

## Spraakmakende resultaten

In de Kleine Zaal van de moderne en lichte Schouwburg van Almere werden met zo'n 125 contact center professionals de opmerkelijke contact center ontwikkelingen besproken, die uit het NCCBP Onderzoek 2008 naar voren zijn gekomen. De gegevens zijn afkomstig van 110 in-house en facilitaire contact centers die gezamenlijk de gevarieerde afspiegeling vormen van de sector.

De voornaamste conclusies zijn:

### ***Goede CC inbedding in de organisatie***

Het in-house contact center heeft zich een centrale plaats in de organisatie verworven. In-house CC managers zijn merendeels onderdeel van het MT van hun organisatie of bevinden zich daar slechts 1 managementlaag onder. Merendeels worden zij tevoren tijdig betrokken bij marketing acties en interne procesveranderingen die het CC raken. Echter nog minder dan de helft vertaalt de feedback van bellende en e-mailende klanten door naar management rapportages voor marketing & sales, voor product management of voor product development: een gemiste kans voor 'gratis' marktonderzoek.

### ***Acute nood op de arbeidsmarkt***

Vrijwel alle contact centers melden dat zij (zeer) moeilijk aan de benodigde telefoonagents kunnen komen. Bij facilitair (90%) is het nog moeilijker dan voor in-house (70%). Het probleem is de afgelopen 3 jaar steeds nijpender geworden, zonder dat de sector bij machte is geweest er wat aan te doen. De uitstroom is onverminderd hoog, (te) vaak ongewenst. Van nieuwe instromers haken grote groepen binnen een jaar al weer af, zelfs al na 6 weken. Eigen agents zijn voor de facilitairen de beste instroombron, voor in-house komt de beste instroom van uitzendbureaus. Om het geld hoeft je niet in de sector te gaan werken: de 0-lijn van de afgelopen jaren is ook nu voor alle functies gehandhaafd. De verschillen in honorering tussen in-house en facilitair zijn onverminderd groot. Beiden proberen wel meer dan voorheen met skill-based carrièredifferentiatie agents te binden.

### ***Ergonomische inhaalslag bij facilitairen***

Facilitaire contact centers hebben hun traditionele ergonomische achterstand op in-house vrijwel ingehaald: ook bij hen nu veelal in hoogte verstelbare werkplekken, airconditioning, flatscreens en geluidsdempende maatregelen. Dit als agentgericht tegenwicht voor de wat lagere honorering waartoe zij in staat zijn.

### ***Grotere financiële accountability van in-house contact centers***

De in-house contact centers zijn merendeels nog steeds cost center. In vergelijking met de vorige meting wordt er scherper naar de terugverdienpotentie gekeken. Zo worden huisvestings- en administratieve kosten nu meer expliciet in het CC budget zichtbaar gemaakt (i.p.v. onderdeel te zijn van een algemene kostenpost) en moet er meer intern tegen een hoger tarief worden doorberekend. In-house cost centers beginnen nu duidelijk de service + sales combinatie bij inboundverkeer te omarmen, zij het dat de conversiedoelstellingen en –realisaties relatief laag zijn vergeleken met de facilitaire contact centers die al beduidend verder zijn in het inbound combineren van service en sales. Ten slotte stijgt het volumeaandeel betaalde 0900 nummers aanzienlijk ten koste van de reguliere 10-cijferige nummers. Gratis 0800 nummers hebben nog maar een zeer klein aandeel.

### ***Groeiverwachtingen maken arbeidsmarktprobleem nog ernstiger***

In-house groeiverwachtingen zijn bescheidener dan facilitaire. Bij deze laatste wordt vergeleken met vorig jaar minder groei verwacht bij inbound en meer bij outbound; ook in-house verwacht een sterkere outbound- dan inboundgroei. Uitbreiding zullen in-house contact centers vooral op de bestaande locatie realiseren; facilitaire organisaties gaan daarvoor merendeels op zoek naar andere plekken. Criteria voor een nieuwe vestigingsplaats zijn vooral openbaar vervoer infrastructuur, kwaliteit van het arbeidspotentieel en vastgoedprijzen. Overheidssubsidies spelen nauwelijks een rol.

### ***Machteloos tegenover negatief imago***

Oorzaken: Contact center managers wijten het negatieve sectorimago vooral aan de opdringerige outbound telemarketing. Wat de agentervaring betreft, denken zij dat het slechte imago vooral komt door het beeld van eenvoudig standaardwerk in een belfabriek, het hoge verloop en de big brother controle op de agent. Klantervaringen die tot een slecht imago leiden zijn vooral de (vermeende) wachttijden, het gebrek aan first time fix en de confrontatie met onbekwame agents. Opmerkelijk is dat contact center managers ook het (niet) acteren van belangenverenigingen aanmerken als oorzaak van het nog steeds negatieve sectorimago.

Oplossingen: Contact center managers zoeken hun bijdrage aan imagoverbetering vooral in individuele acties binnen de eigen organisatie. Wat de agent betreft bijvoorbeeld: strikter aanname- en carrièrebeleid, afwisselend werk en empowerment en voordurende kwaliteitsfocus. Ten aanzien van de klant zoeken ze de remedie in het sturen op first time fix, het implementeren van resultaten uit klanttevredenheidsonderzoek en alleen warm outbound bellen. Certificering en normering worden ook ingezet. Opmerkelijk is dat geen enkele contact center manager de oplossing zoekt in collectieve actie via de belangenverenigingen.

### ***Community karakter van het contact center***

De rode draad door de workshops van NCCA 2008 prijswinnaars ING/Postbank (HR), Nutricia (Customer Experience) en SNT (Sales) was het creëren van een community omgeving intern in het contact center tussen agents en extern ook met de klanten. De basis is de psychografische indeling van agents en klanten via daartoe inmiddels beschikbare meetsystemen (bijvoorbeeld: de rode, gele, blauwe en groene werelden van het BSR® systeem). Economische klantsegmentatie naar klantwaarde is onvoldoende. Sturing van agentopleiding, call routing en gespreksinhoud vindt plaats op basis van de gemeenschappelijke primaire drijfveren van agents en klanten. Het vergroot het arbeidsplezier van de agent én het goede gespreksgevoel bij de klant. Met als resultaat: hogere life time value van agent en klant.