

## Ontwikkelingen in outsourcing: Uw klanten (laten) kennen?

Vorig jaar verscheen de DMSA-publicatie 'Klantcontact! Zelf doen of uitbesteden?' Hierin werd beschreven welke verschuivingen er allemaal hadden plaatsgevonden in de samenwerking tussen externe contactcenters en inhouse- contactcenters. Een update...

Door Marion van den Brink

Enige jaren geleden werden externe (beter bekend als facilitaire) contactcenters vooral gebruikt voor de overflow van telefoongesprekken, de opvang van explosief telefoonverkeer bij tv-acties of de afhandeling van algemene informatievragen. Daarnaast werden ze ingezet voor gerichte telemarketingacties, voor de verkoop van een dagblad of een verzekering bijvoorbeeld.

Vanaf het begin van de 21ste eeuw is daar een duidelijke verschuiving in gekomen. Zo gaat een facilitair contactcenter vandaag de dag steeds vaker een strategische samenwerking aan met een bedrijf dat een inhouse-contactcenter heeft. Met name in de financiële dienstverlening is dit een steeds vaker gehoorde optie.

Maar waar komt de verandering met betrekking tot de inzet van het facilitaire contactcenter precies vandaan? Staat er nog meer op stapel?

### Een vak apart

De directies van bedrijven en organisaties met een inhouse-contactcenter komen er meer en meer achter dat het managen en onderhouden van een eigen contactcenter een vak apart is. Immers, men moet over meer kennis beschikken en kunde hebben dan de producten, markt en dienstverlening van hun eigen organisatie. Men moet inzicht

hebben in de knowhow hoe een contactcenter moet worden gemanaged, welke eisen er aan de agents moeten worden gesteld, hoe je de 'fabriek' in al zijn hectiek moet runnen in de dagelijkse praktijk en tegelijkertijd het personeel kunt blijven motiveren.

### Momenteel zijn er een paar varianten in samenwerking bekend

Het management van het inhouse-contactcenter heeft maar een beperkt netwerk in contactcenter-land, tenzij met externe, interim-managers wordt gewerkt. Daarnaast heeft het management er lang niet altijd de tijd voor om de laatste trends en ontwikkelingen bij te houden en kost het vaak moeite om op het juiste moment aan specifiek opgeleide contactcenter-agents te vinden.

### Investeren

Facilitaire contactcenters daarentegen hebben zélf de stap genomen om veel meer in ICT en opleidingen te investeren om zo een bredere dienstverlening te kunnen aanbieden. Zo zijn veelal goede workforce-managementprogramma's geïnstalleerd (met betrek-

king tot agent-roostering), wordt kwaliteitsmonitoring dagelijks toegepast (denk aan programma's als Nice en Witness) en zijn persoonlijke opleidingsplannen voor agents geïntroduceerd.

Wat betreft de algemene voor- en nadelen van uitbesteden wil ik er twee kort uitlichten.

#### • Voordelen:

- 1) toegang tot permanente deskundigheid van het externe bureau,
- 2) borging van een flexibele en juiste bezetting.

#### • Nadelen:

- 1) je legt een (groot) deel van je core-business bij een externe partij neer (reputatie- en continuïteitsrisico),
- 2) er is sprake van afhankelijkheid van de externe partij (waardoor de eigen kennis verwatert).

### Alternatieve oplossing

In relatie met bovenstaande voor- en nadelen zijn er momenteel enkele varianten in samenwerking bekend:

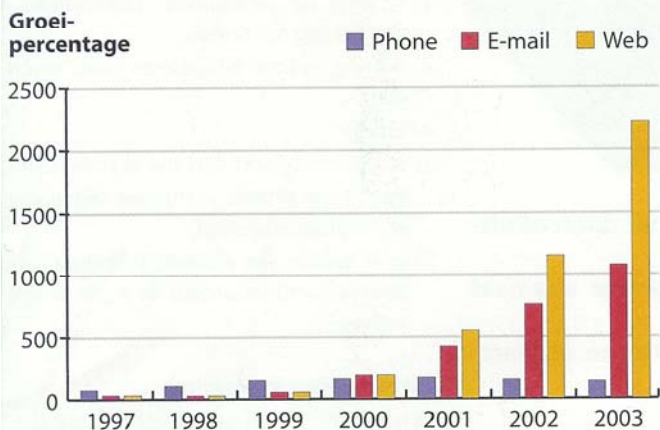
- een joint-venture tussen een bedrijf en een outsourcing-partner waarbij het bedrijf 51% van de zeggenschap heeft,
- het personeel van een facilitair contactcenter werkt volledig bij de klant in huis, op de systemen van de klant,
- het facilitaire contactcenter levert een of meer contactcenter-managers/supervisors aan het bedrijf die op locatie zorgen dat de facilitaire (contactcenter-)knowhow wordt overgebracht.

Wat de laatste variant betreft, is het afwachten hoelang het externe contactcenterbureau uitsluitend wil fungeren als uitzendbureau. De kans is evenwel groot dat, zodra er naar volle tevredenheid met elkaar wordt samengewerkt, er meer zal worden gebruikgemaakt van andere facilitaire contactcenterservices. Elementen als kosten, kwaliteit en efficiency zullen hierbij een grote rol spelen. In het volgende nummer van 'Telecommerce Magazine' kunt u lezen over specifiekere ontwikkelingen in klantcontact, de precieze afspraken tussen inhouse- en facilitaire contactcenters en het multichannel-aspect dat hierbij een rol speelt. Met name de praktijk bij banken en verzekeraars zal aan bod komen. •

Marion van den Brink is senior consultant customer contactcenters bij Atos Origin Nederland.

gement (ERM-)systemen bijvoorbeeld, stelt organisaties in staat om het beantwoorden van 1-op-1 vragen via e-mail beter te beheren en daarnaast sneller en vooral efficiënter via e-mail af te handelen.

In de benchmark is onderzoek gedaan naar de inzet van e-mailreponsmanagement. Hieruit blijkt dat ongeveer 25 procent van de inhouse-contactcenters inmiddels de beschikking heeft over een vorm van een ERM-systeem en dat een aanzienlijk deel op termijn een dergelijke oplossing zal aanschaffen.



Ervaring bij klanten leert dat pas op het moment dat er een betrouwbaar fundament is gelegd, er daadwerkelijk efficiënter wordt gewerkt. Het eventuele succes van elektronische klantcommunicatie en het effect hiervan op andere kanalen is pas meetbaar bij volwaardige inzet hiervan. Daarbij snijdt het mes aan twee kanten. Enerzijds zullen organisaties elektronische communicatie serieus moeten waarderen. Anderzijds is het zo dat klanten gebruik maken van deze mogelijkheden op het moment dat hij of zij goed worden geholpen. Als van beide sprake is, zal er een duidelijk effect zijn op de verhoudingen binnen kanalen en de daarmee samenhangende kosten.

- **ISP-voorbeeld** - Een goed voorbeeld hiervan is onze ervaring met een van de grootste onafhankelijke internet service providers in Nederland. Bij deze ISP heeft over een periode van vier jaar een aanzienlijke verschuiving plaatsgevonden binnen de door klanten gebruikte contactmogelijkheden. De verhouding telefonie versus e-mail was indertijd ongeveer 85/15 procent en is momenteel ongeveer 60/40. Dat is een enorme verandering, zowel vanuit kosten-oogpunt als organisatorisch. De verwachting is dat de verhouding tussen de kanalen binnen enkele jaren gelijk zal komen te liggen. Deze case leert ons dat een ontwikkeling die op gang is gebracht door klantbehoefte, bepalend is geworden voor de klantcontactstrategie. Uiteraard dient de aard van de activiteiten van een ISP als katalysator voor deze ontwikkeling. In mindere mate is een zelfde trend toch waarneembaar bij andere branches en organisaties.

### Integratie van kanalen

Een klant laat zich toch niet dwingen in het kiezen van een kanaal. Hij kiest de optie die het beste voor hem werkt. Deze problematiek speelt op dit ogenblik voornamelijk tussen telefoon en e-mail. Op het moment dat de reactietijd op e-mail te hoog is of het antwoord niet naar verwachting, zal zonder veel aarzeling de telefoon weer ter

hand worden genomen. Ditzelfde geldt ook in sterke mate voor de toepassing van selfservice via internet. Als de informatie op de website niet snel genoeg voorhanden is, zal dit weer leiden tot gebruik van de 'vertrouwde' kanalen.

Ook is het een utopie om ervan uit te gaan dat het gebruik van bijvoorbeeld telefoon volledig kan worden voorkomen. Er zullen altijd specifieke vragen zijn die mensen liever in een gesprek verwoorden, of een dergelijke urgentie hebben dat de klant geen zin heeft om op reactie te wachten. Er is dan sprake van 'escalatie' tussen kanalen. Escalatie is de situatie waarin een contact ontstaat via een (goedkoper) medium en op een bepaald moment wordt voortgezet via een ander medium. Een voorbeeld hiervan is een e-mailcontact waarin herhaaldelijk niet het gewenste antwoord wordt gegeven, en de klant alsnog besluit om de telefoon te pakken.

### Centrale content

In de ideale situatie zal er geen sprake zijn van een scheiding tussen telefoon, e-mail en webservice. De dialoog met de organisatie moet voor de klant transparant zijn, wat betekent dat het niet mag uitmaken of hij belt, schrijft of op de internetpagina browsed en dat hij verwacht dat de medewerker aan de telefoon op de hoogte is van de e-mail die hij vorige week stuurde.

Om een dergelijke strategie in praktijk ten uitvoer te kunnen brengen, zal wél integratie moeten plaatsvinden op het vlak van organisatie, techniek en infrastructuur en informatievoorziening

De belangrijkste motor van bovengenoemde strategie is content of kennis. Deze centraal georganiseerde informatiebron dient als een centrale opslag van alle vragen en antwoorden die worden gebruikt in de communicatie met de klant. Of het nou gaat om een telefonisch contact, het beantwoorden van een e-mail, het vullen van FAQ's of selfservice via de website: alle 'content' van deze contacten moet uit deze ene database komen! Directe fulfilment van klantvragen kan dan plaatsvinden over meerdere kanalen en informatiebronnen worden sneller terugverdiend.

## Een klant laat zich toch niet dwingen in het kiezen van een kanaal

Laatstgenoemde ontwikkeling van ontsluiting van kanalen op content-niveau vindt momenteel plaats. Het meest concrete voorbeeld hiervan is de logische stap van organisaties die begonnen zijn met het beheersbaar maken van hun e-mailstromen. De daarbij opgebouwde content wordt nu ook ingezet voor website of telefonie.

Integratie op het gebied van content biedt organisaties de mogelijkheid om kostenefficiënt en met behoud van kwaliteit in servicebeleving klantcontact te organiseren. Een en ander is geen eenvoudige opgave. Kennis van en ervaring met complexe vraagprocessen bij de begeleiding van dit traject is een absolute voorwaarde. Een stap-voor-stap benadering voortbordurend op datgene wat reeds in het verleden is geleerd, kan leiden tot effectief gebruik van elektronische kanalen. Het effect hiervan zal dan in een volgende benchmark van het NCCBP zichtbaar moeten worden. •

*Christian Wiedeman is verantwoordelijk voor Business Development bij Em@ilco.*