

Offshoring van klantcontact: succesvol maar beperkt in omvang

De Werkgeversvereniging Callcenters (WGCC) maakt zich geen zorgen over offshoring van Nederlands klantcontact naar het buitenland. De initiatieven zijn succesvol, maar tevens beperkt van omvang en de kanibaliserende invloed op de 'thuismarkt' lijkt daarmee gering. Dick Bakker, WGCC-voorzitter, kijkt liever naar wat er in ons eigen land nog moet gebeuren om uit de prijsvechtersmarkt te geraken en de kwaliteit op een hoger plan te brengen. Want de offshore-activiteiten, zo stelt Bakker, bieden niet alleen een aantrekkelijk tarief, maar ook na enige tijd een hogere kwaliteit.



Tekst en fotografie: Erik Bouwer

Lacherig doen over offshoring van klantcontact is een beetje achterhaald. Unamic (Suriname) en HCN (Turkije) hebben aantoonbaar succes en op de Antillen is onlangs een nieuw initiatief gestart (Sempai). Hoe staat de WGCC tegenover offshoring van klantcontact? Bakker: “Het is een tendens die de komende tijd alleen maar gaat toenemen. Als werkgeversvereniging vinden we dat er uitstekende kansen liggen voor ondernemers, die ze moeten benutten. Maar als je kijkt naar het werkgebied van de Nederlandse taal, dan zal offshoring beperkt in omvang blijven ten opzichte van het totale volume.” Bakker wijst op de veel grotere mogelijkheden tot offshoring bij andere talen zoals Engels, Spaans en Frans; Marokko kent bijvoorbeeld ruim 20.000 Frans sprekende callcentermedewerkers. Offshoring is in een aantal landen om ons heen daardoor verder ontwikkeld. “De Nederlandse mogelijkheden zijn succesvol, maar beperkt,” zo vat Bakker samen en het in de branche wel eens genoemde aantal van 3.000 offshore werkplekken beschouwt hij echt als een maximum; de helft vindt hij meer voor de hand liggen.

Kiest de uitbesteder uiteindelijk voor kostenvoordeel?

Facilitaire callcenters bieden offshore dezelfde kwaliteit tegen lagere kosten. Is daarmee het bewijs geleverd dat de Nederlandse uitbesteder die voor offshoring gaat, het kostenvoordeel centraal plaatst en niet kiest voor ‘de klant centraal stellen’? Bakker benadrukt dat offshore, afgezien van het kostenplaatje, op termijn een betere kwaliteit wordt gerealiseerd. “Dat wordt met name veroorzaakt door de arbeidsmotivatie, die vele malen hoger is dan in Nederland. Omdat de loonkosten lager zijn, kan je als bedrijf bovendien veel meer middelen inzetten op

het gebied van management en kwaliteitsbewaking.”

Betekent dit, dat we het in Nederland niet goed doen en dat de offshore dienstverlening gedeeltelijk kannibaliserend werkt? “We hebben het over enkele duizenden seats. We hebben 115.000 medewerkers in de branche, het effect daarvan is te verwaarlozen. Doen we het niet goed in Nederland? Er is veel te verbeteren aan het management van klantcontact. Eén van de dingen waar we ons binnen de WGCC zorgen om maken is het feit dat het management van klantcontacten nog veel te veel kostengedreven is – en te weinig value driven vanuit de kant van de opdrachtgever.”

Onacceptabel laag

Nederland kan dus lessen trekken uit het succes in Turkije en Suriname. “De hele Nederlandse callcenterindustrie moet een belangrijke stap zetten in het kwaliteitsdenken. We moeten af van het inkopen van klantcontactdiensten op prijs. Het prijsniveau waarvoor facilitaire callcenters hun diensten leveren, vind ik van een onacceptabel laag niveau. Als je iemand inhuurt in de bouw, betaal je veertig euro per uur; een automonteur kost rond de zestig euro. De tarieven binnen de facilitaire callcenters liggen rond de dertig euro – of de diensten worden tegen nog lagere tarieven weggezet.”

‘In de kamers van de Raden van Bestuur van grote bedrijven moet meer aandacht komen voor het managen van klantcontact’.

Is er door die lage tarieven te weinig budget voor kwaliteitsmanagement en coaching of hebben de tarieven vooral gevolgen voor het salarispeil van de agents, waardoor je niet voldoende talent kunt inschakelen? “Het is een combinatie. We moeten met deze branche naar een volgende fase van volwassenheid, willen we bijvoorbeeld de kansen op het gebied van BPO vergroten.” Bakker is er van overtuigd dat de markt voor facilitair

klantcontact enorm gaat groeien, maar daar is wel verdere professionalisering voor nodig. Hij maakt de vergelijking met de beveiligingssector en de catering: na een aantal jaren zijn dat nu volkomen geaccepteerde vormen van uitbesteding. “Pas op het moment dat bedrijven zelf hebben ondervonden hoe het is om complete IT-afdelingen te runnen, hebben ze geleerd dat het lastig is dat te managen; en dat de kosten vaak hoger zijn dan verwacht. Pas daarna is de ontwikkeling in de richting van BPO ontstaan.”

Koning Klant toe aan revisie?

Bedrijven, zo stelt Bakker, hebben in het begin het klantcontact relatief gemakkelijk uitbesteed omdat ze zelf de kennis, middelen en technologie niet in huis hadden. Nu hebben veel bedrijven zelf klantcontactafdelingen opgezet en veel ervaring opgedaan. Hij verwacht, dat als het klantcontact zich verder ontwikkelt, het aandeel van facilitaire branche over tien jaar tweemaal zo groot is als nu. In Angelsaksische landen is een vergelijkbare ontwikkeling zichtbaar, aldus Bakker.

Is met het aanhoudende accent op de kosten van klantcontact het begrip Koning Klant niet aan revisie toe? “Er is iets anders aan revisie toe,” zo stelt Bakker. “In de kamers van de Raden

van Bestuur van grote bedrijven moet veel meer aandacht komen voor het managen van klantcontact. Het is een zeer complex proces geworden en het verdient een betere positie in de top van het bedrijf. Daarnaast moeten we zien af te raken van het denken in kosten, iets dat ook geldt voor inhouse callcenters. Er wordt veel te weinig gestuurd op klantbehoud, klanttevredenheid en gegenereerde omzet. Als die stap is gezet, kan je ook de vech-

tersmarkt van prijsconcurrentie achter je laten.”

Onderscheidend vermogen wordt bepalend

Het proces van klantcontact wordt echter in toenemende mate gerationaliseerd – doe zo veel mogelijke tegen zo laag mogelijke kosten: klantcontact moet als productiefactor worden gezien, er dient inzicht te zijn in de klantopbrengst en callcenters moeten als profitcenter gaan functioneren. Met meer inzicht in dat proces kom je toch weer uit bij het kostenplaatje: je wil financieel inzichtelijk hebben hoe je het beste met klantcontact kunt omgaan. Is Koning Klant daarbij toch niet een gepasseerd station?

“Noem mij drie bedrijven in Nederland die zich substantieel onderscheiden in de manier waarop

curreert niet met selfservice. De oorzaak ligt in de enorme hoeveelheid keuzemogelijkheden en informatie die beschikbaar is gekomen. Enkele jaren geleden was er één telefoonbedrijf, één energieleverancier en één ziektekostenverzekering. Je stapte evenmin snel over naar een andere bank. Die hele wereld is veranderd en wordt heel erg klein. Wereldwijde aanbieders zullen steeds vaker ook in Europa terecht komen; het aanbod neemt toe en de consument kan steeds meer vrije keuzes maken. Daarbij speelt klantcontact een cruciale rol: op het vlak van het sluiten van een deal, maar ook bij het bieden van service.”

Onderzoek

Ernst Kruize stelt elders in dit blad dat sommige partijen projecten aannemen voor tarieven die onder de

Uiteraard kunnen uitbesteders wel voor een lager kostentarifief terecht bij offshorelocaties, maar dat is “in volume van geringe betekenis. Laten we nu eerst eens aandacht besteden aan hoe we in Nederland kunnen professionaliseren en goede, objectieve informatie verschaffen aan onze opdrachtgevers, wat ze kunnen verwachten op het moment dat ze onder het prijsniveau gaan inkopen. We willen als WGCC ook een goede onderbouwing van de voor- en nadelen van outsourcing en BPO en de kritische succesfactoren. Die informatie moet gepubliceerd worden, moet naar de bestuurskamers en richting onderwijs. Er is heel veel informatie die we op dit moment niet gebruiken, er zijn veel raakvlakken met de ICT-branche waar we geen gebruik van maken,” aldus Bakker.

Opschuiven

“Ik kan weinig zeggen over de strategie van alle facilitaire bedrijven in Nederland. Maar de komende jaren zal er een duidelijk onderscheid gaan komen tussen facilitaire bedrijven die zich puur bezig houden met outsourcing en partijen die zich met BPO gaan bezighouden. Afhankelijk van de strategie zal het portfolio aan diensten er anders uit komen te zien en veel breder worden,” zegt Bakker. Moeten we bij klantcontact dan denken aan een uitbreiding richting marketing of IT? Gevestigde outsourcingproviders zoals Capgemini, LogicaCMG of zelfs Randstad HR Solutions, nemen vanuit BPO-activiteiten ook klantcontact en aangrenzende processen over. Dergelijke bedrijven voeren taken uit zoals het beantwoorden van HR-vragen of het verwerken van facturen. Bakker geeft aan, dat de WGCC daar geen opvatting over heeft, maar hij erkent dat facilitaire callcenters met hun BPO-plannen opschuiven in de richting van dienstverleners zoals IBM, EDS en LogicaCMG. “Er zullen minder facilitaire bedrijven in Nederland

‘Noem mij drie bedrijven in Nederland die zich substantieel onderscheiden in de manier waarop ze hun klantcontact organiseren.’

ze hun klantcontact organiseren,” zo vraagt Bakker, die aangeeft dat er heel weinig bedrijven zijn die zich werkelijk onderscheiden door de kwaliteit van de customer service. “Wil je je als bedrijf onderscheiden, dan duurt het drie tot vijf jaar voordat je daarvan de vruchten kunt plukken.” Inzicht in hoe de relatie ligt tussen een betere customer service en een beter bedrijfsresultaat is daarom cruciaal. De verregaande rationalisering van klantcontact, waarbij de individuele klant geen rol van betekenis meer lijkt te spelen, ligt juist achter ons, vindt Bakker; in de komende vijf tot tien jaar wordt het onderscheidend vermogen door middel van klantcontact bepalend. Bakker wijst daarbij op de veranderende markt en consument. “Ondanks de inzet van selfservice en internet neemt het totaal aantal klantcontacten via alle kanalen toe. Daarbinnen blijft ook het aantal calls toenemen; dat con-

kostprijs liggen en ook de WGCC vindt dat in zijn algemeenheid klantcontactdiensten tegen een te laag prijspeil wordt verkocht en ingekocht. Bakker: “Dat is heel slecht voor de kwaliteitsontwikkeling in de branche. Om dat inzichtelijk te maken gaan we KMPG laten uitzoeken bij de WGCC-leden, hoe de kostprijs van klantcontact is samengesteld. Zo wordt duidelijk wat je tegen een bepaald tarief kunt en mag verwachten. Hetzelfde model willen we in een later stadium ook voor de inhouse callcenters toepassen om zo de prijsverschillen helder te maken.” De WGCC hoopt daarmee duidelijk te kunnen maken wat inkopende partijen kunnen verwachten als ze bij wijze van spreken voor 28 euro per uur hun klantcontactdiensten inkopen. Het gaat in dit verband bijvoorbeeld om de omvang van investeringen van aanbieders in training en opleiding, supervisie en management.

Offshoring van klantcontact in het juiste perspectief

Bakker: "De capaciteit wordt bepaald door het aantal beschikbare goed Nederlands sprekende medewerkers, die je op een bepaalde locatie kunt vinden. Op het moment dat zich teveel partijen in die vijver gaan roeren, zal je zien dat de loonkosten daar enorm opgedreven worden. In Zuid-Afrika zie je native speakers jobhoppen, waardoor het kostenvoordeel verdwijnt."

Dick Bakker is ruim zes jaar voorzitter van Werkgeversvereniging Callcenters, WGCC. Bij de WGCC zijn van de 170 Nederlandse facilitaire callcenters de 28 grootste aangesloten. Daarvan zijn slechts enkele ook actief met één of meerdere offshore vestigingen. De werkgeversvereniging streeft naar professionalisering van de (facilitaire) callcenterbranche en zorgt



onder andere voor een algemeen verbindend verklaarde CAO voor facilitaire callcenters, van toepassing op de

circa 17.500 medewerkers in de facilitaire branche. De vereniging werkt op verschillende punten samen met de Vereniging Contactcenters Nederland (VCN) en de Dutch Dialogue Marketing Association, DDMA. Nederlandse facilitaire callcenters die WGCC-lid zijn, hoeven in hun offshore vestiging geen rekening te houden met de Nederlandse CAO of met het WGCC-beleid in het algemeen. De WGCC bemoeit zich evenmin met de offshore-activiteiten. Toch maken de meeste offshore callcenters gebruik van het starterscertificaat (een erkende basisopleiding voor agents) en worden zowel op management- als arbeidsvoorwaardelijk niveau elementen uit de Nederlandse praktijk overgenomen.

overblijven. Schaalgrootte is belangrijk, ik verwacht meer fusies en overnames. Natuurlijk is er concurrentie van partijen die vanuit andere invalshoeken BPO-diensten aanbieden. Het management van klantcontact is echter een zeer specifiek domein, waarin de facilitaire callcenters een enorme voorsprong hebben." HR-dienstverleners bijvoorbeeld richten zich volgens Bakker hoofdzakelijk op werving, selectie en begeleiding, maar bieden nog steeds niet het volledige klantcontactproces aan. Hoewel Bakker verwacht dat de verschillende partijen meer zullen gaan concurreren, gaat hij er ook vanuit dat de huidige prijsvechtersmarkt over een aantal jaren een minder groot issue zal zijn.

Telemarketing

De afgelopen jaren is telemarketing in toenemende mate onder vuur komen te liggen, ondanks steeds meer verregaande zelfregulering. Momenteel is naast het goed functionerende Infocenter (een do-not-call-

me bestand, waar bonafide telemarketingbureaus hun eigen adresbestanden 'tegenaan moeten houden') nieuwe wetgeving in voorbereiding, waarbij het voeren van uitgaande verkoopgesprekken in de vorm van 'cold calling' aan wettelijke regels wordt gebonden. Telemarketing is een belangrijke economische factor in ons land waarmee naar schatting ruim vijf miljard euro wordt omgezet. In hoeverre dwingt deze strengere regelgeving facilitaire callcenterbedrijven – die vaak ook telemarketingdiensten aanbieden – tot het verzetten van de bakens in de richting van innovatieve (BPO-)diensten? De ontwikkelingen leggen druk op de markt, maar zijn niet de veroorzaker van focusverschuivingen, zo kan geconcludeerd worden. "Als je kijkt naar situaties waarin het outbound bellen op een of andere manier aan banden is gelegd, bijvoorbeeld door een opt-in regiem, dan zie je dat het bedrijfsleven daar technieken voor ontwikkelt en strategieën voor bedenkt, waardoor men langs het

telefonische kanaal via outbound kan blijven communiceren met de consument." De op handen zijnde wetgeving zorgt dus niet voor een aardverschuiving in de facilitaire branche. Tot slot: heeft Bakker een tip voor de managers die moeten beslissen over offshoring van klantcontact? De WGCC heeft niet direct een kant en klaar advies voor de aanpak. "Zoek contact met bedrijven, die met offshore een leercurve hebben doorgeemaakt. Ga kijken of je via outsourcing kunt gaan offshoren. Maar ik zou als bedrijf met een inhouse callcenter zelf nooit een offshore locatie opzetten." 