

# OUTSOURCING IS HERE TO STAY

Door Erik Bouwer

OUTSOURCEN VAN KLANTCONTACT – ALS HET GOED GEBEURT, MERKEN UW KLANTEN ER NIETS VAN. OF LIGT DAT ANDERS? WAT ZET U OP HET SPEL WANNEER U DE ZORG VOOR AL UW KLANTEN UITBESTEEDT AAN EEN DIENSTVERLENER?

Sourcing wordt steeds vaker een onderdeel van het strategieformuleringsproces van ondernemingen. Sourcing gaat over de vraag: ‘zelf doen of uitbesteden’, ‘make or buy’. Het beantwoorden van die vraag wordt steeds ingewikkelder: er zijn veel factoren om rekening mee te houden en ook het aantal uitbestedingsvarianten wordt steeds groter. Ook insourcing – het terughalen van uitbestede activiteiten – komt voor veel uitbesteders nu voor het eerst op de agenda. Dat maakt duidelijk dat het sourcingvraagstuk niet alleen de uitkomst *uitbesteden* kent.

## MISSIE EN VISIE: VERTREKPUNT

In de visie en de missie van uw organisatie zijn hopelijk waarden en normen vastgelegd waarmee de betekenis van de klant voor uw organisatie duidelijk wordt. Missie en visie vormen tevens de basis voor de strategie en de klantcontactstrategie. Wil men iedere klant excellente service bieden en het contactcenter als value center positioneren? Of is er sprake van een low cost benadering, waarbij klanten kunnen profiteren van voordelige tarieven met minimale service? Zijn er dringende redenen om kosten te besparen of extra flexibiliteit te creëren?

Bij dit strategieformuleringsproces hoort ook het bepalen van de kernactiviteiten en de kerncompetenties. Bedrijven die *outstanding* service willen leveren, maar niet de competenties daarvoor bezitten, kunnen uitbesteden overwegen. Er zijn bedrijven die willen profiteren van schaalvoordelen van een externe provider, om zo kosten te kunnen besparen of om gemakkelijker aan capaciteit te kunnen komen. Een bedrijf dat wel in staat is tot het leveren van excellente service, maar niet tot het realiseren van telemarketingdoelstellingen, kan ook een deel van het klantcontact uitbesteden.

## GARBAGE IN & OUT?

De kwaliteit van de uit te besteden processen komt vaak als obstakel naar voren. De meningen hierover zijn verdeeld. Als een onderneming – bijvoorbeeld door dynamiek of snelle groei – niet

in staat is de eigen customer service naar een hoger plan te tillen, kan externe expertise en state-of-the-art technologie de verbeteringsslag versnellen. Facilitaire dienstverleners zijn specialist in het overnemen van processen en een suboptimaal verloopend proces hoeft geen belemmering te zijn voor outsourcing. Het leidt wel tot hogere kosten in de transitiefase en vergt ook intern een intensievere regie. Het eerst intern oplossen van de belangrijkste problemen vertraagt de transitie, leidt eveneens tot kosten en daarbij stuit men vaak op de eigen cultuur en weerstanden. Time to market kan een rol spelen: kan de externe dienstverlener de gewenste resultaten sneller boeken dan de interne organisatie? In dat opzicht is outsourcing ook te beschouwen als reorganisatie – al dan niet met overgang van personeel.

## SCOPE, AFWEGINGEN EN RISICO'S

De kosten van de transitiefase worden ook bepaald door de scope van de uitbesteding. Welke processen of activiteiten gaan over naar een externe dienstverlener, wat is de omvang van die processen





kaart hebben hoe demand en supply georganiseerd moeten worden. Voor accounts receivable moet worden bepaald wanneer – bij het contact met klanten over betalingsverkeer en financiële transacties – directe actie is vereist van de interne backoffice. Mogen externe agents rechtstreeks contact hebben met de backoffice of verloopt dit via teamleiders/supervisors?

**WAT BESTEED JE EIGENLIJK UIT?**

Als je klantcontact uitbesteedt, besteed je in feite de zorg voor je klanten uit. Daarmee kan ruimte ontstaan voor activiteiten met een hogere prioriteit of kan de eigen kwetsbaarheid op het gebied van bereikbaarheid verminderen. Maar hoe houdt u feeling met de markt en de klant? De aanwezigheid van klantcontact binnen uw organisatie houdt iedereen scherp. Al is het maar dat de interne callcentermanager meedenkt met het managementteam over het formuleren van nieuwe marketingcampagnes en dat uw front-office supervisors lunchen met collega's van sales. Wat verwacht u van de provider als het gaat om frequentie en inhoud van periodieke afstemming?

**KENNIS OVER DE KLANT EN OVER HET PROCES**

Meedenken met de externe dienstverlener lukt beter als intern alle benodigde knowhow aanwezig is en blijft. Al wordt het proces



van klantcontact geheel of gedeeltelijk uitbesteed, de zorg en verantwoordelijkheid voor het proces blijft intern liggen. Het blijft dus noodzakelijk om zelf over kennis te blijven beschikken op het gebied van klantcontact. Alleen dan kan de performance van de dienstverlener worden beoordeeld en aangestuurd. Bij outsourcing zijn vaak beide partijen gebaat bij de overstap van een of meerdere experts. Maar hoe lang werken uw voormalige experts na de overstap exclusief voor u en wat is het prijskaartje daarvan? Wat is er na een jaar nog over van de historische kennis over uw operatie? Denk daarbij ook aan niet-gedocumenteerde kennis, die in de hoofden van mensen zit.

**KLANTCONTACT IS CORE BUSINESS VOOR UW PROVIDER**

De partij die uw klantcontact gaat overnemen, heeft het klantcontactproces als core business. Dat betekent dat het een specialisme zou moeten zijn en dat er geld mee moet kunnen worden verdiend. Het eerste komt niet altijd uit de verf, het tweede wel.

Win-win situaties moeten daarom altijd realistisch worden voorgesteld: gaat uw dienstverlener werkelijk zijn best doen om webselfservice te bevorderen en de gespreksduur te verkorten? Werken agents dedicated voor u en zijn ze betrokken bij uw klant of product? Zijn in de offertes kosten voor procesinnovatie meegenomen? Het is een reëel risico dat u zich te rijk rekent met de toekomstige financiële besparingen die de uitbesteding moet opleveren, en u te weinig rekening houdt met de extra kosten die meerwerk en tegenvallers opleveren.

Daarbij kan een te lage offerte – op het eerste gezicht voordelig en aantrekkelijk voor u als uitbesteder – er toe leiden dat de provider tijdens de exploitatiefase op andere vlakken de deal rendabel moet maken. Goedkoop wordt dan al snel duurkoop.

**ADVIES**

Er zijn in de sourcingbusiness meerdere adviesbureaus actief die potentiële uitbesteders kunnen ondersteunen bij de besluitvorming, de vendorselectie (het RFI/RFP-traject), de contractvorming en het opzetten van de regieorganisatie. In de IT (zowel infrastructuurbeheer als softwareontwikkeling) is veel ervaring opgedaan met outsourcing en ook administratieve processen worden steeds vaker onderwerp van discussie als het gaat om uitbesteden. Uit de IT-sector is bekend dat tweede en derde generatie contracten heel anders in elkaar zitten dan de eerste generatie outsourcingdeals. Er is veel meer aandacht voor risicomanagement, meerkosten en bonus/malus-regelingen, samenwerking en regie, als ook voor de exit. IT-outsourcingproviders worden net als hun klanten langzaam maar zeker iets meer volwassen, maar presteren nog altijd bijzonder matig als het gaat om toegevoegde waarde op het vlak van innovatie. Uitgesproken intenties en gedane beloften worden lang niet altijd waar gemaakt. In dat opzicht biedt de IT-sector een goede leerschool. **ccm**

