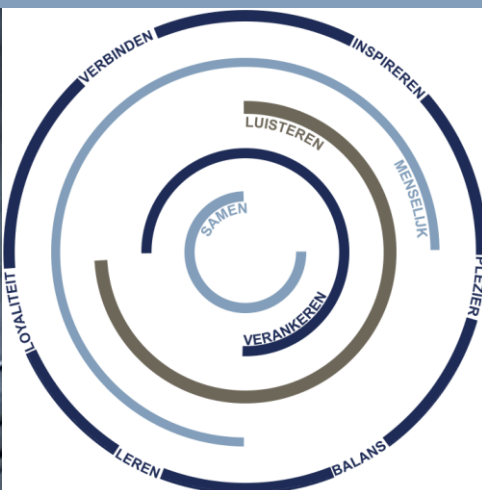


UITBESTEDEN OF ZELF DOEN? KLANTCONTACT IN HET JUISTE PERSPECTIEF



Versie 1

Datum: 08 februari 2024

Cvision BV
Almystraat 14
5061 PA OISTERWIJK
www.cvision.nl
secretariaat@Cvision.nl

T +31 73 5226718
BTW NL 8070 71 158.B.01
KvK 17106458
IBAN NL49 RABO 03944431146
BIC RABONL2U

Inhoudsopgave

Uitbesteden of zelf doen?	3
Klantcontact in het juiste perspectief	3
Organisatiecultuur in strategisch perspectief	3
Wel strategisch, toch uitbesteden?	5
Vastgeroeste organisatie	5
Greenfield	5
De omgekeerde beweging	6
Soort werkzaamheden en volume	6
Complexiteit van de klantvragen	6
Kennis	6
Processen en systemen	6
Vereenvoudigen waar het kan	7
Samenwerking met andere afdelingen	7
Kennisuitwisseling	7
Duidelijke afspraken	7
Opleiding en verloop	8
Het volume van de werkzaamheden: omvang en grote fluctuaties	8
De overall omvang van het klantcontact	8
Kleinere en periodieke fluctuaties	9
Onbekende fluctuaties	9
Zaken op orde maken	9
Storingspieken	10
Volume over de verschillende kanalen	10
De mix voor tevreden klanten	10
Openingstijden	11
Bereidheid en veiligheid medewerkers	11
Krimpende volumes	12
Nieuwe kanalen	12
Kwaliteit moet beter	12
Voldoende bezetting	13
Vaardigheden	13
Reactiesnelheid	13
Uitbesteden of zelf wendbaarder worden	13
Risicovol en kostbaar	14
Quality Monitoring	15

Contact Analyse	16
Proces mining	16
Predictive Analytics.....	16
Werving en selectie	16
Systeemintegratie.....	17
Internationalisering	18
Kosten	20
Leveranciers lockin	22
Vormen van uitbesteden	24
Europese aanbesteding	25
Over de auteur	27

Uitbesteden of zelf doen?

Klantcontact in het juiste perspectief

Regelmatig krijg ik de vraag wat beter is, klantcontact zelf doen of uitbesteden aan een facilitaire partner? Daar heb ik geen eensluitend antwoord op, dat hangt van te veel belangrijke factoren af. In deze serie van in totaal zeven blogs ga ik dieper in op de afwegingen die een rol moeten spelen bij de keuze tussen uitbesteden of zelf doen.

In deze whitepaper zijn de in het najaar van 2023 en voorjaar van 2024 uitgebrachte zeven blogs tot één samengevoegd.

Organisatiecultuur in strategisch perspectief

Organisaties maken strategische keuzes. Een van die keuzes is welke relatie een organisatie met de klant wil hebben en hoe ze die wil invullen. Wat mij betreft is het duidelijk dat klantcontact voor elke organisatie van strategisch belang is. Een contactcenter is het scharnierpunt tussen de klant en de interne organisatie. Daar komen alle vragen, klachten en complimenten van klanten binnen. Ligt daarbij de nadruk op het vermijden van klantcontact en is efficiency leidend, dan staat efficiency centraal. Klantcontact maakt duidelijk waar en wanneer het in de interne organisatie niet goed loopt.

Maar het kan ook zijn dat een organisatie juist intensief contact met een klant op prijs stelt, bij voorbeeld als product leadership of customer intimacy leidend zijn. Klantreizen en marketingacties krijgen

hun vorm als de klant erop regeert en dat is waar de organisatie op aanstuurt.

Of klantcontact bewust strategisch ingezet wordt komt ook tot uiting bij de plek in de organisatie. Aan welke afdeling is het contactcenter “opgehangen”? Marketing, Sales, Facilitaire zaken, ICT? Als een organisatie klantcontact belangrijk vindt, dan hoort de manager lid van de directie te zijn, zodat hij/zij meebeslist over alles wat invloed heeft op de klant. Dit klantcontact kan alleen beheerst en gestuurd worden als de manager als directe counterpart van de “veroorzakers” is. Voorbeelden zijn er in overvloed: het juist timen van een marketing campagne, het op het juiste moment versturen van facturen of het goed in kaart brengen van de gevolgen van een systeemaanpassingen. Elke ervaren manager schudt de voorbeelden met tientallen tegelijk uit zijn mouw.

Voor elke organisatie die de contactcenter manager geen volwaardige positie geeft (er zijn zelfs organisaties waar de manager het “er bij doet” naast zijn echte functie!) is mijn advies: niet langer doorlezen, maar direct een afspraak met een facilitaire partij maken –of beter met meerdere- en op prijs de beste deal uitonderhandelen. De kans is vrij groot dat een facilitaire partij het zo veel beter doet, dat de klant er alleen maar op vooruit kan gaan. En het is ook nog eens veel gemakkelijker om een externe partij de schuld te geven als het echt fout gaat, dan intern steeds een zondebok te moeten zoeken.

Voor alle organisaties die klantcontact relevant vinden, is zelf doen eigenlijk de enige optie, zelfs als de focus op kostenefficiëntie ligt. Alleen door heel dicht op het contact center te zitten is het mogelijk de stem van de klant te kunnen en willen horen. Het is bijvoorbeeld een stuk indringender om de klagende klant live te horen (of nog erger enkele tientallen) dan in een externe rapportage te lezen dat er bij een x-aantal klanten iets fundamenteels mis is gegaan. Laat staan dat je aan je eigen mensen moet uitleggen dat die factuurrun weer fout is gegaan. Zelf doen betekent dat de hele organisatie betrokken en verantwoordelijk is voor hoe het contact afgehandeld wordt. Uiteraard is dit ook in te regelen met een facilitaire partij als er gekozen wordt voor een intensief partnership uitgewerkt in een samenwerkingsvorm met de juiste afspraken. Helaas blijkt dit in de praktijk moeilijk goed vorm te geven, omdat het belang van beide partners moeilijk op één lijn te krijgen is.

Wel strategisch, toch uitbesteden?

De ideale situatie is als vanuit de strategie, de focus ligt op klantcontact en het in huis opgezet wordt. Toch zijn er in de praktijk helaas afwegingen, die tot uitbesteden moeten leiden. Die komen vooral aan bod in de volgende blogs, daarom beperk ik me nu tot twee specifieke situaties die tot uitbesteden kunnen leiden terwijl het strategisch belang van klantcontact niet ter discussie staat. Een belangrijke afweging is in welke fase van ontwikkeling het contact center zich bevindt. Ik licht er hier twee uit: “De greenfield” en de “vastgeroeste organisatie”. Ik begin met die laatste.

Vastgeroeste organisatie

Wat verstaan we onder een vastgeroeste organisatie? Vernieuwingen stranden in onwil, de bereidheid om mee te denken met de klant of de organisatie is nihil. Soms zijn OR of vakbonden dermate star, dat noodzakelijke veranderingen niet tot stand komen. Ook zijn er nog steeds organisaties die vanuit het verleden te maken hebben met te veel medewerkers die bij het vervallen van hun oude functie maar in het contact center geplaatst zijn, want “bellen kan toch iedereen, en af en toe een e-mail beantwoorden kan toch niet moeilijk zijn”. Er zijn nog steeds tientallen (grote) organisaties die daar last van hebben. In dergelijke gevallen heb ik organisaties geadviseerd uit te besteden en op zoek te gaan naar een facilitaire partner. Denk aan een benchmark achtige constructie om duidelijk te krijgen hoe het ook kan, maar er zijn ook voorbeelden bekend waarbij de partner een groot deel van het personeel overgenomen heeft, al dan niet in huis bij de organisatie. Gevolg is dat de boel rigoureuus opgeschud wordt en er beweging ontstaat. Het is dan wel belangrijk om vooraf te bepalen vanuit welke visie het “opschudden” plaatsvindt, zodat duidelijk is wat de minimaal noodzakelijke opbrengst is in termen van rendement en cultuurverandering. En dat bij de partner wél de juiste cultuur gevonden wordt.

Greenfield

Een andere afweging is de behoefte aan een vorm van een “greenfield”. Ik bedoel daarmee dat het wenselijk kan zijn om een geheel nieuw bedieningsconcept, nieuwe systemen, kanalen, markten of zelfs locaties te testen. Ten eerste kan het heel verfrissend zijn om dat stuk van het klantcontact als volstrekt nieuwe aanpak buiten de deur te organiseren, niet in de laatste plaats om de “oude cultuur” niet meteen mee te nemen in de nieuwe aanpak. Ten tweede voorkom je

dat, afhankelijk van het verloop de vernieuwing, dit de staande business verstoord.

De omgekeerde beweging

Tot slot ook aandacht voor de omgekeerde beweging. Na vele jaren – succesvol- uitbesteden kan de overweging zijn om het contact juist weer naar binnen te halen. Er is te veel sleet op de relatie gekomen. Zo kan de eigen organisatie te gemakzuchtig worden in het voorkomen van onnodig klantcontact (“dan schalen ze maar wat extra op, daar betalen we toch voor”). Ook kan het relatieve belang van de klant voor de facilitaire partij zo klein worden dat het realiseren van KPI's geen prioriteit meer heeft.

Soort werkzaamheden en volume

Bij de afweging om al dan niet uit te besteden is het belangrijk te kijken naar welke soort werkzaamheden het gaat, hoe complex deze zijn en welke workload er bij hoort. Dit leidt tot drie verschillende afweging die al dan niet doorslaggevend kunnen zijn in de keuze: de complexiteit, de samenhang met de andere afdelingen en het volume van het werk.

Complexiteit van de klantvragen

Kennis

De belangrijkste vraag is hoe complex de binnenkomende vragen zijn. Daarbij moet natuurlijk gekeken worden naar de inhoudelijke complexiteit en de benodigde kennis om de inhoudelijke kant van de klantvragen te beantwoorden. Daarbij komt de eventuele complexiteit van de relationele aspecten die een rol spelen. De ‘feitelijke relatie’ zoals bijvoorbeeld bij zakelijke accounts waar sprake is van verschillende rollen en de gevoelsmatige, emotionele aspecten die een rol kunnen spelen.

Processen en systemen

Tot slot is de eventuele complexiteit van processen en te gebruiken systemen. Meestal hangt deze complexiteit samen met het gebruik van systemen en daarmee ook met de lengte van de gesprekken. In de regel zijn er meer en complexere systemen nodig en duren gesprekken langer als de vragen of processen ingewikkelder zijn.

Logischerwijs vraagt complexiteit ook meer tijd om mensen op te leiden én moet het instroomniveau navenant hoger zijn. Over het algemeen is mijn advies, dat hoe complexer het werk is, het beter is

om het in huis te doen. Er is bij complexe vragen meer betrokkenheid, kennis, ervaring en “de weg weten in de organisatie” nodig. Dat organiseer je gemakkelijk in huis dan uitbesteed.

Vereenvoudigen waar het kan

Bouw zelf de kennis op, leer van de complexiteit en ga op zoek naar mogelijkheden om de complexiteit te verminderen. Pas als de complexiteit verkleind is, komt uitbesteden weer in beeld. Wordt er toch eerder uitbesteed, dan is de druk om klantprocessen te verbeteren of te vereenvoudigen een stuk kleiner, omdat de organisatie er nauwelijks nog last van heeft en de facilitaire partij er geen belang bij heeft om te vereenvoudigen, lees omzet in te leveren.

Samenwerking met andere afdelingen

Kennisuitwisseling

Een ander aspect om mee te nemen in de afweging is hoe intensief vanuit de afdeling met klantcontact samengewerkt wordt met andere afdelingen. Hoe onwenselijk doorschakelen ook is, het is niet ongewoon dat meer dan een kwart van de vragen door moet naar een tweede lijn.

Technisch is er geen belemmering om een facilitaire partner samen te laten werken met deze tweede lijn, de Back Office (BO). Praktisch is het dat vaak wel. Het risico is groot dat er niet goed samengewerkt wordt. De BO vindt dat er te veel onnodige vragen bij hen terecht komen en gaat daarom ‘terugduwen’ naar de eerste lijn met kennis die zij denken dat nodig is om deze onnodige, en voor de BO vaak simpele vragen, te voorkomen. De eerste lijn, of Front Office (FO) wil graag meer zelf afhandelen en is op zoek naar de juiste informatie om dit te bereiken. Waar de BO graag simpele kennis overdraagt kan dit met complexere kennis anders liggen want ‘dat snapt de FO toch niet’ of de BO is bang hun (machts-)positie op te geven. Al met al vraagt dit dus een nauwe afstemming over het benodigde kennisniveau en de benodigde triagevragen voor de FO om te identificeren dat het inderdaad een specialistische vraag is. Anders om is er de kennis van ‘the voice of the customer’ die ontstaat bij de FO en die door moet sijpelen naar de BO. Deze kennisuitwisseling in beide richtingen is een continue proces als de organisatie wil blijven werken aan verbetering van de dienstverlening aan klanten.

Duidelijke afspraken

Waar bij een interne FO-BO verdeling alleen deze kennispositie een rol speelt, is er bij uitbesteed werk vaak ook nog een financiële stimulans om meer naar de 1ste lijn halen. Dit is op zich niet verkeerd, maar dan moeten de processen daar wel op ingericht zijn. Anders leidt

het alleen maar tot een competentiestrijd. Daarbij komt dat als het werk eenmaal uitbesteed is, de rolverdeling tussen BO en FO zich mogelijk nog lastiger wijzigt dan binnen de eigen organisatie, met als gevolg voor de klant dat er soms te veel onnodige schijven bewandeld moeten worden, voordat de afhandeling rond is.

Opleiding en verloop

In het omgekeerde geval, als de aard van het werk relatief eenvoudig is, er weinig contact met de organisatie nodig is en de opleiding van nieuwe medewerkers kort is, dan ligt uitbesteden voor de hand. Facilitaire partijen zijn daar goed in. Voor dit soort werk is vaak niet veel ervaring of een hoog opleidingsniveau nodig en die mensen zijn tegen lage loonkosten aan te trekken, waardoor de kosten voor de uitbestedende partij aanzienlijk lager kunnen uitvallen dan zelf doen.

De uitdaging die bij dit relatief eenvoudige werk is om medewerkers te blijven boeien en binden. Dit is een van de redenen waarom klantcontactcentra een hoger verloop vertonen dan andere afdelingen. Ook dit kan een reden zijn om uit te besteden omdat daarmee een risico extern wordt belegd en daarmee wordt afgedekt. Facilitaire partijen hebben hier, over het algemeen, meer ervaring mee. Anders wordt het natuurlijk als binnen uw organisatie de afdeling met klantcontact een goeie startfunctie is om van daaruit door te groeien in uw eigen organisatie.

Het volume van de werkzaamheden: omvang en grote fluctuaties

De overall omvang van het klantcontact

Naast het soort werk, speelt zeker het volume van de werkzaamheden een cruciale rol. Het meest logische is om eventueel eerder over te gaan op uitbesteden als het volume toeneemt. Hoewel het met een groter volume misschien zelf meer schaalvoordeel te behalen is, neemt ook het risico en de benodigde aandacht toe. En dat wordt versterkt als er sprake is van pieken in het aanbod zeker als die een jaarcyclus kennen. Een bekend voorbeeld is de zomerpiek voor de alarmcentrales van verzekeraars en (verkeers-)hulpdiensten en helaas loopt deze niet mooi over in een ander bekend voorbeeld: de eindejaarspiek voor zorgverzekeraars. Daardoor ontstaan er grote variaties in het aangeboden klantcontacten en daarmee het aantal benodigde aantal medewerkers. De investering in werkplekken, werving en selectie van voldoende personeel, opleiden, trainen etc is in die gevallen veel hoger dan het inhuren van een derde partij.

Kleinere en periodieke fluctuaties

Anders is het als er wel pieken zijn die frequenter voorkomen. Denk aan het begin of einde van een maand rond betaling of na een factuurrun. Dit is vaak makkelijker intern op te vangen. Afhankelijk van de hoogte van de piek, kan het de moeite waard zijn om te inventariseren of een betere spreiding te realiseren is. Soms kan dat niet (mensen verhuizen nu eenmaal meer aan het begin of einde van de maand) en kan bekeken worden of ander werk wellicht kan schuiven naar de dal-momenten of dat medewerkers in de betreffende weken extra uren inzet leveren die de weken daarop gecompenseerd worden. Dat laatste wordt met de WAB een stuk lastiger, al is het maar omdat afschalen door medewerkers naar huis te sturen of niet te laten komen niet meer mogelijk is zonder hun loon door te betalen. Soms wordt er ook gekeken of van andere afdelingen mensen enkele dagen per maand inzetbaar zijn voor klantcontact, met als bijkomend voordeel dat ze meer gevoel krijgen voor hun eigen klanten.

Onbekende fluctuaties

Helaas komt het nog voor dat organisaties eigenlijk geen idee hebben over de redenen van de fluctuaties in de workload en alleen maar kunnen constateren dat er een seizoenspatroon is (en zelfs dat vaak niet eens). Om van de gevolgen af te zijn, wordt er uitbesteed, waarbij voorbij gegaan wordt aan de gevolgen voor de klant. Want ook nu geldt dat de meeste klanten niet voor hun plezier bellen en als bij een piek ook nog eens de service minder wordt, dan is de klant dubbel de klos. Ik adviseer dan om eerst de juiste analyse te doen en niet alleen op de gevolgen te acteren. Daarbij komt dat met de wijzigende regelgeving ook de facilitaire contactcenters minder makkelijk kunnen inspelen op deze fluctuaties en van u als opdrachtgever een beter voorspelling van het aanbod gaan vragen. Is dat niet mogelijk? Dan zal de externe partij risico moeten nemen wat ze ongetwijfeld verwerken in de prijs waarmee eventueel financieel voordeel van het uitbesteden wegvalt.

Zaken op orde maken

Net als bij de complexere processen speelt ook hier dat zaken op orde moeten zijn om van de uitbesteding een succes te maken. Het is mogelijk om, zonder dat de problemen zijn opgelost, te starten met uitbesteden. Dit dwingt de organisatie om de problemen op te pakken. Uitbesteden kan leiden tot meer interne capaciteit die ingezet wordt om de problemen aan te pakken. Zorg er dan wel voor dat dit als een project wordt gezien met een duidelijk einddatum en goede afspraken over de te behalen doelen. Daarna ontstaat de ruimte om over te gaan tot een samenwerking waarin sprake kan zijn van 'business as usual'.

Storingspieken

Afhankelijk van het soort dienstverlening, kan er sprake zijn van storingspieken. Een bijzonder intern of extern probleem zorgt onverwacht voor een extreem hoog aanbod in het verkeer. Het spreekt voor zich dat dit intern lastig is op te vangen. Het is mogelijk expliciet voor dit soort moment een partner aan te trekken of terug te vallen op de facilitaire partij als die alle eerstelijns verkeer afhandelt. Mogelijk hebben zij door schaalomvang meer speelruimte maar wees wel bewust dat ook zij in dergelijke situaties geen ijzer met handen kunnen breken dus zorg voor goede afspraken en protocollen zodat duidelijk is wat er van elkaar verwacht mag worden op zo'n. En net als de jaarlijkse BHV oefening met ontruimen is ook hier van tijd tot tijd een keer oefenen aan te raden.

Volume over de verschillende kanalen

Tot slot de afweging hoe om te gaan met verschillen in het aanbod van klantvragen tussen de verschillende kanalen. Natuurlijk is het verleidelijk om de beantwoording van e-mails te laten liggen als er meer gebeld wordt dan verwacht, of de live chat window op de website te verbergen als er meer mensen aan de balie staan. Vaak kan het niet anders maar wenselijk is het niet, En ik vrees dat de klant het ook niet snapt.

Als u structureel uw reactie- of doorlooptijden in een of meerdere kanalen niet haalt doordat u schuift met de inzet van medewerkers, ga dan nadenken over uitbesteden. Het is nog steeds gemakkelijker meer capaciteit "op te eisen" bij een leverancier dan dit intern te mobiliseren omdat dan geen ander werk intern blijft liggen. Het is bekend dat het dicht zetten van een voor klanten bekend kanaal (of de antwoordtermijn te verlengen) tot meer verkeer op de andere, directe kanalen leidt (lees er wordt meer gebeld). Dit waterbedeffect levert altijd een groter aanbod van klantvragen op dan in een keer met het juiste servicelevel alle kanalen benutten. Daarbij komt dat het zeker niet gunstig is voor de klantbeleving als de beantwoording langer duurt dan verwacht.

De mix voor tevreden klanten

We hebben een beeld geschetst hoe het soort werkzaamheden, het volume en het verloop van dit volume invloed heeft op de keuze zelf doen of uitbesteden. Hoewel voor iedere op zichzelf staande factor de keuze misschien eenvoudig is, gaat het erom hoe de mix van deze factoren vertaalt naar de keuze: zelf doen of uitbesteden.

We hebben daarnaast ook laten zien dat uitbesteden geen structurele oplossing is voor problemen rond bijvoorbeeld complexe processen of het ontbreken van inzicht in het te verwachten aanbod van klantvragen.

Sterker nog, deze problemen moeten eerst opgelost worden, intern of in samenwerking met de facilitaire partner voordat sprake kan zijn van een succesvolle uitbesteding waarbij u, uw klant en de externe partner tevreden zijn met de samenwerking.

Openingstijden

Nog steeds hanteren veel organisaties de reguliere kantoortijden als venster waarin ze bereikbaar willen zijn. Het is geen rocket science om te bedenken dat klanten ook op andere tijden de behoefte hebben om een organisatie te kunnen bereiken. De redenen hiervoor kunnen divers zijn: Een acuut probleem dat zich buiten kantoortijden voordoet of zelf druk overdag met werk, gezins en daardoor geen tijd. Niet bereikbaar zijn in bijvoorbeeld de avonden of weekenden kan dan een negatieve impact hebben op uw klantbeleving en zelf betekenen dat de klant doorgaat naar uw concurrent die dan wel bereikbaar is.

Dit hangt ook samen met de groeiende diversiteit aan kanalen. Klanten zijn nog wel gewend om tijdens kantoortijden te bellen, maar voor social media is dat duidelijk anders. Niet dat 24x7 noodzakelijk is, maar tot in de loop van de avond en overdag in het weekend wordt toch wel verwacht. We zien dit terug in recent onderzoek dat we in november zullen publiceren.

Bereidheid en veiligheid medewerkers

Het uitbreiden van de openingstijden is niet zo maar geregeld in veel bedrijven. Om te beginnen moeten (huidige) medewerkers bereid zijn om buiten de kantoortijden te gaan werken. CAO's zijn er vaak niet op ingericht of het is kostbaar om eigen mensen in de avonduren of in het weekend te laten werken. In theorie is het mogelijk nieuw personeel aan te nemen specifiek voor deze tijdstippen maar dat betekent extra formatie en budget, terwijl de totale workload niet toeneemt.

Van praktische aard: Het pand moet open blijven, met allerlei gevolgen voor klimaatbeheersing, beveiliging, etc. Denk alleen al aan de eis dat er ten minste twee personen in het pand moeten zijn en wat als het volume van het aanbod dit niet rechtvaardigt? Bij sommige panden voelen medewerkers zich onveilig om 's avonds om elf uur nog naar huis te moeten of met een klein groepje in het pand te zijn. Ook kan het zijn dat ze later op de avond geen goede OV-verbinding meer hebben en extra lang onderweg zijn naar huis.

Het kunnen dergelijke praktische bezwaren zijn die u laten kiezen om de klantvragen buiten kantoortijden uit te besteden.

Een facilitaire partij is vaak gewend in de avonden beschikbaar te zijn en kan deze behoefte van verschillende opdrachtgevers combineren. De eigen branche-CAO voorziet daar goed in en de praktische bezwaren zijn minder zwaarwegend door het schaalvoordeel dat ze hebben. Daarmee kan het opschalen van de openingstijden een goede reden zijn om uit te besteden.

Krimpende volumes

Een ander aspect om te beschouwen is de flexibiliteit die gevraagd wordt bij een te voorzien dalende workload. Denk aan een product aan het einde van zijn lifetime zit of omdat er gestuurd wordt op het vermijden van onnodig klantcontact. Het is vaak lastig om intern te krimpen, niet alleen omdat er medewerkers overbodig worden (dat is nog wel met flexkrachten op te vangen), maar ook omdat alle faciliteiten mee moeten kunnen bewegen, zoals werkplekken, systemen, management, etc. Tijdig starten met een gedeeltelijke uitbesteding, als daar intern ruimte voor is, kan flexibiliteit opleveren en later veel problemen voorkomen.

Nieuwe kanalen

We hebben al benoemd dat de nieuwe kanalen invloed kunnen hebben op het tijdstip waarop klanten contact zoeken. Maar er is ook nog een tweede reden om vanuit flexibiliteit te denken aan uitbesteden. Alles zelf doen houdt vaak in dat zelf het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Met als gevolg dat alle beginnersfouten gemaakt worden. Onderzoek door MarketResponse in opdracht van Stichting ITO toont aan dat de kwaliteit van de dienstverlening via social media ruim achter blijft bij die van de traditionele kanalen telefonie en mail. Eigenlijk bevinden die kanalen zich voor veel organisaties nog in een ontwikkelstadium, terwijl de klanten verwachten dat het een volwassen kanaal is. Gebruik maken van de ervaring van een externe partner met nieuwe kanalen kan heel verstandig zijn.

Kwaliteit moet beter

De kern van de resultaten: De bereikbaarheid/respons is nog niet op orde en de klantvriendelijkheid ontbreekt. Daar waar de front office op de sociale media onvoldoende kennis heeft, ontbreekt vaak goede ondersteuning vanuit de tweede lijn. Gevolg: Er wordt alsnog naar de traditionele kanalen verwezen. Een voorbeeld: een leverancier van promotiematerialen ondersteunt de klant via chat in de salesfase. Als de klant tijdens de inhoudelijke afstemming over het product met de expert wil chatten, dan kan dat niet en moet er gebeld worden.

Voldoende bezetting

Mijn advies is daarom heel goed te kijken in welke fase de nieuwe kanalen zich bevinden binnen de eigen organisatie. Wordt de chat uitgezet als het druk is op telefonie of is de beantwoording aanbod gestuurd? Dan is het volgens ons nog geen volwaardig kanaal binnen uw organisatie. Overweeg dan uit te besteden in plaats van zelf doen, want is de klant eenmaal gewend het kanaal te gebruiken, maar wordt het regelmatig niet aangeboden, dan is dat raar. Besteed in dat geval uit en zorg dat de facilitaire partij genoeg capaciteit achter de hand heeft.

Vaardigheden

Chat en social media vragen andere vaardigheden dan telefonie of mail. Het is geen schriftelijk gesprek, of een andere manier van mailen, deze kanalen hebben hun eigen dynamiek, regels, gewoontes én verwachtingen. Als voorbeeld een groot automerk dat veel reclame maakt om hun klanten die een oudere auto van hun merk rijden naar de dealer te krijgen. Chatten via de website is mogelijk, maar het inplannen van een afspraak voor onderhoud niet. Daar wordt de klant overdag voor teruggebeld. In zo'n geval heeft de chat nagenoeg geen toegevoegde waarde of kan zelfs schade aanbrengen aan de beeldvorming.

Reactiesnelheid

Nog een afweging die samenhangt met flexibiliteit is de snelheid waarmee op de markt gereageerd moet worden. Facilitaire partners hebben niet alleen de know how, maar ook de applicaties, systemen, ingewerkte medewerkers om snel en kwalitatief goed de dienstverlening neer te zetten, ook in het geval van "nieuwe" kanalen. Want voor veel facilitaire partners zijn deze kanalen natuurlijk geen nieuwe kanalen. Ze hebben al een hoop ervaring bij andere klanten opgedaan. Waarom zou je daar niet gebruik van maken? Je kunt later, als je eenmaal gezien hebt hoe het werkt altijd nog besluiten om het zelf te gaan doen. Ook hier zie je de mogelijkheid om eenvoudig te testen of en hoe je klanten op de de uitbreiding van uw dienstverlening gaan reageren.

Uitbesteden of zelf wendbaarder worden

Conclusie is op basis van bovenstaande punten en voorbeelden dat uit het oogpunt van flexibiliteit, vanuit veel verschillende invalshoeken uitbesteden in veel gevallen een beter keuze is dan zelf (blijven) doen. Zowel vanuit praktisch oogpunt, kwaliteit als kostenoptiek.

Er is een uitzondering die we u nog graag meegeven: Bent u een organisatie die veranderbereid is of wilt u dit worden? Dan is de redenering ook met even veel recht anders te doen. Soms is het beter om vernieuwingen in de eigen organisatie te doen, om te leren en ervaren, maar ook om het in één keer neer te zetten zoals gewenst is. Zelf doen

betekent er de eigen kleur aan geven én de eigen organisatie laten ervaren wat er nodig is om deze veranderingen goed neer te zetten. In dit geval speelt een meer strategisch uitgangspunt mee in uw afweging. Hopelijk betekent dit ook dat er voldoende budget en resources beschikbaar zijn om deze 'change' te ondersteunen. U moet dan verder denken dan alleen aan de operationeel benodigde middelen.

Het is een open deur dat ontwikkelingen snel gaan. Ook voor klantcontact is het noodzakelijk om daar tijdig en passend op in te spelen. Eenvoudig is dat echter niet. De kracht van veel contact centers is het uniform afhandelen van grote hoeveelheden vergelijkbare vragen door een grote hoeveel medewerkers. Systemen die hiervoor nodig zijn, zijn vaak robuust uitgevoerd, stabiel, maar weinig flexibel. Met andere woorden, het zijn allemaal ingrediënten voor een weinig wendbare op verandering ingestelde organisatie. En dan is het aannemelijk dat de medewerkers van nature niet het meest veranderingsgezind zijn. Herkent u dat in uw eigen organisatie?

Anderzijds vragen klanten wel om de toepassing van steeds nieuwe technieken, kanalen of oplossingen. Uw marketing afdeling is daar vaak wel van gecharmeerd. Zij zijn op zoek naar nieuwe mogelijkheden, willen (nieuwe) markten ontwikkelen, meer verkopen aan bestaande klanten en willen experimenteren. Vaak is het dan ook deze afdeling die nieuwe ontwikkelingen omarmt, implementeert als marketing tool om het pas in tweede instantie te vertalen naar klantcontact. En dan komen ze bij u uit, in de veronderstelling dat het wel even geïmplementeerd kan worden.

Risicovol en kostbaar

Investeren in en experimenteren met nieuwe technieken kan kostbaar en risicovol zijn. De toepassing van nieuwe technieken op kleine schaal in een marketing omgeving kan heel succesvol zijn. Zie het als het ontwikkelen van een prototype van nieuw product of model. Dit vertalen en dus opschalen naar de "productie"-omgeving die een klantcontactcentrum is, is een stuk complexer. Het kan leiden tot forse investeringen in systemen en middelen nodig, mensen moeten opgeleid worden en bijna altijd leidt het tot een hogere workload, hoe graag de rest van de organisatie ook denkt én hoopt dat een nieuw kanaal, systeem of werkwijze tot een lagere workload leidt. Dat komt omdat het een tijdje duurt voordat alles goed ingeregeld is, medewerkers in een contact center hebben wat langer nodig nieuwe dingen te leren en systemen zijn zelden vanaf het begin stabiel. Met als gevolg dat klanten de vertrouwde kanalen moeten gebruiken vanwege haperingen in het nieuwe kanaal. Neem als voorbeeld een Mijn-omgeving. Bedoeld om eenvoudige verzoeken weg te halen bij het contactcenter, betekent het in het begin vaak meer vragen. "Is de mutatie doorgekomen?", klanten bellen toch maar even voor de

zekerheid. Van eenvoudige vragen -inloggen werkt niet, wachtwoord vergeten- tot veel complexere, zoals het niet vertrouwen van de website: “Is dit wel echt van jullie of is het een phishing poging?”

Een andere afweging is of een nieuwe ontwikkeling voor uw contactcenter wel succesvol zal blijken te zijn. Lang niet alle ontwikkelingen zijn een verbetering en daarom kan het raadzaam zijn om kleinschalig te starten, te meten wat de klant er van vindt om pas daarna te overwegen het breed uit te rollen.

Een risico van zelf implementeren is dat het tijd, aandacht en energie kost van het management. Dat kan ten koste gaan van de kwaliteit van de klantinteractie. Dat is recentelijk opnieuw vastgesteld in het onderzoek van SAMR en Stichting ITO¹. Daaruit bleek dat chat door veel bedrijven gebruikt wordt als een experimenteel kanaal, waarvan de consument vindt dat de performance ver achter blijft bij die van telefonie en email. Zowel de bereikbaarheid als snelheid van reageren laat bij de afwikkeling van chat nog zeer te wensen over volgens de mening van de klant.

Met bovenstaande afwegingen is het duidelijk dat uitbesteden een serieuze optie kan zijn als uw organisatie van u verlangt dat u met nieuwe ontwikkelingen aan de slag moet. Bij de selectie van de juiste partner, een met relevante ervaring op het gewenste gebied, kunt u meeliften op die ervaring. U maakt niet de bekende beginnersfouten, vaak zijn de systemen al stabiel en uitgetest en kunt u zo mee instappen. U bent schaalbaar en er is expertise beschikbaar die u zelf nog – moeizaam – moet opbouwen. En als het succesvol is kunt u in een latere fase alsnog kiezen om het in huis te halen.

Na deze wat algemene afweging over hoe om te gaan met nieuwe ontwikkelingen schetsen we er een paar die misschien niet direct nieuw zijn, maar zeker ook nog niet in de volle breedte geïmplementeerd zijn in contactcenters.

Quality Monitoring

Ik start met enkele voorbeelden die zeker niet als “nieuw” bestempeld kunnen worden, maar waar in veel contactcenters (met name bij overheid en gezondheidszorg) nog geen gebruik van gemaakt wordt. Denk aan quality monitoring, kanaalintegratie of workforce management. Om dit soort vaak wat complexere systemen goed in te richten en te laten renderen vraagt om te beginnen interne capaciteit. Vaak is voor een echt groot rendement ook een zekere schaalgrootte wenselijk. Zeker voor kleinere organisaties kan het een uitdaging zijn deze professioneel in te richten en dan kan het meeliften op de schaalgrootte van een facilitaire

¹ Zie boek **klantbelevingsmanagement** op te vragen via stichtingito.nl

organisatie dus een uitkomst bieden. Aandachtspunt hierbij is dan wel dat, bijvoorbeeld bij Quality Monitoring, dat u hier duidelijk afspraken over maakt. Omdat dit niet direct productieve uren zijn voor de facilitaire organisatie kan deze activiteit snel sneuvelen.

Contact Analyse

Een relatief nieuwe techniek, vooral voor kleinere organisaties, is contact analyse waarbij onder andere gesprekken omgezet worden in tekst, die vervolgens op allerlei manier geanalyseerd kunnen worden. De eerste uitdaging is om tot voldoende kwaliteit te komen van het omzetten van spraak naar tekst. Er zijn aanbieders die dit met voldoende kwaliteit doen en dan zit de uitdaging bij het analyseren van de resultaten om deze vervolgens te vertalen naar verbeterprogramma's.

Een nog grotere uitdaging is de data van verschillende kanalen te integreren. En dan bedoel ik niet dat een medewerker in verschillende systemen de contacten van de klant kan raadplegen. Ik bedoel het in één rapportage integreren van de analyses die vanuit de verschillende contactkanalen beschikbaar zijn en waarbij op klantniveau een integraal contactbeeld opgeroepen kan worden. Dat is voor veel organisaties een brug te ver, waar een goede facilitaire partij dat mogelijk "op de plank" heeft liggen en de nodige ervaring heeft opgedaan.

Proces mining

Een nog nieuwere techniek is process mining, die we nog niet tegen zijn gekomen in klant contact centers, maar wel bij marketing en finance. Bij deze techniek wordt gebruik gemaakt grote hoeveelheden brondata om de feitelijke klantreizen inzichtelijke te maken zonder dat het nodig is deze vooraf theoretisch uit te tekenen. Een zeer krachtige tool, die een contactcenter een schat aan informatie kan opleveren, maar waarvoor ook veel gedegen kennis nodig is. Als u overweegt iets dergelijks in te zetten, kijk dan eens of een facilitaire partij daar al ervaring mee heeft.

Predictive Analytics

Net zo nieuw als proces mining zijn 'predictive analytics'. Software kijkt mee bij bepaalde processen (bijvoorbeeld een bezoeker op uw website) en voorspeld het gedrag van deze klant. Dreigt een in potentie waarde volle klant (geïnteresseerd in hypotheek) af te haken? Dit kan het systeem dit aan zien komen en bij deze waardevolle bezoekers met (proactieve) chat kan een medewerker deze bezoekers begeleiden naar een succesvolle afsluiting, namelijk een hypotheek offerte. Dit is doelgerichter dan Chat over de hele breedte aanbieden waardoor ook in potentie met minder waardevolle bezoekers gechat moet worden.

Werving en selectie

Tot slot van dit onderdeel een misschien wat vreemde "eend in de bijt" omdat ook de werving en selectie een reden kan zijn in de overweging al dan niet uit te besteden. Bijvoorbeeld omdat de organisatie gevestigd is op een locatie waar moeilijk aan nieuwe mensen te komen is, maar het

kan ook zijn de eigen organisatie niet goed om kan gaan met het meestal wat hogere verloop en de noodzaak geregeld nieuwe instroom te hebben.

Systemeintegratie

Om klantcontacten af te kunnen handelen moet van steeds meer systemen gebruik gemaakt worden. Het is zeker geen uitzondering dat er meer dan vijf of soms zelfs tien systemen open moeten staan bij een klantenservice medewerker, zeker als deze de historie en de actuele contacten van de klant bij de hand moet hebben. Die complexiteit aan systemen heeft meerdere kanten.

Om te beginnen kun je er van uitgaan dat hoe meer systemen nodig zijn, hoe complexer de afhandeling van een klantgesprek en hoe meer opleidingstijd er nodig is. Consequentie is dat deze kennis overgedragen moet worden aan een outsource partner als overwogen wordt uit te gaan besteden.

Een andere consequentie is dat het beschikbaar maken van de systemen kwadratisch toeneemt bij het toevoegen van steeds meer systemen. Uiteraard zal elke ICT partner bezweren dat het een fluitje van een cent is, maar de werkelijkheid is een heel stuk minder rooskleurig. Zeker omdat de security eisen steeds hoger worden, is het op afstand beschikbaar stellen van applicaties, ook als ze in de cloud gehost worden, een hele uitdaging.

Een derde aspect waarmee rekening gehouden moet worden is dat deze applicaties ook onderhouden worden. Dat betekent dat ze regelmatig niet beschikbaar zijn of een update nodig hebben. Nieuwe functionaliteit betekent nieuwe instructies of zelf nieuwe trainingen. Afhankelijk hoe het contract met de facilitaire partner is afgesproken, kost meer of minder geld.

Tot slot een argument dat vaak vergeten wordt en dat is de kennis over de klantenservice systemen. Als gekozen wordt om de volledige workload uit te besteden, dan kan dat inhouden dat de kennis over de systemen uiteindelijk opgebouwd wordt bij de externe partner. Dat is uit principieel oogpunt niet erg, maar zodra er uit de organisatie kennis over het systeem nodig is, bijvoorbeeld als systemen geïntegreerd moeten worden, of vervangen door een nieuw systeem, dan is input van de externe partner noodzakelijk. Dat betekent projectcapaciteit vanuit de partner, vaak tegen andere tarieven dan de interne kosten.

Veel minder complex, maar wel belangrijk om bij stil te staan zijn zaken als beveiliging van de systemen en datalekken. Er is hoe dan ook een afstemming tussen de externe partner nodig om het beleid van beide organisaties op elkaar af te stemmen. Uit de praktijk ken ik een voorbeeld waar het bij de externe partner niet toegestaan was om een smartphone op de werkplek te hebben (die moesten in een kluisje), maar daardoor was het niet mogelijk om toegang te krijgen tot bepaalde systemen van de klant. Daar was two step identification voor nodig en dat ging niet zonder smartphone, tenzij er voor elke medewerker een eigen token aangeschaft werd. Dat operationeel krijgen en bij elke nieuwe medewerker verstrekken van een nieuwe token (en de oude weer terug krijgen bij de organisatie) was een grote uitdaging

Een ander voorbeeld is dat facilitaire call centers vaak veel strakker sturen op performance dan inhouse call centers. Alles wat kan afleiden, zoals surfen op internet, wordt in de systemen geblokkeerd. Geen facebook, NU.nl of Twitter op de werkplek klinkt goed, maar daarmee zijn vaak ook andere “openbare” bronnen afgeschermd.

Tot slot de problematiek van licenties en eigendom. Voor de eigen medewerkers is kantoorsoftware zoals Word, Excel of Outlook heel vanzelfsprekend, maar dat is het bij een facilitaire partner vaak niet. Het kan zijn dat er apart voor betaald moet worden, of dat het simpelweg niet toegestaan wordt.

Internationalisering

Je business uitbreiden naar het buitenland is vaak een grote stap. Daar komt zo veel bij kijken met een hoge mate van afbreukrisico dat het intern organiseren van klantcontact in “vreemde talen” daar vaak niet nog bij kan. Bovendien gaat het vaak om kleinschalig opstarten en afwachten welke vlucht de business gaat nemen. Uitbreiden kan altijd nog. Het ligt dan voor de hand samenwerking te zoeken met een partner. Als deze al andere internationale klanten heeft, of zelfs vestigingen in het buitenland, dan kun je snel en gemakkelijk meeliften op de ervaring en kennis die er al is.

Er zijn ook valkuilen en die hebben vooral te maken met cultuurverschillen en voldoende ervaring opbouwen. Dat er cultuurverschillen zijn, is een open deur en moet elke expanderende organisatie rekening mee houden. Die gelden ook voor

klantcontact en kunnen daarbij extra complex zijn. Zo zijn onze oosterburen meer dan wij gewend om zaken op “papier” te hebben. Vroegen schreven ze veel meer (klachten-) brieven dan wij gewend zijn, nu mailen ze meer. Ook qua scripting moet gekeken worden of de een op een vertaling vanuit het Nederlands klopt bij wat klanten vanuit een niet Nederlandse klantenservice gewend zijn.

Offshoring

Een heel andere ontwikkeling, die al meer dan 20 jaar geleden ingezet is, is het hebben van vestigingen in het buitenland met Nederlandstalige agents. Deze offshore locaties zijn bekend in Suriname en Turkije, maar er zijn ook steeds meer exotischere locaties in trek. Denk aan Portugal, waar jonge Nederlandse agents werken, die voor een jaartje strand en uitgaan kiezen, waarbij ze ook nog wat geld verdienen in het contact center. De redenen voor de bedrijven om zich daar te vestigen is dat de kosten lager zijn dan in Nederland en vaak de arbeidsmarkt aantrekkelijker is dan in Nederland. Suriname, Zuid Afrika en Turkije kennen relatief veel Nederlands sprekende inwoners, die bereid zijn tegen een veel lager uurtarief dan in Nederland aan de slag te gaan.

Keerzijde is dat de kwaliteit heel lastig onder controle te krijgen is, wat de faciliterende partij ook mag beweren. Ik ken een voorbeeld van een leverancier van kantoorartikelen die haar klantcontact in Portugal onderbracht en waarbij het meer dan een jaar duurde voordat de service weer een beetje op orde was. Niet in de laatste plaats omdat 20% van de klanten vertrokken was en daardoor de workload afgenomen was....

Kies je voor extra lage kosten door te offshoren, hou dan rekening met kosten die je in Nederland minder hebt. Met name in de opstartfase als intensief overleg nodig is, dan wil je graag een keer op de vloer kijken hoe het gaat. Snappen hoe het ter plekke werkt en de dynamiek meekrijgen. Even naar Suriname vliegen voor een bezoekje is een hele trip. Hou ook rekening met grote culturele verschillen, hoe gaat de faciliterende partij ook zegt dat ze dat onder controle hebben. Net als ontbrekende geografische kennis over Nederland of het onvoldoende doorgronden van verschillen tussen Limburgers en Friezen (of is dat verschil juist niet erg groot...)

Tot slot toch ook een opmerking over de beheersing van de Nederlandse taal. Zonder dat ik er een waardeoordeel over heb, is het

Zuid Afrikaans of Surinaams niet hetzelfde als Nederlands, wetende dat er in Nederland zelf ook verschillen zijn.

Tot slot een meer managerial bemerking en dat is dat het letterlijk best wel lastig is om te zien wat er op zo'n verre locatie gebeurt. Sommige partijen schuiven naar hartenlust en zonder dat je het weet met (delen) van opdrachten tussen vestigingen, ook in het buitenland, zonder dat je dat afgesproken hebt.

Kosten

Elke manager van een contact centrum wordt er vroeg of laat mee geconfronteerd: waarom moet dat klantcontact zo veel kosten? Of je nu een commerciële, not for profit of gezondheidszorg organisatie werkt, de vraag komt een keer voorbij. En als de kosten dan te hoog zijn, komt onvermijdelijk de vraag naar voren of uitbesteden niet goedkoper is. In deze blog ga ik daar dieper op in, maar eerst duik ik wat dieper in op de vraag of je klantcontact moet zien als een cost- of profitcenter?

De discussie of een contactcenter een cost- of profitcenter is al zo oud als er klantcontact bestaat. De reden voor die discussie is de zichtbaarheid van de kosten en de onzichtbaarheid van de -meeste- opbrengsten. Dat de kosten zichtbaar zijn is voor veel managers evident. De grootste kostenpost zijn ongetwijfeld de loonkosten, gevolgd door systemen en de werkplek. Allemaal heel tast- en meetbaar. En omdat de workload in de regel ook nog eens goed in beeld te brengen is, worden er al snel berekeningen gemaakt als kosten per call, kosten per -nieuwe- klant, kosten per nieuw geworven medewerker et cetera et cetera.

Inzicht krijgen in de opbrengsten is een stuk lastiger. Vaak lukt het nog wel om de directe opbrengsten te kwantificeren, bijvoorbeeld als er directe verkoop, cross of upsell plaatsvindt, maar de indirecte opbrengsten zijn een stuk lastiger. Je moet dan gaan kijken naar andere kengetallen. Ik heb een paar voorbeelden:

- Als je inzicht hebt in de klantwaarde, dan kun je een vergelijking maken tussen de waarde van klanten die geen of juist wel contact hebben gehad met de klantenservice. Het -positieve- verschil tussen beide zou je als opbrengst kunnen zien;
- Een andere vergelijking is te maken door te kijken naar de levensduur van klanten, in de veronderstelling dat hoe langer

iemand klant is -of blijft- hoe meer waarde er voor de organisatie gegenereerd wordt. Ook hier gaat het om de vergelijking tussen de levensduur van klanten met en zonder - recent- klantcontact;

- Een contactcenter kan ook een belangrijke rol spelen bij het voorkomen van kosten. Denk aan gesprekken met klanten die een betalingsachterstand hebben. In hoeverre betalen deze klanten eerder als ze contact gehad hebben, ten opzichte van klanten zonder klantcontact;
- Interessant kan ook zijn om te kijken naar het behoud van klanten. De reflex van veel organisaties is om pas in actie te komen als klanten aangeven te willen vertrekken. Op zich terecht, maar je zou ook de analyse kunnen doen om te kijken naar de relatie tussen vertrekkende klanten en klantcontact. Vaak zal blijken dat klanten met recent contact minder snel geneigd zijn te vertrekken. Het zijn de “stille” klanten waar irritatie opgebouwd en die uit het niets opzeggen.

Zoals uit de eerdere blogs naar voren kwam zijn er veel verschillende redenen om te kiezen voor uitbesteden. Onterecht in mijn optiek is kostenbesparing er één van, omdat de kosten van uitbesteden nauwelijks afwijken van zelf -in huis- doen. De belangrijkste reden daarvoor is dat grootste post die van de medewerkers is. Dat zijn de kosten van werven, opleiden, coachen, primaire en secundaire loonkosten, verlof, ziekte et cetera. Tot voor enkele jaren konden facilitaire partners met heel andere CAO's en arbeidsvoorwaarden dan de uitbestedende partijen fors lager zitten met deze kosten. Met alle wetswijzigingen van de afgelopen jaren is dat verschil verdamppt. In de marge is nog wel wat verdienen, omdat facilitaire partners werven, selecteren en opleiden “in het groot doen”, veel ervaring hebben en minder fouten maken en medewerkers kunnen doorschuiven van het ene naar het andere project.

Er zijn wel andere aspecten waarop facilitaire partners in kosten lager kunnen uitkomen:

- Ze varen meestal een stuk scherper “aan de wind”. Ze sturen meer op adherence, de occupancy is vaak wat hoger, met als gevolg dat medewerkers productiever zijn. Het hogere verloop nemen ze op de koop toe

- Vaak wordt er minder -ervaren- management ingezet met een grotere span of control, wat een drukkend effect op de overhead heeft;
- Ook het centraliseren en over meerdere projecten heen organiseren van bijvoorbeeld de forecast, roostering en dagsturing leidt tot structureel lagere kosten;
- De kosten van allerlei ondersteunende call center technologie, zoals een chat applicatie of een e-mail afhandelingsysteem zijn over veel meer dan één project uit te spreiden, met lagere kosten per project als direct gevolg. Maar ook bij de implementatie van deze technieken kan het een fors kostenvoordeel zijn, als er meegelift kan worden op de ervaring van eerdere projecten.
- Wat vaak vergeten wordt, is dat bepaalde (interne) kosten vaak over het hoofd gezien worden. Een externe partner heeft continue aandacht nodig, zeker als het uitbestede volume relatief gering is. Dergelijke projecten kunnen zo maar minder aandacht krijgen, met als gevolg dat de partner over gaat in een soort automatische modus: zo lang de klant niet piept zal het wel goed zijn;
- Een andere kostenpost die vaak onderschat wordt is het verloop bij facilitaire partijen: 100% per jaar is heel normaal en meer komt zeker ook voor. Gevolg is dat er continue opgeleid en getraind wordt. Maar ook dat VOG's doorlopend aangevraagd en beoordeeld moeten worden, net als licenties en toegang tot systemen. Dat kan een serieuze belasting voor de eigen organisatie zijn.

De conclusie is het kostenaspect van het uitbesteden geen simpele rekensom is. Enerzijds is het goed om te kijken in welke mate de opbrengsten van je contact center te kwantificeren zijn, zodat de discussie zich niet verengt tot alleen de kostenkant. En als er dan een vergelijk gemaakt moet worden, neem dan ook alle kosten mee, zodat je achteraf je business case niet kloppend gemaakt krijgt.

Leveranciers lockin

De keuze om uit te besteden leidt meestal tot het aangaan van een langdurige relatie met de facilitaire partner. Vaak is dat ook de intentie omdat beide partijen moeten investeren in het opbouwen van een succesvolle samenwerking. Dat gaat gepaard met investeren in relaties, kennis, middelen en kapitaal. Aan de kant van de uitbestedende organisatie verdwijnt na verloop van tijd de praktische,

managerial knowhow over klantcontact evenals de middelen om het nog zelf te kunnen doen. Werkplekken worden door andere afdelingen ingenomen, specifieke klantenservicesoftware wordt uitgefaseerd en niet meer onderhouden, klantenservice medewerkers gaan over naar de facilitaire partner of naar andere afdelingen binnen de organisatie.

Anderzijds bouwt de nieuwe partner steeds meer kennis op over jouw klanten, richt haar systemen steeds meer in op de wensen van de organisatie en investeert in opleiding en training. Ze gaan meedraaien in projecten en worden steeds meer de know how-houder met alle kennis over je klanten.

Ondanks dat je contractueel kunt vastleggen dat er na verloop van tijd weer uit kunt stappen, ligt de drempel in de praktijk vaak een stuk hoger, gezien de net geschetste situatie. Ik noem dat de leveranciers lockin. Het is een beetje vergelijkbaar met de keuze die je ooit gemaakt hebt voor een bank. Overstappen kan -er is zelfs een overstapservice-, maar het is zo veel rompslomp, dat veel mensen er alsnog van afzien.

Er is nog een reden om vooraf na te denken over een “exit-strategie” en dat is dat in veel gevallen na de aankondiging dat het contract niet verlengd wordt, de liefde ook meteen over is. Dat zal ondanks contractuele afspraken leiden tot verlies aan inzet, kwaliteit, service et cetera. Zo’n periode kan weken tot maanden in beslag nemen en al die tijd hebben uw klanten daar potentieel last van. De vraag is natuurlijk of dat te voorkomen is, maar dat is het hoegenaamd niet. Er wordt niet voor niets besloten de samenwerking niet te verlengen, zelden gaat dat zonder pijn, bij ten minste één van de partners.

Nog een laatste bespiegeling is dat bij het uitbesteden van klantcontact het niet alleen de klant is die kan besluiten de samenwerking te stoppen, steeds regelmatig komt ook de omgekeerde situatie voor, waarbij de faciliterende partij de stekker eruit trekt. Dat kan zijn omdat er conflicterende accounts binnen één organisatie geserviced worden, of omdat het rendement lager is dan op andere accounts en er onvoldoende middelen -lees medewerkers- zijn om alle accounts te kunnen servicen, of omdat er een - internationale- heroriëntatie plaatsvindt waarbinnen bepaalde accounts niet meer passen.

Vormen van uitbesteden

Het is al lang niet meer zo dat er maar twee smaakjes zijn, namelijk uitbesteden of zelf -blijven- doen. Of terug naar binnen halen. We kennen tegenwoordig allerlei hybride vormen van samenwerking. Dat komt omdat het aantal kanalen toeneemt en het technologisch steeds gemakkelijker en betaalbaarder is geïntegreerd samen te werken. Dat gecombineerd met de wens om niet alles uit handen te geven leidt tot allerlei mogelijke samenwerkingsvormen. Ik noem een paar voorbeelden:

- Continue gedeeltelijke uitbesteding waarbij zowel de eigen organisatie als de facilitaire partij een deel van de workload voor hun rekening nemen. Meestal wordt gekozen voor een onderscheid tussen 1ste en 2de lijn, maar er zijn ook voorbeelden waarin de gehele workload -evenredig- verdeeld wordt. Voordeel is een continue benchmark tussen beide, nadeel zijn extra complexiteit en continue afstemming;
- Piekopvang is de bekende vorm van uitbesteding die veel gebruikt wordt door zorgverzekeraars, reisorganisaties, het bekende eindejaarswerk (de uitzendbureaus hanteren er intern zelfs de afkorting EJW voor). Bij deze vorm van uitbesteden wordt gedurende een vooraf bekende periode een deel van het extra verkeer uitbesteed. Ook is het mogelijk om bepaalde pieken die elke week, maand of kwartaal optreden uit te besteden;
- Calamiteiten opvang is bedoeld voor uitzonderlijke situaties, die vooraf niet te voorzien zijn, maar wel voor kunnen komen. Denk een grote storing bij een water- of energiebedrijf, maar ook een bank die te kampen krijgt met een DDos aanval;
- Uitbesteding van bepaalde kanalen kan interessant zijn als het nog niet duidelijk is of het kanaal tot ontwikkeling kan komen, er snel ervaring opgedaan moet worden of als investering in de benodigde systemen niet mogelijk is;
- Insourcing is een vorm van uitbesteden waarbij de facilitaire partner haar werkzaamheden volledig bij de organisatie in huis uitvoert. Zij leveren de medewerkers, management en soms ook bepaalde call center systemen, maar er wordt veelal gewerkt op de legacy systemen van de uitbestedende partij. De reden om voor deze vorm van uitbesteden te kiezen kan liggen in veiligheidseisen

(systemen moet in huis blijven, denk aan overheidsinstellingen of banken) of omdat de letterlijke afstand tussen de 1ste lijn en andere afdelingen klein moet zijn;

- Gedeeltelijke insourcing maakt gebruik van met name personele capaciteit van een facilitaire partner waarbij de aansturing door de eigen organisatie gedaan wordt. Voordeel is dat er agents beschikbaar zijn, die in veel gevallen een meerwaarde kunnen hebben vanwege hun snelle beschikbaarheid en hoge mate van professionaliteit;
- Offshoring is al eerder behandeld in deze serie en betreft het uitbesteden naar een vestiging buiten Nederland. Voorbeelden voor Nederlandstalige callcenters zijn Turkije, Suriname en Portugal. De aansturing is complex en relatief kostbaar, de aard van de werkzaamheden moet daarom relatief eenvoudig zijn en veel voorkomen. Denk aan routinematige klussen waarvoor bijvoorbeeld beperkte kennis over de Nederlandse cultuur of geografie nodig is.

Uiteraard zijn er allerlei mengvormen mogelijk omdat er technisch en qua kosten amper beperkingen meer zijn als het gaat om waar welke werkzaamheden uit te voeren zijn.

Europese aanbesteding

Voor bijna alle (semi)overheids instellingen is voor het uitbesteden van klantcontact bijna altijd de verplichting om Europees aan te besteden. Dat vinden deze partijen vaak niet erg leuk, want het is een langdurig en kostbaar traject. Dat geldt overigens voor beide kanten van de aanbesteding, de uitvragende en inschrijvende partij. En omdat het zo ingewikkeld, tijdrovend en kostbaar is, is het voor de kleinere contact centers bijna niet te doen om in te schrijven. Gevolg is dat het alleen de echt grote marktpartijen voldoende diepe zakken en kennis hebben om mee te dingen bij deze aanbestedingen.

Vaak wordt bij aanbesteden gedacht dat de prijs het belangrijkste criterium is. Dat hoeft niet. De uitbestedende partij is vrij om ook andere aspecten mee te laten wegen, ook als dat meer subjectieve criteria zijn. De uitdaging is om ze in de beoordeling -en weging- zo veel mogelijk te objectiveren en transparant te maken hoe dat proces plaatsvindt. Ik geef een voorbeeld. Een organisatie wil het aantal klanten dat automatisch gaat betalen verhogen van 75 naar 85%. Ze kan in dit geval aan de inschrijvende partijen vragen om met een

voorstel te komen hoe dat bij elk contact tussen de klant en de organisatie gerealiseerd kan worden. Vervolgens krijgt iedere partij de kans het voorstel te presenteren en uit te werken op papier. De boordeling vindt plaats door het toekennen van punten op basis van vooraf bekend gemaakte criteria.

Europese aanbestedingen kennen een hoog juridisch gehalte omdat bij fouten stevige claims verwacht kunnen worden. Met name (interne) juristen en inkoopafdelingen zijn daar huiverig voor en kapen dan het aanbestedingsproces, tot grote frustratie van het management van het klantcontact. Er wordt dan gekozen voor een vlekkeloze aanbesteding, maar dat wil niet zeggen dat daar de juiste partner uitkomt. En daar mag de call center manager vervolgens het jaren mee doen.

Ook zien we dat er en aantal aanbestedingen heel recentelijk min of meer mislukt zijn, omdat facilitaire partijen niet bereid zijn (of kunnen zijn) om de uitgebreide aanbestedingsprocedure te volgen. Dat kost veel tijd (en geld) met een te kleine kans op succes, tijd die ze liever besteden aan “commerciële” klanten, waar ze op basis van de relatie en partnership zaken kunnen doen.

Vaak wordt vergeten dat er ook een geitenpaadje is. Dat werkt als volgt. Om te beginnen zet je eerst een marktconsultatie uit in de markt. Daarbij haal je het net op in de markt, zonder dat het je tot iets verplicht. Elke marktpartij mag haar interesse kenbaar maken en krijgt vaak de kans om haar visie op het neergelegde vraagstuk te geven. Marktpartijen die niet meedoen hebben kennelijk geen interesse en mag je min of meer negeren. De wel geïnteresseerden geef je de kans om in een niet-openbare procedure mee te dingen naar de opdracht. Die kan vervolgens een stuk eenvoudiger en korter zijn.

Over de auteur

Jan werkte in het begin van zijn carrière als marktonderzoeker en het onderzoekende is er altijd in gebleven. Een van de redenen waarom in zijn rol als Manager Customer Contact bij T-Mobile mede oprichter was van de Stichting ITO. Sinds de oprichting is hij bestuurslid en heeft hij meegewerkt aan de ontwikkeling van het model zoals dat nu gehanteerd wordt. Dagelijks is hij bezig met het verbeteren van klantcontact, is het niet via ITO dan toch zeker via zijn eigen bedrijf Cvision, waarvan hij sinds 2015 mede-eigenaar is. De blogs zijn geschreven op basis van zijn ervaring als directeur bij een facilitaire aanbieder, tien jaar in dienst bij inhouse contact centers en nu al weer bijna tien jaar als consultant/adviseur via Cvision.



Jan van der Weijden

Jan.vanderWeijden@cvision.nl

06 – 547 21 876

COLOFON

Cvision BV

Almystraat 14

5061 PA OISTERWIJK

www.cvision.nl

secretariaat@Cvision.nl

© Cvision B.V. 2018 | Beeldmateriaal via pexels.com