanagers weliswaar ambitieus zijn om zaken te verbeteren, maar vaak niet weten hoe ze de omslag moeten maken. Omdat het (inhouse) callcentervakgebied relatief jong is en weinig theoretische basis heeft, wordt er een groot beroep gedaan op het zelflerend vermogen van de managers. Logischerwijze is er ook een grote behoefte om de eigen prestaties te vergelijken met die van vergelijkbare organisaties en vervolgens te leren op basis van best practices. Men heeft hiervoor echter, zo blijkt uit hetzelfde onderzoek, slechts weinig tijd en

bovendien laten de praktijkcases zich maar beperkt vergelijken.


### Benchmark als ideale leerschool

Het onderbrengen van (vergelijkbare) delen van het inbound klantcontact bij een facilitair callcenter met als primair doel het onderling vergelijken en verbeteren van prestaties, biedt inhouse managers meer houvast dan welke leerschool ook. Uiteraard zijn deze prestaties niet op alle fronten vergelijkbaar: facilitaire callcenters zijn nu eenmaal zelfstandige bedrijven en inhouse callcenters zijn onderdelen van een groter geheel. Maar het gaat vooral om de prestaties richting de eindklant en interne opdrachtgevers en die kunnen natuurlijk prima met elkaar worden vergeleken: waarom is de klanttevredenheid bij A hoger dan bij B; hoe kan het dat A problemen vaker in één keer oplost, waarom scoort B hoger op het gebied van cross selling?

Ook op het gebied van commercie kunnen inhouse callcenters van outsourcers leren. Veel facilitaire callcenters hebben een oorsprong in telesales en telemarketing. Een waardevolle basis die extra van pas zal komen naarmate outbound bellen meer wordt gereguleerd en dus extra expertise zal vereisen. Bovendien worden facilitaire callcenters, als zelfstandige bedrijven, puur door commercie gedreven: er is alleen bestaansrecht als profitcenter. Er is dus meer oog voor kostenbewustzijn en omzetkansen. Managers van inhouse callcenters zouden gebruik

kunnen maken van deze commerciële expertise binnen facilitaire centers om zelf eindelijk de gewenste veranderingen en verbeteringen te realiseren.

### Op naar partnership

Het op een alternatieve wijze inzetten van facilitaire callcenters door hun opdrachtgevers biedt voor beide partijen kansen, zo lijkt. De vraag is dan ook waarom deze ontwikkeling nog niet massaal in gang is gezet. Hieraan zijn met name de facilitaire callcenters debet. Zij opereren primair onder het motto 'u vraagt, wij draaien' en schikken zich te veel in een operationeel uitvoerende rol. Het meedenken met de opdrachtgevers inzake verandering en verbetering wordt nog vooral overgelaten aan callcenterconsultants, met alle risico's van dien. Anderzijds valt de opdrachtgevers te verwijten dat zij de uitbestedingsrelatie te veel inrichten vanuit een traditioneel klant-leveranciersperspectief, zo blijkt uit scans die Call'm regelmatig uitvoert. En dat is weer een weinig inspirerende voedingsbodem voor een outsourceconstructie die tot doel heeft om veranderingen en verbeteringen in klantgerichtheid te bewerkstelligen. Partijen die deze kip-ei impasse weten te doorbreken, verdienen de eerstvolgende *partnership award* van de Stichting Nationale Contact Center Awards! 

Ernst Kruize is directeur van Call'm Services BV, een organisatie die actief is op het gebied van interim management en advies voor callcenters – e.kruize@callm.nl.

#### Noten

1. Call'm Call Center Database
2. Nationaal Contactcenter Benchmark Platform ([www.nccbp.nl](http://www.nccbp.nl))
3. ITO Normeringsonderzoek 2006 ([www.bereikbaarheid.nl](http://www.bereikbaarheid.nl))
4. Loopbaan onderzoek contactcentermanagement 2007, door Hofstad Search en Call'm BV.