



Het Canadese Telework Research Network⁶⁶ nam in een analyse van thuiswerken alle kosten mee: van huisvesting tot reiskosten en van CO2-lasten tot verzuimkosten. De onderzoekers kwamen tot meerdere conclusies. Een werkgever kan 10.000 dollar per jaar besparen bij iedere medewerker die twee dagen per week thuis werkt. Het scheelt de medewerker bijna 2.000 dollar per jaar.

In hun continue zoektocht naar efficiency en effectiviteit wordt het voor contactcenters steeds interessanter om brick & mortar activiteiten te transformeren naar oplossingen waarbij de agents vanuit huis werken. Dat verlaagt de vaste kosten en vergroot de mogelijkheden om agents flexibel in te zetten. Er bestaan ook hybride modellen, waarbij agents hun werk gedeeltelijk vanuit een inloop-contactcenter uitvoeren, zodat mogelijkheden ontstaan voor medewerkers om elkaar en de leidinggevenden te zien en te spreken. De besparingen die gerealiseerd kunnen worden, hangen af van verschillende variabelen. Werken de agents volledig thuis, of gedeeltelijk vanaf een brick & mortar locatie? Wordt de apparatuur van de thuiswerkplek door werkgever beschikbaar gesteld of wordt een Bring Your Own Device beleid toegepast? Gebruikt de agent zijn eigen internetlijn of levert het bedrijf een abonnement? Ook de wijze waarop thuiswerkende agents worden ondersteund, heeft invloed op de kosten. Soms krijgen agents een eenmalige toelage voor de thuiswerkplek. *Larena* geeft de volgende indicaties van mogelijke kostenbesparingen:

- huisvesting gemiddeld 40 tot 60 procent;
- reiskosten(vergoeding) tot 75 procent (mits werkgeversvergoeding van toepassing);
- cateringkosten tot 75 procent (mits een werkgeversvergoeding van toepassing is);
- communicatiekosten tot 75 procent (als de thuiswerker zijn eigen internetlijn betaalt);
- ICT-support 25 tot 35 procent (bij ICT-support door derden en niet door de in-house ICT-afdeling).

Kortom, er lijken alleen voordelen aan WFH te kleven. Wel is het aan te bevelen om de mogelijkheid om thuis te werken ook juridisch goed vast te leggen. Zonder een duidelijk juridisch kader te geven waarbinnen thuiswerken wordt toegestaan, zal het thuiswerken een verworven recht worden. Het is dan voor een werkgever moeilijk om de geboden mogelijkheid weer ongedaan te maken of achteraf aan voorwaarden te verbinden. Bedenk ook, dat een werkgever verantwoordelijk is voor de arbeidsomstandigheden, ook als de werknemer thuis werkt.

EEN THUISWERK-EXPERIMENT – ONDERZOEK

Onderzoekers van Stanford University⁶⁷ voerden een experiment uit binnen CTrip, een Chinese reisorganisatie met 16.000 medewerkers. De onderzoekers wezen contactcentermedewerkers die zich hadden opgegeven om vanuit huis te werken, at random toe aan twee condities: werken vanuit huis of werken vanuit het kantoor, beiden voor een periode van 9 maanden. Bij medewerkers die vanuit huis werkten, steeg de performance met 19 procent. Bijna de helft van de stijging was toe te schrijven aan een hogere productiviteit (meer effectieve minuten per shift, minder pauzes en minder ziekteverzuim). Vier procent van de toename was toe te schrijven aan een hoger aantal calls per uur. WFH-agents gaven ook te kennen dat ze meer voldoening uit hun werk haalden. Toch maakten de thuiswerkende agents in het experiment minder snel promotie op basis van performance. Op basis van het experiment besloot CTrip de optie om vanuit huis te werken aan te bieden aan alle klantcontactmedewerkers. De helft van de medewerkers besloot daar op in te gaan en als gevolg daarvan stegen de totale voordelen met 22 procent.

WORKING FROM HOME



lees meer online

<http://bit.ly/1eqYjGx>

Kenmerken van virtueel werken

We werken steeds vaker samen met mensen met verschillende nationaliteiten, op verschillende locaties en op verschillende tijdstippen. Het werken met virtuele teams wordt ingewikkeld wanneer de teamleden elkaar niet kennen, teams een tij-

delijk karakter hebben en in verschillende tijdzones vertoeven. Met name in de IT is op dit vlak veel ervaring opgedaan, onder andere door offshore outsourcing waarbij softwareprogrammeurs zich bijvoorbeeld in India of Roemenië bevinden en de projectleiders vanuit West-Europa of de VS opereren. Uit deze praktijken zijn veel verschillende tools voortgekomen voor virtuele communicatie en samenwerking.

Ook in het contactcenter bestaan de nodige tools, zoals voice/screen recording en quality monitoring, die geschikt zijn om op afstand het klantcontactproces (de throughput) te kunnen monitoren. De meeste managementmethoden zijn echter nog sterk gericht op fysieke aanwezigheid en face-to-face contact – zowel op het vlak van performance management als op het gebied van coaching en teambuilding.

Een van de belangrijkste obstakels bij het starten met virtuele teams is dan ook dat managers anders te werk moeten gaan, of liever gezegd, dat er een ander type manager nodig is. Dat geldt ook voor de teamleiders en coaches. De belangrijkste consequentie is dat het aansturen van virtuele teams om managers vraagt die de ultieme controle kunnen loslaten. Ze moeten optreden als faciliterend leidinggevend, met een accent op moderatie.

De (volledige of gedeeltelijke) overstap naar een WFH-model lijkt voor de manager een beetje op de overstap voor de agent van *fysiek* naar *telefonisch* klantcontact: de agent moet alles met enerzijds zijn stem en anderzijds kennis en informatie doen – de context en non-verbale communicatie vallen grotendeels weg en de agent heeft geen zicht op de klant of de situatie waarin deze verkeert. Bij WFH is het de *manager* die er op moet vertrouwen dat de agent zijn werk naar eer en geweten doet, ook al is hij of zij ‘onzichtbaar’. De uitdaging is daarbij om niet te blijven vasthouden aan de oude vorm van management, maar om – op afstand – dagelijks in contact te blijven met de medewerkers en ze gemotiveerd en betrokken te houden.

Individuele medewerkers van virtuele teams ontmoeten elkaar wellicht alleen tijdens de inductietraining of kennen elkaar soms alleen online. Ze zien elkaar niet

bij begin of einde van een shift en pauzeren niet in een gezamenlijke ruimte. Afwezigheid door ziekte wordt niet fysiek opgemerkt – bijvoorbeeld door een lege werkplek – en ook bijzondere prestaties of gelegenheden worden niet in een fysieke groep gevierd. Vanuit dit oogpunt zou je verwachten dat agents terughoudend staan tegenover WFH. Veel virtuele agents beschouwen WFH toch als een aantrekkelijke optie, waarbij ze zelf de sociale contacten met collega's buiten het werk om organiseren. Ook de organisatie kan hier een bijdrage aan leveren. WFH vraagt om medewerkers met een specifiek profiel, om specifieke applicaties en infrastructuur, om aangepaste trainingen en nieuw beleid en voorschriften. En tot slot dus om nieuwe competenties bij de managers, coaches, trainers en teamleiders.

HET NIEUWE WERKEN VOOR CONTACTCENTERS? – CASE 38

Headsetleverancier *Plantronics* voerde in de zomer en het najaar van 2010 binnen het eigen contactcenter een pilot uit om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor Het Nieuwe Werken voor de eigen contactcenters en om zicht te krijgen op de voordelen en effecten. Daarbij lette *Plantronics* onder meer op motivatie, effectiviteit, woon/werkverkeer en continuïteit en (voor de langere termijn) op kostenbesparingen, CO₂-reductie, flexibiliteit en de balans tussen werk- en privéleven. Het EMEA-contactcenter in Hoofddorp bestaat uit twee teams van elk vijftien personen die tezamen in tien talen customer service verlenen. Het contactcenter verwerkt jaarlijks 525.000 calls, bijna 120.000 e-mails en 21.000 chatsessies. Er worden geen telefoonscripts gebruikt en het sturen op de gemiddelde gespreksduur is losgelaten. De agents werden over twee groepen verdeeld: de ene helft werkte twee dagen per week thuis, de andere helft werkte uitsluitend vanuit kantoor. Op woensdagen was het volledige team in huis. De medewerkers die vanuit huis werkten, kregen de helft van de privékosten van hun internetverbinding vergoed.

De ervaringen met de pilot maakten duidelijk dat in het geval van *Plantronics* thuiswerken geen *universele* oplossing is. Thuiswerken bleek niet haalbaar wanneer agents bij hun ouders wonen of te maken hebben met een lawaaïge woonomgeving. De aan-

wezigheid van kinderen bleek eveneens een beperking te kunnen zijn. Uit de pilot kwam wel naar voren dat het verkregen vertrouwen om thuis te mogen werken de medewerkers flink motiveert. Ze verspillen geen tijd met woon/werkverkeer en krijgen veel vrij-

HNW CONTACTCENTERS



lees meer online
<http://bit.ly/1n2aAUi>
video

heid terug. Dat levert zowel flexibiliteit als motivatie op: medewerkers zijn eerder geneigd 's avonds nog even in te loggen, werk af te maken of bij te springen wanneer dat nodig is. De thuiswerkplek moet niet alleen geschikt zijn om normaal als 'agent' te kunnen functioneren, die werkplek moet ook voldoen aan de voorschriften van de Arbowet. Er moet voldoende ruimte en daglicht zijn, het meubilair moet voldoen aan ergonomische voorschriften en er moeten regelingen worden getroffen voor de aansprakelijkheid tijdens het werken in de thuisomgeving. Plantronics liet de thuiswerkers een *self assessment* uitvoeren naar de werkomgeving en omstandigheden en liet de medewerkers daarvoor tekenen. Bij vragen of onduidelijkheden werd alsnog de arbodienst ingeschakeld. De bescheiden omvang van de contactcenterbezetting verklaart dat er niet direct financiële voordelen uit de pilot naar voren kwamen. Omdat de keuze om wel of niet thuis te werken bij de medewerker blijft liggen, was het niet mogelijk de helft van de werkplekken opheffen. De belangrijkste kostenbesparing zat in de reductie van reiskosten. Uit de pilot kwamen geen kwaliteitsverschillen naar voren op het vlak van klanttevredenheid of first contact resolution.

HNW CONTACTCENTERS



lees meer online
<http://bit.ly/1n0zUKo>
artikel

Virtuele medewerkers

Medewerkers die op afstand worden aangestuurd, dienen 'volwassen' om te kunnen gaan met verantwoordelijkheid – dat wil zeggen: ze kunnen ook optimaal functioneren zonder directe supervisie. Dat maakt de werving, selectie en training extra belangrijk. Bepaalde competenties moeten bij virtuele agents in versterkte mate aanwezig zijn, zeker wanneer de agents volledig volgens het WFH-model werken:

- persoonlijkheid: WFH-agents moeten prestatiegericht zijn, verantwoordelijk-

heid nemen, over zelfdiscipline beschikken, georganiseerd zijn en in zekere zin onafhankelijk.

- communicatievaardigheden: WFH-agents kunnen niet terugvallen op face-to-face communicatie. Ze moeten gemakkelijk online kunnen communiceren met zowel teamgenoten als leidinggevendenden, maar zich ook bewust zijn van de beperkingen van schriftelijke online communicatie.
- teamplayers: vanwege het geïsoleerde karakter van hun job zullen WFH-agents baat hebben bij een extraverte persoonlijkheid, waarbij ze ook het beste uit anderen halen. Denk aan de bereidheid om kennis te vragen en *te delen*, online contact met elkaar te onderhouden, elkaar te complimenteren en aan te moedigen. De combinatie van die twee eigenschappen ligt niet heel erg voor de hand, onafhankelijkheid moet niet leiden tot solisme.
- culturele fit: medewerkers moeten zich aangesproken voelen door het gegeven dat ze min of meer zelfstandig verantwoordelijk zijn voor klantcontacten (zie ook de interview met WFH-agents verderop) en de normen en waarden van het bedrijf waarvoor ze werken in overeenstemming kunnen brengen met hun eigen normen en waarden. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om arbeidsethos, maar ook om enthousiasme voor het WFH-model.
- zelfstandigheid: WFH-agents moeten meer zaken zelf regelen en problemen oplossen dan gewone agents. Het werkt niet voor WFH-agents om hun hand op te steken of een teamleider te wenken. Ze moeten dus iemand actief (en veelal online) benaderen wanneer ze een technisch probleem *niet* zelf kunnen oplossen en moeten leergierigheid als basisinstelling hebben.

Organisaties die werken met WFH, brengen de optie om (geheel of gedeeltelijk) vanuit huis te werken soms in als ‘bonus’ wanneer agents een bepaald competentie- of prestatieniveau hebben bereikt. Deze aanpak heeft drie voordelen: er blijft sprake van een vrije keuze, de agent in kwestie kan langs deze weg geselecteerd worden op geschiktheid voor thuiswerken en er zit een motiverende beloningscomponent in. Het maakt ook duidelijk wat binnen het contactcenter de criteria zijn om te mogen thuiswerken. Vervolgens is het zaak om de geselecteerde agents aanvullend te trainen op bovenstaande competenties.

THUISWERKEN IS STANDAARD BIJ RO!ENTREE – CASE 39

Ro!Entree BV, onderdeel van de Gemeente Rotterdam, is in 2008 opgezet met als doel vragen af te handelen van burgers van de gemeente Rotterdam. Alle calls worden afgehandeld, van vragen over uitkeringen tot het aannemen van meldingen over de buitenruimte. 70-80 procent van de vragen wordt door Ro!Entree afgehandeld, de rest wordt doorgezet naar specialisten in de gemeentelijke organisatie. Ro!Entree telt 163 medewerkers, waarvan 8 staffunctionarissen. Er wordt gewerkt met Cimplicity, een geïntegreerd VoIP-platform van Vanad. Het brick & mortar contactcenter telt 66 werkplekken die vooral bestemd zijn voor de opleidingsfase. Een tweede doelstelling van Ro!Entree is het bieden van werkgelegenheid aan inwoners van Rotterdam met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ro!Entree neemt daarom alleen mensen op mbo-werk- of denkniveau aan vanuit een uitkeringssituatie, met een mobiliteitsbeperking, chronisch zieken of personen die werk willen combineren met de zorg voor jonge kinderen of mantelzorg. Nieuwe medewerkers beginnen op uitzendbasis; ze worden in twee weken op het brick & mortar contactcenter opgeleid. Na twee tot vier maanden interne coaching en begeleiding gaan alle agents vanuit huis werken. Alle vragen die agents krijgen voorgelegd, moeten worden opgezocht in het kennissysteem. Medewerkers kunnen relevante informatie uit systemen (uitkeringen, WOZ-waarde) raadplegen vanuit een beveiligde omgeving welke geleverd wordt door de opdrachtgever. Er worden minimaal vijf calls per medewerker per maand op afstand gemonitord. De supervisors hebben een goed zicht op de adherence (of iemand volgens de roosterafspraken inlogt) en wat alle medewerkers aan het doen zijn. Er kan direct worden meegeluisterd met de agent of gechat worden. Eens in de vijf weken wordt er een terugkomdag georganiseerd, waarbij kennis en vaardigheden worden gedeeld.

Medewerkers beschikken over een selfservice omgeving waar onder andere hun werkroosters en coaching-resultaten te raadplegen zijn. Medewerkers kunnen via zelfroostering zichzelf drie weken van te voren inplannen, maar er zijn enkele regels. Arbeidscontracten hebben een omvang van 15 tot 28 uur per week, medewerkers moeten iedere week hun volledige aantal contracturen inplannen. Ze mogen echter niet meer dan drie uur achtereenvolgens inplannen en niet meer dan zes uur per dag. Medewerkers kun-

nen onderling ingeplande uren ruilen. Wanneer er ad hoc extra capaciteit nodig is, stuurt de planner een sms'je naar de volledig groep met het verzoek bij te springen. Als het volume lager uitvalt, kunnen mensen 'naar huis' worden gestuurd, maar dat komt zelden voor. Met deze methode komt de benodigde bezetting in de praktijk vanzelf tot stand. Deze werkwijze biedt optimale flexibiliteit voor de operatie – er is vrijwel nooit onder- of overcapaciteit en Ro!Entree spreidt de continuïteitsrisico's doordat thuiswerkende agents gebruikmaken van verschillende internet providers. De medewerkers kunnen de werktijden goed afstemmen met andere verplichtingen.

De agents blijven maximaal twee jaar in dienst; daarna wordt verwacht dat ze met de nodige ervaring de arbeidsmarkt opgaan. Een deel van de agents slaagt daarin, anderen keren weer terug bij Ro!Entree omdat er nog maar weinig werkgevers zijn die dezelfde flexibiliteit als Ro!Entree kunnen bieden en die vergelijkbare eisen stellen.

Virtuele werkplek en virtueel beleid

Iedere virtuele medewerker dient thuis over een eigen werkplek te beschikken. Soms is die werkplek mobiel (gemakkelijk transporteerbaar in de vorm van een laptop), soms kijken huisgenoten of kennissen mee over de schouder van de medewerker. Kortom, wanneer je met WFH aan de slag wil, kom je voor technische en financiële vragen te staan. Wie zorgt voor het werkstation en aan welke eisen moet dat voldoen? Wie levert en betaalt een stabiele en betrouwbare internetverbinding en wie zorgt voor de randapparatuur zoals headsets en muizen? Wordt er gebruik gemaakt van een hardphone of softphone en in hoeverre moeten agents zorgdragen voor redundantie (een reserve headset, een extra muis of zelfs een tweede lijn)?

Hoe wordt de beveiliging geregeld: lokaal of virtueel? En tot slot: wie is verantwoordelijk voor de werkplek, de agent of de werkgever? Een aantal van bovenstaande zaken moet niet alleen geregeld worden, maar ook schriftelijk worden vastgelegd in afspraken.

Een work from home werkplek

WFH-agents dienen over dezelfde faciliteiten te beschikken als brick & mortar-agents. Op de meeste vlakken is dat geen probleem, maar WFH-agents kunnen niet even naar een collega toelopen, tijdens de pauze iemand van de backoffice aanspreken, een manager benaderen om een afspraak te maken of uit te loggen om deel te nemen aan een project. Toch moeten ook WFH-agents toegang hebben tot vergelijkbare hulpmiddelen: een direct (kort en snel) lijntje naar een supervisor, inzicht in alle klantgegevens, toegang tot kennissystemen, en uiteraard een betrouwbare werkplek met een stabiele internetverbinding en een goede pc of laptop. Een goed WFH-platform biedt daarbij meer dan alleen voice- en datadiensten gericht op het klantcontact. Geïntegreerde applicaties monitoren de aanwezigheid, beschikbaarheid en activiteit van de agents en de kwaliteit van de verbinding; daarnaast bieden ze verschillende communicatietools zoals instant messaging en video chat.

Voor de fysieke werkplek van de WFH-agent gelden dezelfde wettelijke regels als voor iedere andere werkplek. De wet schrijft voor dat de werkgever verantwoordelijk is voor een arbowet-conforme werkplek. Toch kan de werkgever niet fysiek controleren of de agent ook alle voorschriften opvolgt: denk aan richtlijnen voor zithoogte, hoeveelheid daglicht en dergelijke. Alleen de werktijden zijn goed te monitoren. In de praktijk kiezen sommige werkgevers er voor om in ruil voor controle van de werkplek aan huis de werknemer een verklaring te laten tekenen dat hij of zij zelf de verantwoordelijkheid neemt voor een gezonde en veilige werkplek. De werkgever kan dat combineren met training en voorlichting op het vlak van arbeidsomstandigheden en ergonomie, maar kan ook meubilair beschikbaar stellen.

Security

Cruciale factor voor het succesvol vanuit huis laten werken van agents is een goede beveiliging van de WFH-technologie. Dat is voor opdrachtgevers van facilitaire contactcenters vaak een harde eis, maar ook toezichhouders en commissarissen willen niet graag dat verbindingen onbetrouwbaar zijn of dat data uit

bedrijfssystemen op een usb stick of op het web rondslingeren of op een andere manier worden misbruikt.

Veel richtlijnen en voorschriften gelden uiteraard voor alle agents, zoals regels rondom privacybescherming van klanten en het gebruik van e-mail. In de inductietraining zal extra aandacht moeten worden besteed aan de specifieke WFH-context, omdat zich in de WFH-situatie andere, oncontroleerbare mogelijkheden voordoen. Zo kunnen huisgenoten of kennissen meekijken op het scherm van de WFH-agent en/of inloggegevens misbruiken. Ook kan de agent of een ander ongezien foto's maken van beeldscherm-informatie en in sommige gevallen is het mogelijk of zelfs noodzakelijk dat een agent gegevens kan uitprinten. *Sitel* stelt daarom papiervernietigers beschikbaar aan WFH-agents wanneer zij met klantgerelateerde informatie op papier werken. Een zorgvuldige screening en het geven van extra aandacht aan compliancy in bijvoorbeeld het arbeidscontract en de huisregels is geen overbodige luxe.

Huisregels

Een WFH-training wijkt ook in andere opzichten af. Het is goed om agents uit te leggen wat hun eigen verantwoordelijkheden zijn als het gaat om kosten. Welke (on)kosten mogen ze declareren? Moet hun werkkamer afsluitbaar zijn? Wat te doen als hun headset kapot is? Moeten ze van ieder stuk hardware een reserve-exemplaar in huis hebben?

De meeste inductietrainingen besteden aandacht aan de afspraken over het nemen van pauzes, het zelf inroosteren en verzetten van shifts en het aanvragen van vrije dagen. Bij het implementeren van WFH zullen de planning en roostering opnieuw bekeken moeten worden. Virtuele teams kunnen eigenlijk niet zonder zelfroostering, dat vergt mogelijk aanpassingen in de WFM-applicatie.

Bij WFH kan over het algemeen in kortere shifts worden gewerkt, omdat reistijd niet aan de orde is; dat vergroot de flexibiliteit in de planning. Het is voor supervisors en managers aantrekkelijk om bij pieken in het verkeer een WFH-agent op te roepen om voor een of twee uurtjes in te loggen. Bij uitzendkrachten is de in-

lener verplicht per oproep minimaal drie uur te betalen. Deze verplichting wordt in de praktijk niet altijd nageleefd. Werknemers kunnen achteraf over een periode van vijf jaar aanspraak maken op uitbetaling van minimaal drie uur beloning per oproep. Het management zal moeten beslissen of ze wel of niet gaan voor deze ultieme vorm van flexibiliteit en hoe dit het beste vastgelegd kan worden in werkafspraken met agents.

Onderdeel van die werkafspraken zijn ook de verwachtingen ten aanzien van prestaties, de wijze waarop gemonitord wordt en over welke informatie de supervisor beschikt. De transparantie neemt toe wanneer supervisors en teamleiders letterlijk hun ‘cockpit’ aan agents demonstreren. Vanuit dat perspectief kan het raadzaam zijn een inductietraining op het kantoor te geven, maar vervolgotrainingen kunnen ook op het meest centraal gelegen punt worden georganiseerd. Verder zijn e-learning en *collaboration tools* zoals WebEx en GoToMeeting geschikt om dagelijkse briefings, team meetings en vervolgotrainingen te geven.

Hoe stuur je een virtueel team aan?

Supervisors en coaches sturen virtuele agents aan vanachter een beeldscherm – meestal meerdere met daarop verschillende soorten informatie:

- de beschikbaarheidsstatus van agents;
- individuele prestaties van agents;
- realtime informatie over wachtrijen en drempelwaarden;
- de belangrijkste KPI's;
- spraak- en scherminteracties bij lopende klantcontacten;
- communicatiemiddelen zoals chat en middelen om berichten of tips te pushen naar de agent.

Er is software beschikbaar die controle en monitoring van de prestaties van agents mogelijk maakt – hier zijn geïntegreerde WFH-platforms ook op ingericht – maar de productie vindt uiteindelijk toch in een relatief isolement plaats. Zowel managers als coaches, supervisors en teamleiders zullen het idee dat ze controle hebben over de agent grotendeels moeten loslaten. In plaats daarvan moeten ze

de thuiswerkende agent vertrouwen geven. De belangrijkste constatering is dat de leiding moet accepteren dat de *agent* in control is.

Om virtuele medewerkers en teams goed te laten functioneren en betrokken te houden is veel communicatie nodig. Supervisors van virtuele teams moeten daarom goed zijn in community building, waarbij een modererende stijl van leidinggeven voorop staat. Dat is een niet-directieve vorm waarin sensitiviteit voorop staat. Supervisors moeten in staat zijn communicatielijnen met meerdere agents tegelijkertijd te onderhouden. Veel communicatie gaat via e-mail of chat, schriftelijk bondig – maar ook met de juiste toon – kunnen communiceren is een vereiste competentie. In die communicatie gaat het over alles wat de dagelijkse face-to-face communicatie in een kantooromgeving vervangt: het verwelkomen aan het begin van een shift, het delen van de laatste nieuwtjes, het aanmoedigen en complimenteren van agents, het maken van een praatje tijdens een pauze. Ook het benadrukken van de rol en de acties van andere teamleden is van belang: de supervisor van een virtueel team heeft het talent om teamleden onderling te laten leren en samenwerken. Hierbij kan de leidinggevende zelf het goede voorbeeld geven met concreet en zichtbaar gedrag: denk aan het direct en consequent opvolgen van vragen van agents door snel met een terugkoppeling te komen, ook al kan de supervisor misschien zelf niet direct het antwoord geven.

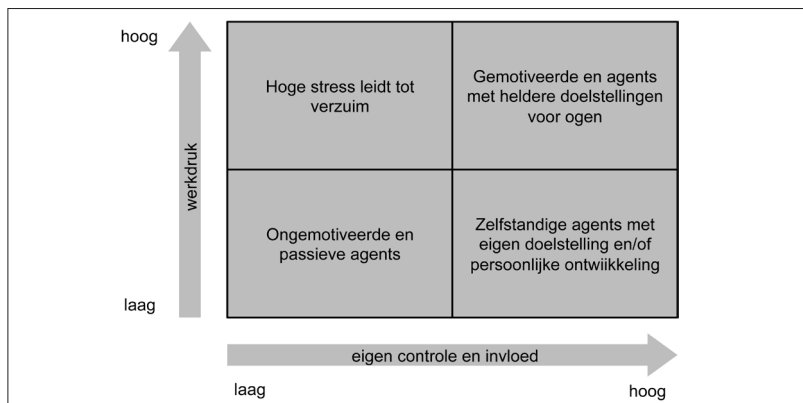
Het stellen van heldere doelen (wat, waarom en waartoe) moet worden opgevolgd met tactische criteria (waaraan moet het eindresultaat voldoen). Het helpt om een commitment ten aanzien van de doelstellingen te vragen en vervolgens vertrouwen te schenken, waarna de operationele uitvoering bij de agent ligt – hier kan de coach op monitoren.

Goede virtuele medewerkers en teams zijn meer zelfsturend dan brick & mortar-teams. De juiste balans tussen verantwoordelijkheden (contacten effectief en efficiënt afwickelen) en bevoegdheden (passende en heldere ruimte voor beslissingen) is hierbij van doorslaggevende betekenis.

Als een medewerker een hoge werkdruk ervaart, maar weinig controle en invloed heeft, ontstaan gemakkelijk stress en verzuim. Wanneer de eigen controle wordt

#Contact – de menselijke factor in customer service

vergroot, neemt ook de betrokkenheid en motivatie toe. Voor een deel zijn dit vaardigheden die ook in een brick & mortar-contactcenter nodig zijn; maar door de specifieke eigenschappen van het virtuele team tellen deze competenties daar extra zwaar mee.



Betrokkenheid leidt tot motivatie. Bron: Larena

DE VIRTUELE SUPERVISOR – CASE 40

De aansturing van en samenwerking binnen een virtueel team van VANAD Contactcenters begint bij vertrouwen. Oude gewoonten en de traditionele manier van het managen van een afdeling zijn overboord gezet. Naast wederzijds vertrouwen is controle essentieel, maar wel gebaseerd op 'exceptiemanagement'. Het nakomen van gemaakte afspraken is het uitgangspunt. Niemand is fysiek aanwezig op dezelfde locatie, je ziet elkaar niet en iedereen communiceert via chat of via andere virtuele omgevingen. Teamleiders hebben vertrouwen in hun teamleden. Er zijn geen vooroordelen tegenover elkaar; iedereen is gelijkwaardig.

Een thuiswerker kan moeiteloos multitasken en communiceren via verschillende kanalen en moet als een 'zelfstandig ondernemer' handelen: hij of zij is zelfredzaam en gedisciplineerd en gaat verantwoord te werk. Een teamleider stuurt (bij een ervaren team)

circa 25-50 teamleden aan en beoordeelt de performance op basis van resultaten.

Door de flexibiliteit in werktijden hebben de thuiswerkers niet te maken met verloren uren als gevolg van reistijd. Ze kunnen bijvoorbeeld in *split shifts* werken: een aantal uren in de ochtend en een aantal uren in de avond. Door een betere balans tussen werk en privéleven is de medewerkertevredenheid meetbaar hoger dan op een traditionele werkvloer; het verzuim en verloop valt lager uit.

De dag voor een teamleider begint met controle op aanwezigheid (via het centraal gestuurde en virtuele platform Cimplicity van VANAD). Daarna vindt de kick off van de dag plaats via chat of de community waarin alle teamleden die op dat moment werken, aanwezig zijn. De communitytools worden gedurende de gehele shift gebruikt om de weekdoelstellingen op dagniveau te behalen, elkaar tips te geven voor betere resultaten of opvallende zaken in de verkeersstromen te signaleren. Ook wordt de community gebruikt voor *team battles* – bijvoorbeeld om een stijging in cross- en upselling of klanttevredenheid te realiseren. De communitytools bieden een korte lijn naar andere afdelingen zoals traffic en vormen het platform voor sociale contacten. Tijdens de shift monitort de teamleider realtime gesprekken van agents en biedt hij of zij eventueel hulp op afstand door middel van een gesloten chatsessie. Ook kunnen teamleider en agent elkaar rechtstreeks bellen.

WORK FROM HOME: BEWUSTE KEUZE – CASE 41

Bridj Loilargosain combineert zijn werk voor VANAD Contactcenters met een rijschool, die hij samen met een business partner runt. Het werken voor VANAD Work from Home is daarom een bewuste keuze. “Bij het werken vanuit huis kan ik mijn tijd indelen zoals het uitkomt,” aldus Loilargosain. “Vanuit de rijschool naar een kantoor gaan levert hier in Rotterdam parkeerproblemen op. Het scheelt ook tijd en ik kan pauzeren wanneer ik wil. Ik kan me thuis bovendien goed concentreren.” De ouders van Loilargosain wonen in Suriname. “Ik ben er in februari vier weken naar toe gegaan zonder dat ik vakantie hoefde op te nemen. Er is een tijdsverschil van maar vijf uur: normaal gespro-

ken begin ik in Rotterdam rond twee uur 's middags voor VANAD; in Suriname moet ik dan rond 07.00 uur 's ochtends starten. Dat is een ideale tijd.” Hoewel de werkzaamheden voor zijn rijkschool door zijn afwezigheid dan stil liggen, kan hij wel tot vier uur 's middags doorwerken voor VANAD – het is in Nederland dan 21.00 uur. In Suriname heeft Loilargosain een desktop staan en hij neemt daarnaast zijn laptop mee. In zijn woonplaats Rotterdam gebruikt hij een bekabelde internetverbinding; in Suriname wordt het internetsignaal via WiFi verspreid over een groter gebied voor meerdere gebruikers, die het vervolgens met een eigen router oppikken. VANAD checkt binnen het platform continu de kwaliteit van de verbinding om de gesprekskwaliteit te garanderen. Verder weet hij, als het nodig is, alternatieve locaties met bekabeld ADSL te vinden.

Conservatoriumstudent *Sam Wamper* was op zoek naar een interessante bijbaan in een interessante markt. “Voorheen werkte ik voor een werkgever waar ik geacht werd op een bepaald tijdstip op kantoor te zijn,” aldus Wamper. “Dat kostte mij een uur reistijd of liever gezegd studietijd. Sowieso zie ik niet in waarom ik dit werk op een kantoor zou moeten doen. Ik heb naar verschillende vacatures gekeken. Voor een student is het aantrekkelijk om aan de slag te kunnen op het moment dat je even klaar bent met studeren of tijd over hebt: je logt gewoon in.” Ook de factor ‘plaats’ is door Wamper al

uitgetest: “Ik heb in Maastricht gewerkt waar mijn zus woont, in mijn woonplaats Rotterdam en bij mijn ouders in Cuijk.” Zijn mobiliteit wordt extra vergroot omdat de windows-gebaseerde VANAD-client ook op zijn MacBook met Windows werkt.

Wamper: “Ik denk wel degelijk over mijn werkplek na. Waar ik werk, gebruik ik goede bureaustoelen die je kunt instellen. Ik probeer ook zo vaak mogelijk met twee schermen te werken – ik sluit mijn MacBook dan aan op een extra monitor. Het werkt prettiger

en sneller: op het ene scherm klantgegevens, op het andere scherm achtergrondinformatie. Verder heb ik een flinke fles water op mijn bureau staan.” Over virtueel werken: “Het enige nadeel van thuiswerken is dat je de interactie met collega’s mist. Ik zit voor mijn studie ook veel alleen thuis. Ook al kan je online alles over bijvoorbeeld UTP-ka-

THUISWERKEN: BEWUSTE KEUZE



lees meer online
<http://bit.ly/1IAsgzu>

bels vragen aan je collega's, het is fijn om met mensen te praten in plaats van alles via chat te doen.”⁶⁸

6. Outsourcing

Het afwikkelen van klantcontacten kan je ook aan andere organisaties overlaten. De motieven voor outsourcing liggen meestal op financieel vlak, maar bij het uitbesteden van klantcontact blijft de vraag welke mensen de productie moeten uitvoeren gewoon bestaan.

De afgelopen tien jaar is de facilitaire contactcentersector, die gespecialiseerd is in het uitvoeren van klantcontact voor derden, aanzienlijk professioneler geworden. Ook aan de kant van uitbestedende organisaties is de nodige ervaring opgedaan. Op dit moment is outsourcing van projecten volkomen gebruikelijk en ook op volledige uitbesteding van klantcontact rust niet langer een taboe. De belangrijkste Nederlandse en internationale dienstverleners hebben verschillende crises overleefd. In de sector is de storende invloed van ‘cowboys’ afgenomen door verschillende vormen van zelfregulering en er is wetgeving tot stand gekomen (onder andere de ‘nieuwe’ telecomwet⁶⁹ uit 2009). Ook zijn er cao's voor deze groep van bedrijven afgesloten die algemeen verbindend zijn verklaard. In samenwerking met het beroepsonderwijs is veel geïnvesteerd in gecertificeerde opleidingen. Internationaal gezien heeft zich in het tweede decennium van deze eeuw een daling ingezet in uitbesteding van klantcontact, maar in Nederland is het nog steeds een vast onderdeel in de klantcontactstrategie van veel grote ondernemingen. Toppers in uitbesteding zijn sinds lange tijd telecombedrijven, energiebedrijven, banken en verzekeraars.

Desondanks blijft outsourcing voor velen een lastig onderwerp in plaats van een keuzemogelijkheid. Als het klantcontact geheel of gedeeltelijk wordt uitbesteed, wordt vaak een gevoelige snaar geraakt: de organisatie dankt haar bestaan aan de klant en de zorg voor die klant wordt wanneer outsourcing ter sprake komt plot-

seling een stuk serieuzer genomen. Onze klant hoort bij het bedrijf en niet bij een of andere belfabriek!

Klantcontact raakt inderdaad niet alleen de klant en het contactcenter, maar ook marketing en sales, finance, IT en HR. Outsourcing leidt tot allerlei veranderingen op verschillende plekken in de organisatie: bepaalde onderdelen verdwijnen of veranderen van karakter; andere onderdelen worden nieuw toegevoegd. Zo zijn er organisaties die dachten dat het grootste deel van het bij de uitbesteding betrokken personeel over zou gaan naar de leverancier – maar soms steekt de OR, de vakbond, het personeel of de rechter daar een stokje voor.

Of outsourcing succesvol is – en dus in het voordeel werkt van de uitbesteder, en niet tot allerlei problemen leidt – wordt vaak pas na verloop van tijd duidelijk. Hoe goed processen ook zijn voorbereid en ingericht, bij outsourcing wordt altijd een leercurve doorlopen. Uitbesteden kan je beschouwen als een organisatieveranderingsproces of reorganisatie. Bij outsourcing (maar ook bij verzelfstandiging) ontstaan er op cruciale plekken in processen nieuwe formele koppelpunten met het voormalige moederbedrijf: na verzelfstandiging of uitbesteding worden taken en activiteiten door andere medewerkers uitgevoerd. Soms gaat bepaalde kennis verloren zonder dat men hier vooraf voldoende op heeft ingespeeld.

De meest onderschatte factoren zijn:

- besturing van de samenwerking ofwel vendor management: hoe gaan opdrachtgever en uitvoerder met elkaar om, waar wordt op gestuurd, wie krijgt welke rapportages, wie is verantwoordelijk voor welke onderdelen van de kwaliteit;
- transitiekosten: de kosten om het klantcontactproces van de ene naar de andere organisatie te verplaatsen, inclusief mogelijk tijdelijk kwaliteitsverlies;
- transitietijd: de tijd die nodig is om het klantcontactproces goed in te richten bij en door de dienstverlener;
- verborgen kosten: werk dat niet binnen het contract valt, wordt meestal tegen (hoge) meerprijs geleverd, maar ook wordt vaak het aansturen van de dienstverlener onderschat;
- de exit: uitbesteden duurt niet eeuwig, na verloop van tijd wordt het klantcontact weer teruggehaald of naar een goedkopere of betere dienstverlener verplaatst.

Motieven voor het uitbesteden van klantcontact

Outsourcing van customer service processen bestaat in verschillende vormen en er zijn verschillende overwegingen om aan outsourcing te denken. *Kostenbesparing* staat daarbij bovenaan. Door klantcontact geheel of gedeeltelijk uit te besteden kan worden ingespeeld op het schaalvoordeel van een externe partij, die vaak beschikt over uitstekende technologie en *best practices*. Waar voor uitbesteders klantcontact een bedrijfskritiek proces is, is dat voor de dienstverlener *core business*: de dienstverlener is specialist in de organisatie en uitvoering van klantcontact (maar wil er uiteraard wel aan verdienen). Beoogde kostenbesparingen kunnen in de praktijk minder groot zijn dan voorafgaand aan het uitbesteden werd verwacht: tijdens en na outsourcing veranderen in veel gevallen de processen, ontstaan er nieuwe coördinerende functies en nemen volumes toe of af. De opstart- en transitiekosten bij outsourcing zijn relatief hoog, maar ook het managen van een uitbesteed project kost tijd en geld, reden waarom het te uitbesteden werk een significante omvang moet hebben.

Flexibiliteit is een tweede argument. Uitbesteding kan leiden tot meer mogelijkheden om op en af te schalen. Waar een organisatie bij nieuwe projectmatige activiteiten binnen het contactcenter uitzendkrachten moet gaan werven en opleiden, kan de dienstverlener gebruik maken van allround agents, die snel op te leiden zijn. Dat zorgt, niet in de beginfase van outsourcing, maar wel na een bepaalde duur van samenwerking, voor een kortere opstarttijd bij nieuwe projecten. In de beginfase zijn uitbesteder en dienstverlener daarentegen meer tijd kwijt met het implementeren van nieuwe projecten.

Onvermogen is een derde argument. Veel contactcentermanagers menen dat je pas kunt outsourcen wanneer je zelf als onderneming je klantcontactprocessen op orde hebt. Hoe kan je anders inschatten wat het kostenvoordeel van uitbesteding zal zijn en hoe kan je anders de uitbesteedde projecten goed managen?

Het uitbesteden van chaos kost relatief veel tijd en heeft, naast het geheel of gedeeltelijk verplaatsen van het klantcontact, ook gevolgen voor de interne organisatie van de uitbesteder. Sommige dienstverlener geven expliciet aan dat zij zich

#Contact – de menselijke factor in customer service

in het voortraject van outsourcing niet wagen aan *business process redesign*, hetgeen betekent dat een derde partij moet worden ingeschakeld om processen te herinrichten. Ook het aansturen van een derde partij kost tijd en geld en vraagt dus om nieuwe competenties bij de uitbesteder.

Focus op kernactiviteiten is een vierde argument. Klantcontact heeft in vrijwel iedere organisatie raakvlakken met veel verschillende afdelingen; het uit handen geven van klantcontact verandert daar niets aan. Dit impliceert dat de uitbesteder minstens een deel van de eigen knowhow in stand dient te houden. Klantcontact is essentieel voor het succes van vrijwel iedere organisatie en toch beschouwen veel bedrijven het niet als kernactiviteit. Het is overigens de vraag of de discussie over kernactiviteiten sturend moet zijn bij het besluit over uitbesteden. Steeds meer organisaties besteden kernactiviteiten uit, eenvoudigweg omdat een ander het beter en/of goedkoper kan.

Afslanking of reorganisatie kan een vijfde motief zijn. Het saneren van een contactcenter via uitbesteding kan gerealiseerd worden door deze bedrijfsactiviteit af te stoten.

Innovatie of het kunnen beschikken over de laatste technologie en knowhow zonder daar zelf investeringsverantwoordelijkheid voor te nemen is een zesde motief.

Met *benchmarking via outsourcing* kan een uitbesteder inzicht krijgen in de verschillen in kwaliteit en kostenstructuur tussen de eigen organisatie en één of meerdere serviceproviders. Door processen gedeeltelijk onder te brengen bij dienstverleners en een ander deel van de processen intern uit te voeren kan een vergelijking worden gemaakt. Hoewel een kostbare benadering van benchmarking kan deze invalshoek er toe leiden dat men na enige tijd een weloverwogen besluit kan nemen om processen wel of niet zelf te blijven uitvoeren. In dit verband wordt outsourcing dan ook meer gezien als voorbereidings- en analyseslag. Bij deze insteek moet je rekening houden met een aanzienlijke leerperiode; ook het vergelijken van verschillende dienstverleners, hoewel zinvol, kan een complexe opgave zijn.

In de praktijk worden uitbestedingsplannen opgestart met het kosten- en kwaliteitsaspect als hoofdreden. In veel gevallen blijft onduidelijk of ook onvermogen een rol speelt. Ongeacht de werkelijke motieven heeft uitbesteding altijd aanzienlijke personele gevolgen, want het verplaatsen van processen brengt bij outsourcing ook ‘verplaatsing’ van personeel met zich mee.⁷⁰

Vormen van outsourcing

Uitgaande van een organisatie die een aparte afdeling voor klantcontact heeft, kan gekozen worden voor verschillende vormen en varianten van outsourcing:

- tijdelijk of definitief: afhankelijk van de aanleiding om tot outsourcing over te gaan. De opdrachtgever kan kiezen voor het inkopen van extra (overflow) capaciteit, flexibiliteit of calamiteitenvoorziening. In wezen is geen enkele uitbestedingsbeslissing definitief en dat komt tot uiting in de looptijd van contracten.
- geheel of gedeeltelijk: integrale uitbesteding van een compleet proces (inclusief front- en backoffice en ondersteunende processen) of het uitbesteden van deelprocessen (bijvoorbeeld outbound sales of het overtollige verkeer dat na het overschrijden van een drempelwaarde automatisch overflows naar de serviceprovider). Hoe meer een proces wordt opgeknipt (en vanzelfsprekende ketens worden verbroken), hoe bewerkelijker het wordt om het ketenproces te managen.
- inclusief of exclusief overgang van personeel: een aspect dat vooral betrekking heeft op uitbestedingsrelaties waarbij volledige bedrijfsonderdelen voor een langere duur worden uitbesteed. De overgang van personeel kan de kwaliteit van de performance van de uitbesteder ten goede komen en kan bovendien aansluiten op onderliggende motieven van de uitbesteder (bijvoorbeeld afslanken).
- stapsgewijs of in één keer: wanneer outsourcing wordt overwogen van een groter proces (bijvoorbeeld het overgrote deel van het klantcontact) kan gekozen worden voor een gefaseerde aanpak. Door het project in te delen in verschillende fasen kan bij iedere nieuwe fase gebruik worden gemaakt van de leerpunten uit voorgaande fasen.

In de outsourcingbusiness worden verschillende namen en samenwerkingsmodellen gehanteerd: co-sourcing, insourcing, backsourcing, managed sourcing en allerlei andere varianten, waarbij de varianten elkaar kunnen opvolgen. De verschillen worden bepaald door aspecten als wie het uitvoerend personeel en het management levert en op welke locatie (uitbesteder of dienstverlener) wordt gewerkt.

Een andere belangrijke variabele is het afrekenmodel. In het verleden werd vaak afgerekend op basis van de kosten per gesprek. Omdat deze kosten geleidelijk toenemen (gesprekken worden langer door meer complexiteit als gevolg van de opkomst van selfservice en het loslaten van de gemiddelde gespreksduur als KPI) worden steeds hogere eisen gesteld aan de schaalgrootte-voordelen van de dienstverlener. Uitbestedende organisaties hebben de laatste jaren meer oog voor bonus/malusregelingen, waarbij het een voordeel is als de dienstverlener bijdraagt aan verhoging van de servicekwaliteit en verlaging van de totale kosten. Dat kan bijvoorbeeld door gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor conversie-resultaten en de winst te verdelen (shared risk/shared revenue); of door de uitbesteder te belonen voor reductie van het relatieve volume aan contacten.

7. Offshoring

De *locatie* van de externe dienstverlener lijkt onbelangrijk – zeker als je bedenkt dat virtuele contactcenters steeds meer in zwang raken – maar er is een groot verschil tussen onshore (lokale) outsourcing en offshore of nearshore outsourcing. Het zijn vooral facilitaire contactcenters die gebruik maken van offshore locaties; zij bieden daarmee een (loon)kostenvoordeel voor uitbesteders. Afhankelijk van de locatie kan ook een uitgebreid *service window* worden gerealiseerd: door te werken vanuit een andere tijdzone kan de werkdag ‘verlengd’ worden, zoals het geval is in het voorbeeld van Suriname (zie de case op pagina 321).

In de VS is het aantal bedrijven dat klantcontact laat uitvoeren in zogenaamde *captives* (eigen contactcenters in bijvoorbeeld India) of in offshore contactcenters van internationale dienstverleners, sterk aan het afnemen. Het blijkt bij offshoring vaak lastig te zijn om goed te scoren op zowel kosten als klanttevreden-

heid. Over het algemeen is te stellen dat favoriete offshore locaties voor klantcontact opkomen en verdwijnen: veel contactcenterwerk gericht op de Amerikaanse markt is inmiddels weer terug in de VS na een tijdje in India te zijn uitgevoerd. De VS besteden nog steeds relatief veel klantcontact uit aan dienstverleners op de Filipijnen; Mexico is sinds 2010 een opkomende bestemming voor de Amerikaanse markt.

Offshoring vanuit Nederland

Offshoring vanuit Nederland, gericht op het Nederlandse taalgebied, is beperkt gebleven tot de Nederlandse Antillen en Suriname (Webhelp, Alembo, Xerox, Pro Callcenter, CallFactory, SurSource). Op Curaçao zijn verschillende bedrijven opgezet, zoals The Talent Factory Caribbean (TTFC, eind 2011 failliet), facilitair contactcenter MyCall en Sempai Contact Center Services. Op het moment van het verschijnen van dit boek is alleen BPO Partner Group er nog actief. Enkele bedrijven hebben wel Nederlandstalige ‘captives’: eigen contactcenters op Curaçao, zoals reisorganisatie Tui en computerfabrikant Dell. Andere initiatieven zijn gestart in Marokko (Kontaktel) en Turkije waar vooral gewerkt wordt met Nederlandse native speakers (Xerox, veelal remigranten vanuit Nederland) en in Portugal waar Nederlandse werknemers op contractbasis bij Teleperformance werken. Nederlandse initiatieven die eind jaren negentig vanuit Zuid-Afrika zijn opgestart, zijn mislukt, hoewel het voor veel internationale bedrijven een belangrijke offshorelocatie is. Ook Oost-Europa is een aantrekkelijke locatie voor multilingual contactcenters; HECC Alliance heeft bijvoorbeeld een vestiging in Roemenië en Teleperformance heeft vestigingen in meerdere Oost-Europese landen.

Sommigen beschouwen offshore outsourcing in de Nederlandse contactcentersector als geschikt voor minder hoogwaardig klantcontact. Of dit terecht is, hangt vooral af van de gemaakte keuzen: het niveau van het personeel en de aanwezigheid van samenwerkingsverbanden met lokale instellingen voor hoger onderwijs. Offshore facilitaire contactcenters claimen allemaal een significant kostenvoordeel (veelal tot 40 procent) te kunnen bieden aan opdrachtgevers. Surinaam-

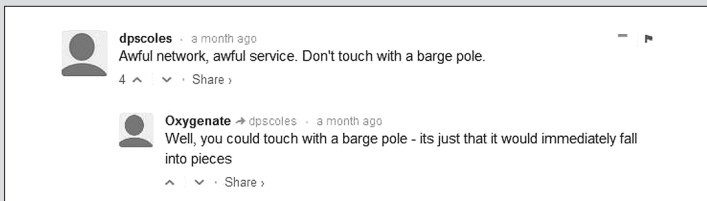
se agents verdienen ongeveer 10 Surinaamse dollar (SRD) per uur, omgerekend ongeveer 2,85 euro. Hun Nederlandse collega's verdienen het drie- tot vijfvoudige. Ook het tijdsverschil met Suriname – vijf uur in de zomer, vier uur in de winter – is gunstig voor Nederlandse bedrijven: het 'verlengt' de Nederlandse werkdag met vijf uur. Tegenover het loonkostenvoordeel staat dat de kosten voor het vendor management hoger kunnen uitvallen door de afstand.

OFFSHORE OUTSOURCING EN NET PROMOTER SCORE – CASE 42

Het Britse EE (oorspronkelijk *Everything Everywhere*, aanbieder van mobiele telefonie en fusiebedrijf van France Telecom en Deutsche Telekom, opgericht in 2010) liep al in 2012 voorop met het uitrollen van het supersnelle 4G mobiele netwerk. Het bedrijf investeerde sinds het jaar 2000 15 miljard pond in het grootste Britse 3G netwerk; tussen 2012 en 2015 komt daar 1,5 miljard pond bovenop voor het 4G netwerk. Het bedrijf had in 2013 27 miljoen klanten in het Verenigd Koninkrijk. EE heeft 11.000 customer service en retailmedewerkers in dienst. De servicecenters handelen jaarlijks 86 miljoen contacten af en de winkels worden 40 miljoen keer bezocht. De website trekt 35 miljoen bezoekers per maand. Het bedrijf wil voortbouwen op het succes van de merken T-Mobile en Orange met 'unrivalled customer experience through great service', maar EE wil in 2014 ook hebben bereikt dat 98 procent van de Britse bevolking 4G kan afnemen via EE. Een ambitieus plan, waarbij het gezien de schaalgrootte aantrekkelijk is om de klantcontactoperatie te outsourcen. Om de groei-strategie en optimale customer experience te kunnen realiseren verkende EE in 2012 de mogelijkheden om de offshore strategie nog verder uit te bouwen – het bedrijf had al eigen contactcenters in het Verenigd Koninkrijk en Ierland, maar ook in de Filipijnen en India. Via adviesbureau Merchants kwam het bedrijf terecht in Kaapstad, Zuid-Afrika waar gestart werd met circa zestig agents – eind 2013 waren dat meer dan 400. De groeiambities droegen echter niet bij aan de NPS van de mobiele provider. In het Britse periodieke SMIX-onderzoek (Smartphone, Mobile Internet eXperience) dat iedere drie maanden wordt uitgevoerd, geven 2.000 klanten op een schaal van 1 tot 10 aan in welke mate ze hun eigen netwerk zouden aanbevelen aan een bekende. Over heel 2013

zakte de NPS van EE van -5 naar -20. De reactie van EE op de resultaten in de Daily Telegraph van 24 december 2013: “We operate the UK’s biggest network and have an ongoing programme to improve customer service performance and help every customer get their questions answered quickly and easily.”⁷¹

De Nederlandse CEO Olaf Swantee gaf in het Financieele Dagblad van 25 januari 2014 een interview. Vraag: “U hebt besloten om de omvang van uw callcenters in de Filipijnen te verminderen en die in het Verenigd Koninkrijk te versterken. Was u, net als



Een reactie op de dienstverlening van EE

veel klanten, niet tevreden over het resultaat van de goedkope hulpverleners in een ver land?” Antwoord: “De discussies met de klanten worden steeds complexer in onze sector en worden daarom steeds moeilijker om op afstand op te lossen. We vonden dat de Filipijnen op een aantal punten niet aan onze criteria voldeden. Het gevolg daarvan is dat we 320 banen gecreëerd hebben in het VK – en daar ben ik trots op.(...)”. In februari 2014 kondigde EE aan meer dan 1.000 customer service-banen terug te halen van offshore-locaties.

Uit onderzoek⁷² van Maastricht University en Tilburg University naar de vraag “welke factoren beïnvloeden het succes van het uitbesteden van klantenservice?” kwam naar voren dat de mate van succes vrijwel altijd te maken heeft met menselijke en culturele factoren. De onderzoekers wijzen op verborgen kosten die voortvloeien uit culturele verschillen en uit de besturingsmechanismen die gebruikt worden om de uitbestedingsovereenkomst te beheren. Uitbesteden van klantenservice waarbij specialistische kennis is vereist, heeft een negatieve invloed op