

VERLEG DE FOCUS VAN KOSTEN NAAR KWALITEIT

CONTACTCENTERS MET EEN AFWIJKENDE STRATEGIE VALLEN OP. ZE VERANDEREN NOG WEL EENS VAN EIGENAAR (CENDRISBSC) OF ZELFS VAN STRATEGIE (NEDBOUND) OF ZE GAAN TENONDER - ZOALS BIJ INTERTWINE. NIEUWKOMER E.NOVATION CONTACT CENTERS NAM MENSEN EN MIDDELEN VAN INTERTWINE OVER.

Door Erik Bouwer

ENovation, eSOON en EZactor zijn nieuwe namen in CRM-land. E.Novation presenteert zich als 'familiebedrijf' in de IT en is - opgericht in 1983 - sterk verbonden met de familie Nederlof. Halverwege vorig jaar is Ad Nederlof aangetreden als President & CEO. Nederlof senior kan terugvallen op een kleurrijke IT-loopbaan waaronder zeven jaar internationale ervaring als CEO en chairman bij Genesys, de leverancier van CRM-oplossingen.



FOTOGRAFIE: RIAN VAN DER VORST (RIMAGIE.NL)

CRM is ook het zwaartepunt van de E.Novation groep, die een sterke groei doormaakt gestimuleerd door een tweeledige strategie: acquisitie en partnerships.

CUSTOMER OBSESSION

Hoe bouw je je organisatie op rondom de klant? Een vraag die Ad Nederlof heeft beantwoord in zijn boek *Customer Obsession*. Toen CEO Anna Lee van eSOON, de distributeur van Genesys in China en Taiwan, bekend raakte met de uitgesproken opvattingen van Ad Nederlof, gaf zij aan zijn uitgangspunten te willen gebruiken voor een nieuw softwareproduct. Het partnership tussen eSOON en E.Novation leidde tot de ontwikkeling van een nieuw contactcenter-tool *EZactor* (spreek uit als 'Easy Actor'), dat on top of Genesys software wordt gebruikt. In Nederland hebben zowel eSOON als E.Novation een geringe naamsbekendheid, maar in China en Taiwan is het pakket een groot succes.

Naast dit software-partnership met eSOON heeft E.Novation ook twee ondernemingen overgenomen: in juli 2005 eerst het contactcenter Intertwine, daarna in augustus van dat zelfde jaar Extraprise (een Siebel georiënteerd consultancy bureau).

Volgens Arthur Nederlof, commercieel directeur van E.Novation Contact Centers en zoon van Ad Nederlof, is het goed om een combinatie te maken tussen het aanbieden van software en implementatie-expertise op CRM-gebied en het uitvoeren van klantcontact. Het contactcenter fungeert dan ook als democenter voor de producten. Arnoud Munneke, operationeel directeur: 'Wanneer je je producten bij een klant plaatst, kan je van zo'n site een referentiesite maken. Maar wanneer je de activiteiten echt zelf uitvoert, kan je ook als leverancier een leercurve doorlopen en zit je veel dichterbij de business. De oplossing die wij verkopen, hebben we eerst binnen onze eigen organisatie geïmplementeerd.' Het contactcenter is echter meer dan alleen een test- of demo-site: 'We moeten wel onze eigen broek ophouden', aldus Nederlof.

SYNERGIE

Waarom in deze tijd van offshoring en selfservice nog aan een nieuw contactcen-

Over de strategie van Intertwine

Callcenter nieuwe stijl: bewustzijnsverhoging of -vernaauwing?

'... we hebben in de directe omgeving met minimale wervingskosten een enorm potentieel aan goed opgeleide werknemers.' Het volledig zelf kunnen bepalen van werktijden (verzoeken, 72 uur vooraf ingediend, worden altijd ongewijzigd gehonoreerd) en het aanbieden van baanzekerheid door vaste dienstverbanden aan te bieden vanaf 12 uur per week zijn ongetwijfeld aantrekkelijke factoren waarmee 'buurtbewoners' kunnen worden veranderd in 'werknemers'. 'Al in het werving- en selectieproces wordt rekening gehouden met de primaire roosterwensen van de werknemer. Zelfs splitdiensten behoren tot de opties. Zaken als winkels, kinderopvang en openbaar vervoer zijn letterlijk om de hoek te vinden.' 'Onze flexibele manier van plannen zorgt er voor dat medewerkers een dienstverband kunnen aangaan dat in alle opzichten goed in het privéleven in te passen is. En we behalen ruimschoots onze servicedoelstellingen.'

Bron: CCM juni 2002

ter beginnen? De concurrentie is hevig en de meeste facilitaire contactcenters worstelen met hun positionering en hun tarieven. Nederlof zet vooral in op de meerwaarde van E.Novation: 'We hebben meer bagage dan andere facilitairen. We hebben Siebel-experts in huis. We gaan met EZactor multichannel-oplossingen aanbieden. We passen de producten zelf toe in onze eigen bedrijfsvoering. We doen meer dan alleen het insourcen van bijvoorbeeld een salestraject.'

De activiteiten binnen de E.Novation Group zorgen voor synergetische mogelijkheden. Zo is E.Novation LifeLine Networks, een gevestigde partij in de gezondheidszorg, actief met oplossingen op het gebied van medische gegevensuitwisseling. Klantcontact en CRM zijn actuele aandachtspunten binnen de ziektekostenverzekeraars en gezondheidszorg.

INTERTWINE

Munneke: 'We hebben met de overname van Intertwine een aantal aspecten van de Intertwine-benadering gehandhaafd. Zo hebben we er voor gekozen ons te vestigen in een woonwijk, in de nabijheid van voorzieningen zoals openbaar vervoer, parkeergelegenheid en winkels.' Er is wel besloten tot een andere schaalgrootte: Intertwine koos vanaf de start in 2000 voor kleinschalige vestigingen met maximaal 50 seats, waarbij iedere vestiging dedicated voor één opdrachtgever werkte.

Korte lijnen en een sterke betrokkenheid van de vestiging bij de opdrachtgever en zijn projecten waren belangrijke USP's van de Intertwine-benadering. Daarnaast wilde Intertwine met de keuze voor een woonwijk als vestigingsplaats een nieuwe bron aanboren op de krappe arbeidsmarkt: arbeidskrachten uit de wijk, met name in de vorm van herintredende huisvrouwen. Het contactcenter was hiermee destijds bijzonder succesvol; na een eenmalige advertentie in de lokale huis-aan-huis krant stroomden de sollicitatiebrieven binnen. De Intertwine-strategie ging zo ver, dat bij uitbreiding van het klanten- of projectenbestand een nieuwe vestiging zou worden geopend. Zo zou bij het verdwijnen of downsizen van een project een vestiging in theorie ook weer gesloten kunnen worden. Volgens Nederlof is in deze benadering wellicht te veel aandacht uitgegaan naar de operationele aspecten en is er te weinig acquisitie gepleegd. Dutchtone (tegenwoordig Orange) was één van de grotere klanten van Intertwine. Orange, volgens Nederlof een veeleisende opdrachtgever, besloot alle klantcontactactiviteiten terug naar binnen te halen en koos daarmee voor inhouse centraliseren in Arnhem. 'Hoewel er ook nog enkele kleinere opdrachtgevers waren, moest Intertwine met het vertrek van Orange sterk downsizen. De gesprekken die met een nieuwe opdrachtgever werden gevoerd, vonden net te laat plaats. Er zijn enkele projecten opgestart, maar



FOTOGRAFIE: RIAN VAN DER VORST (RIMAGIEN.NL)

Arthur Nederlof beschouwt Suriname wel en Zuid-Afrika en Turkije niet als geslaagde voorbeelden van offshoring.

Intertwine – dat in hoogtijdagen drie vestigingen bezat – is geëindigd met de kleinste vestiging. Uiteindelijk was er nog maar één echte opdrachtgever waardoor de kosten niet meer konden worden gedekt door de inkomsten', aldus Nederlof.

VERHUIZING

Na de overname in juli 2005 is het grootste deel van het personeel voor E.Novation gaan werken. De arbeidsmarkt en locatie van IJsselstein boden echter te weinig perspectief. Bij de overname ging ook de grootste klant over naar E.Novation, waarbij afspraken waren gemaakt over uitbreiding van het project bij gebleken succes. De IJsselsteinse vestiging kon niet met voldoende seats worden uitgebreid en tijdens de kerst van 2005 is het bedrijf verhuisd naar Utrecht.

Momenteel voert E.Novation hoofdzakelijk outboundprojecten uit in de telecom- en energiesector en werkt men voor de gehandicaptensector. Ook heeft E.Novation enkele tientallen agents inclusief supervisie en projectmanagement geïnsourced bij een grote telecomaanie-

der, alwaar het team zich bezighoudt met retentie op het gebied van vaste telefonie. 'Wanneer dat team op onze eigen vestiging zou werken, zouden we hier geen ruimte meer over houden. We moeten dan naar een extra vestiging op zoek, we willen niet hier de deuren sluiten en na vier maanden en een verdriedubbeling van de capaciteit voor een grotere hoofdvestiging gaan.' Als mogelijke tweede vestigingsplaats ligt de E.Novation Campus in Capelle aan den IJssel voor de hand, want daar werken ruim 170 medewerkers in verschillende onderdelen van de E.Novation Group. Dat biedt weer mogelijkheden tot synergie en de omgeving van Rotterdam biedt met de Erasmus Universiteit en de Hogeschool Rotterdam goede perspectieven als het gaat om de instroom van personeel.

EERST KWALITEIT VERBETEREN

Ook offshoring wordt niet uitgesloten, maar Nederlof is niet onverdeeld enthousiast. 'We houden nauwlettend in de gaten wat er op dat gebied gebeurt' vertelt Nederlof, die Suriname wel en Zuid-

Afrika en Turkije niet als geslaagde voorbeelden beschouwt. Het taal- en cultuurprobleem van Zuid-Afrika zorgt er volgens hem voor dat er te veel moet worden geïnvesteerd om goede service te kunnen verlenen aan de Nederlandse markt. Turkije vindt hij vergezocht; het principe van het zoeken en vinden van remigranten in een miljoenenstad als Istanbul vind hij weinig voor de hand liggend. 'In het totaal zou offshoring van Nederlandstalig klantcontact betrekking hebben op niet meer dan een paar procent van de Nederlandse facilitaire capaciteit, naar schatting zo'n 3.000 werkplekken. Als je kijkt naar de vestigingen die er al zijn op de verschillende locaties, dan is die limiet al bijna bereikt. Als er over offshoring wordt gesproken, gaat het altijd over besparen van kosten. Wij geloven daar niet zo in. Natuurlijk kan je besparen en ook in Suriname kan je de mensen wel op een niveau krijgen waarop sommige projecten in Nederland draaien. Maar misschien moeten we in Nederland eerst eens gaan kijken op welk niveau we zelf eigenlijk werken. En is een bruto uurtarief van 15 euro laag genoeg voor een opdrachtgever om naar Suriname af te reizen om daar een review meeting te houden?' Volgens Nederlof kan er meer bereikt worden met het verhogen van de kwaliteit, bijvoorbeeld door het verder doorvoeren van first call resolution. 'Dat staat in Nederland op een betrekkelijk laag peil. Het effectiever inzetten van je medewerkers zorgt bovendien voor een hoger klantbehoud.'

VERLENGSTUK VAN DE ORGANISATIE

Nederlof zou zich wel kunnen voorstellen dat er in specifieke gevallen offshore-capaciteit wordt ingekocht bij een gevestigde partij op een offshore-locatie, bijvoorbeeld als een klant een project op een voordelige wijze wil laten uitvoeren. 'We hebben echter niet met dit soort verzoeken te maken. Onze opdrachtgevers praten niet alleen met ons over een uurtarief, maar over een strategische aanpak van vraagstukken. Het is het allerbeste om cruciale processen zoals klantcontact in huis te houden. Dat betekent niet dat je het niet door een derde kunt laten uitvoeren.'

Volgens Nederlof speelt afstand wel degelijk een rol bij outsourcing van klantcontact. 'Het product EZactor wordt gehost in Capelle, maar hier toegepast. Het moet worden gekoppeld aan de processen van de opdrachtgever. In principe zou het niet veel mogen uitmaken of het systeem hier of in Turkije wordt gebruikt, maar om in Turkije op een hoog kwaliteitsniveau te komen moet je veel in management investeren... net als in Nederland overigens. Je moet in het geval van problemen en escalaties bovendien direct en gemakkelijk kunnen schakelen met de opdrachtgever.' Munneke: 'Een facilitair contactcenter moet gezien worden als een verlengstuk van de organisatie van de opdrachtgever. Zo'n verlengstuk leg je niet op een veraf gelegen locatie. Binding met de klant is van belang.' En Nederlof vult aan: 'Opdrachtgevers lopen bij ons naar binnen, wisselen constant informatie uit met onze medewerkers, dat levert toegevoegde waarde op. We willen in dat opzicht geen belfabriek zijn.'

WAT IS ER MIS MET DE BELFABRIEK?

'Wij weten vanuit de markt dat er callcenters zijn waarbij de klant vooraf moet aankondigen dat hij langs wil komen', zegt Munneke, 'maar van wie is het klantcontact eigenlijk? In veel gevallen zijn contactcenters bang voor degene die het salaris betaalt of bang voor confrontaties met benchmarks.'

In hoeverre spelen facilitaire contactcenters de juiste rol? In *Outsource Magazine* [1] stelden enkele facilitaire contactcenters dat ze naar hun smaak te weinig werden erkend en ingeschakeld als volwaardige, fullservice outsource adviseurs. Munneke reageert: 'We gaan met E.Novation Contact Centers niet de consultancy in. Maar de bal die je kaatst, kan je terug verwachten. Veel contactcenters zijn gewone belfabrieken. Ze moeten zichzelf niet voor de gek houden, ze weten best dat de contactcenterbranche een kennisarme branche is. Het opleidings- en kennisniveau is relatief laag als je dat vergelijkt met andere branches. Gaan ze investeren in kennis en kunde op het gebied van business consultancy? Dan gaat de kostprijs dus ook omhoog.'



FOTOGRAFIE: RIAN VAN DER VORST (RIMAGIEN.NL)

Arnoud Munneke: 'Het serieus nemen van je medewerkers staat los van certificering.'

STERRENSTATUS

Kwaliteit in klantcontact begint bij de agent. Dat zijn de sterren van onze organisatie, zo geeft Nederlof desgevraagd aan. Maar als geïnformeerd wordt naar de mate van empowerment van deze sterren – moeten agents toestemming vragen voor het nemen van beslissingen of hebben ze een budget om klanten een vorm van compensatie of korting te kunnen geven? – wordt de sterrenstatus bijgesteld: 'Het kader wordt samen met de klant afgesproken. Ze hebben geen budget.'

Iets anders dat nu nog ontbreekt bij de agents is het starterscertificaat, maar het contactcenter van E.Novation valt op dit moment dan ook nog niet onder de CAO van facilitaire contactcenters [2]. Er is een uitzonderingsregel die gehanteerd wordt bij een te klein aantal verschillende opdrachtgevers.

'Het serieus nemen van je medewerkers staat los van certificering. We bieden opleidingstrajecten die verder gaan dan alleen het contactcenter. We denken dat we het goed doen als agents ongeveer twee jaar blijven; bij ons kunnen mede-

werkers die willen doorgroeien dat binnen de E.Novation Group doen, bijvoorbeeld als medewerker binnendienst, in een junior account functie of zover de ambitie van de betreffende medewerker reikt', aldus Munneke. Daarnaast ziet E.Novation in de toekomst mogelijkheden om de specialisten aan de telefoon ook voor andere klantcontactkanalen in te zetten: face-to-face verkoop op beurzen, evenementen of in winkels, en zelfs door-to-door verkoop.

Staat die laatste verkoopmethode niet haaks op het kwaliteitsstreven? Volgens Nederlof is het een hoogwaardig kanaal. Hij doelt vooral op de klantcontacten bij directe verkoop, maar ook echte huis-aan-huis verkoop wordt met name door de telecombedrijven in toenemende mate ingezet voor de verkoop van mobiele telefoons en ADSL-abonnementen.

CUSTOMER EXPERIENCE

'Agents kennen de producten van binnen en van buiten. Onze mensen verkopen als een trein. Ze kunnen ook gemakkelijk in een winkel staan', zo motiveert Nederlof

Case ABN-AMRO Bank

ABN-AMRO heeft meer dan 3.000 kantoren over de hele wereld en startte dertig jaar geleden een afdeling in Taiwan. Na een aantal succesvolle bedrijfsuitbreidingen door acquisitie van de US Continental Bank in 1988 en het aankopen van het particuliere bedrijfsonderdeel van de Bank of America in Taiwan, vestigde ABN-AMRO vijf kantoren in Taiwan. Sinds 1997 zet ABN-AMRO haar bedrijfsstrategie niet alleen offensief in binnen de particuliere banksector met het aanbieden van aantrekkelijke consumentenproducten, maar breidt het ook gestaag haar distributienetwerk van elektronische ondersteuningskanalen uit als aanvulling op haar brancheactiviteiten. ABN-AMRO deed belangrijke investeringen in het ontwikkelen van een geschikte en toekomstvaste elektronische ondersteuning en koos in 2005 voor de implementatie van EZactor.

De implementatie van EZactor leidde tot verbetering van de kwaliteit en samenstelling van haar ondersteuning, door het webgebaseerde front-end application system te integreren met het backend operation system en database via een CTI-platform. Ook werd er een aanzienlijke verbetering van klanttevredenheid en efficiency van de ondersteuning gerealiseerd door de webgebaseerde applicatie te voorzien van intelligente voorgeprogrammeerde dialogen zodat agents snel en zorgvuldig kunnen reageren. Tot slot werden de operationele efficiency en bedrijfscapaciteit verbeterd door de organisatie te voorzien van bruikbare managementrapportages en meervoudige berichtenfunctionaliteit.

niet bezocht willen worden. Dat is door-to-door in een modern jasje. Het is niet meer zo dat bedrijven kunnen bepalen hoe het klantcontact verloopt. De macht van de consument wordt steeds groter. De klant bepaalt; en dat is de toekomst, dat maakt een multichannelbenadering met integratie van alle kanalen juist zo belangrijk. Dus ook het bezoeken van een klant door een verkoper of het bezoek van een klant aan een winkel hoort geregistreerd te zijn in een CRM-systeem.' [CLM](#)

[1] *Facilitaire contactcenters: dienstverlening wordt breder.* *Outsource Magazine* 2006 nr. 1.

[2] Overigens is het niet zo dat de CAO het starterscertificaat verplicht stelt. Zie *Wie zet je achter de telefoon* in *CCM* 2006 nr. 3.

Erik Bouwer is freelance journalist – info@textatwork.nl

het streven naar een brede inzetbaarheid. Maar vergroot je met door-to-door verkoop niet de kans op een slechte *customer*

experience? 'Niet als je vooraf een e-mail mailing verstuurt, waarmee mensen via een button kunnen aangeven of ze wel of