

# **In het vizier - Scoren voor andre bedrijven**

## **De telemarketingbranche in het vizier**

**U kent ze vast wel, de karikature verkopers van verzekeringen en polissen. Gladde jongens met snelle praatjes en idem dito look, die u 'geheel vrijblijvend' lastigvallen terwijl u juist Studio Sport zit te kijken. Televerkopers hebben nou niet direct het meest positieve imago. Maar hoe zit het nu eigenlijk werkelijk in de telemarketingbranche? We spraken met Jasja van der Veen, general manager van Dimar Polska.**

"In het vizier" is een business-georiënteerde rubriek en beschrijft een branche of sector door de ogen van een erin werkzame Nederlander of Vlaming. De rubriek geeft een kijkje in het reilen en zeilen van de bedrijfstak in kwestie: wat zijn de ontwikkelingen, de marktverhoudingen, de moeilijkheden en de mogelijkheden. Dit alles middels een interview met een landgenoot werkzaam in de branche.

Wanneer u wordt gebeld door een vriendelijke meneer of mevrouw die u graag een VISA kaart of een ING verzekering wil slijten, staat u waarschijnlijk niet stil bij alle logistiek en organisatie achter het verkooptelefoontje. Grote kans dat de meneer of mevrouw een bijverdienende student is die niet in respectievelijk het bureau van VISA Polska en ING Polska zit, maar in een callcenter ergens buiten de stad.

CRM (Customer Relation Management) neemt toe. Direct marketing, waaronder ook telefonische verkoop en helpdesks vallen, is sterk in opkomst. Meer en meer bedrijven zoeken direct contact met klanten en potentiële klanten. Deze arbeidsintensieve klantencontacten worden in toenemende mate uitbesteed aan direct-marketingbedrijven. Reclame vormt een goede basis om een product bekend te maken, maar voor de verkoop van bijvoorbeeld een verzekering is toch meer nodig. Het per telefoon benaderen van potentiële klanten is werk voor specialisten. Werk aan de winkel dus, voor bedrijven als Dimar.

### **110.000 zwangere vrouwen**

Telemarketing kun je niet studeren. Jasja van der Veen kwam toevallig in de branche terecht. In 1998 deed hij zijn marketing afstudeerstage bij Nutricia in Polen. Een van de leveranciers, de fullfilment firma Bakker, zocht nog een persoon om de Poolse tak te leiden en voordat hij er erg in had zat Van der Veen tussen de mokken en andere 'spaarzegel-cadeautjes' die FMCG producenten opsturen naar hun klanten. Van der Veen zag al snel dat pakjes versturen weinig profitabel was, en omdat de fullfilment al grote concurrentie kende, switchte hij naar telemarketing. "We deden al wat infolijnen die bij de sales promoties hoorde, toen ik plots een opdracht van Procter & Gamble kreeg om in zes weken tijd 110.000 zwangere vrouwen en moeders van pasgeborenen te bellen." Voor dit project zette hij een provisorisch callcenter met 25 seats in elkaar en hij slaagde wonderwel in de opdracht. „Ik verdiende aardig aan deze klus en wist toen dat mijn toekomst in de telemarketing lag,

en niet in het opsturen van pannen en mokken."

In 2001 switchte Van der Veen naar Dimar. Deze Direct Marketing groep heeft naast Tjechië (als land van herkomst), vestigingen in Hongarije, Polen en Slowakije. Dimar Polen richt zich op alles wat telefonisch klantencontact aangaat. Dit voor zowel 'inbound', mensen die zelf contact opnemen met een bedrijf, zoals bijvoorbeeld bij infolijnen en helpdesks het geval is, als 'outbound', waarbij het bedrijf actief consumenten of bedrijven belt voor bijvoorbeeld telefonische verkoop.

Inbound of outbound... De telemarketing branche in Polen is in volle groei. Mailings per post worden meer en meer vervangen door telefonische contacten. Het voordeel van telefonisch contact ten opzichte van mailings met antwoordcoupons is dat het bedrijf veel sneller en directer op de klant kan inspelen. Daarnaast zijn in Polen de post tarieven hoog en de arbeidskosten laag, wat telemarketing nog eens extra aantrekkelijk maakt. "Met de hoge Poolse posttarieven kost een direct mailing al gauw een zloty per contact. Ik kan mensen bellen voor ongeveer dezelfde prijs met uiteraard een veel grotere respons."

### **Outsourcing**

Van der Veen onderscheid drie niveau's van direct contact met de klant: de mailing met lage kosten en dito respons, de duurere telemarketing met hogere respons, en de persoonlijke verkoop, wat uiteraard de meeste respons oplevert. "Polen is altijd een land geweest van persoonlijke verkoop," stelt Van der Veen, "maar in de laatste jaren zie je, vooral onder kostendruk, ook hier veel verschuiving naar telemarketing." Een beetje bedrijf benadert nu de belangrijkste klanten met eigen mensen (persoonlijke verkoop) en besteedt de verkoop aan minder grote klanten uit.

Daar zit het grootste potentieel voor veel telemarketing bedrijven. Vooral aanbieders van telecom-, bank- en financiële producten beseffen langzaam dat men beter niet alles zelf kan doen. "Kijk, zo'n duur betaalde verkoper moet verkopen, en niet de hele dag bezig zijn met bellen en afspraken maken. Dat speur- en afsprakenwerk kunnen ze aan ons uitbesteden." In sommige gevallen wordt vrijwel het gehele verkooptraject ge-outsourced.

Van der Veen omschrijft een typisch project: De verkopers van dure ERP systemen van bedrijven als SAP of Oracle besteden normaal heel veel tijd aan het voortraject, zoals het vinden van de juiste persoon in een bedrijf, het in kaart brengen van de interesses en behoeften, eerste productinformatie voorzieningen etcetera. Dimar neemt dit gehele voortraject uit handen en levert de verkopers een klantendossier aan waarin alle basisinformatie staat, zodat de verkoper zelf beter en sneller tot verkoop kan komen.

De markt biedt nog veel potentieel voor telemarketeers. "Er zijn nog talloze bedrijven die zich bijvoorbeeld enkel op de grootste klanten richten (de 20% die 80% van de omzet genereert), maar niets doen aan de kleinere klanten omdat dit te duur is", legt Van der Veen uit. Door cost cutting wordt het aantal verkopers in sommige bedrijven sterk teruggebracht, waardoor grote groepen klanten niet meer bezocht worden. Daar liggen mogelijkheden voor telemarketeers. Desnoods wil Van der Veen wel helpen met een analyse om te kijken of het het waard is om gedeeltelijk van persoonlijke verkoop naar

televerkoop over te stappen.

### **Belfabrieken**

In totaal zijn er zo'n dertigduizend telemarketeers actief in Polen, inclusief telefonische helpdesks van telecombedrijven. In Dimar werkt Van der Veen met twee ploegen; de dagploeg die voornamelijk business-to-business klanten belt en de middag/avondploeg die zich op de consument stort.

Met zestig seats is Dimar een kleinere speler op de telecommarkt. Concurrenten als pionier Call Center Poland, het Franse CTM en het onafhankelijke PCM zijn de 'belfabrieken' met drie- tot vijfhonderd seats. Veelal zijn het telefonische helpdesks voor de telecom- en IT branche. Naast de drie grote bedrijven zijn er een handvol middelgrote en kleine callcenters actief in Polen. De ambities van Van der Veen liggen minder op het kwantitatieve en meer op het kwalitatieve vlak. "Wij specialiseren ons meer op de verkoop. Wij willen meer flexibiliteit en maatwerk leveren dan deze grote jongens."

Met slechts een enkel bedrijf in handen van een internationale groep kent de branche in Polen nog weinig consolidatie, zoals we in veel andere bedrijfstakken zien. De meeste spelers zijn nog onafhankelijk en van een internationaliseringsgolf is nog geen sprake. Vanuit Amerika is telemarketingbedrijf Sitel aardig op weg de eerste echt globale speler te worden. In Europa zijn het vooral de Nederlandse bedrijven HCN en SNT (KPN) die aan de weg timmeren en uitbreiding zoeken.

### **Privacy**

De direct-marketingbedrijven in Polen zijn georganiseerd in de SMB, die ook een afdeling 'callcenters' heeft. Van der Veen is niet erg enthousiast over deze branche-organisatie en besteedt zijn tijd liever aan zijn eigen bedrijf. "Ik zie er de voordelen niet van in. De wetgeving kun je toch minder en minder beïnvloeden omdat die wordt aangepast aan de EU normen."

Momenteel zijn de restricties voor de telemarketingbranche in Polen zeer strikt. "We kunnen niet zomaar even het telefoonboek pakken en meneer Kowalski opbellen." In Polen moeten callcenters met databases werken waarin mensen hebben aangegeven om gebeld te kunnen worden. De wettelijke beperkingen inzake privacy zullen het werk van de telemarketeers in toenemende mate bemoeilijken. Amerikaanse toestanden zoals „do not call list" zijn dan nog niet in Europa gearriveerd, maar iedereen kent de brievenbusvariant 'geen ongeadresseerd drukwerk' die een wettelijke status heeft gekregen. Van der Veen richt zich mede daardoor meer op de business-to-businessmarkt.

Door de latere start liggen de callcenters in Polen nog achter op die van landen in het westen van Europa. De hoge loonkosten maken dat in Nederland bijvoorbeeld de self-service afhandeling van klantencontact sterk in opkomst is. Met de nieuwe technologische ontwikkelingen onder bereik van een breed publiek kan 90% van de klantencontacten kan worden afgehandeld via automatische systemen. Daar komt geen telefoniste meer aan te pas. Enkel in uitzonderingsgevallen kan men met een telefoniste worden verbonden.

De opkomst van internet en self-service afhandeling van klantencontacten ziet Van der Veen meer als een gunstige gelegenheid dan als een bedreiging. In het algemeen is er sprake van een toenemend direct contact met klanten. Zelfs als dit voor een groot deel via self-service verloopt, komt daar toch een back-

upcallcenter aan te pas om uitzonderingsgevallen en problemen met bijvoorbeeld techniek op te lossen. „Internet neemt wat werk weg, maar er komt twee keer zoveel bij." Er is een groeiende verschuiving van klassiek adverteren via bijvoorbeeld TV en radio naar direct-marketing en dat levert hoe dan ook meer werk op voor de direct-marketingbranche.

### **Topsport**

Polen groeit als outsourcing land voor administratieve services vanuit heel Europa. Dit zal waarschijnlijk ook in de telemarketingbranche een belangrijke rol gaan spelen. Een Nederlandse klant van de Postbank zal in de toekomst wellicht telefonisch geholpen worden door een telefoniste die in ergens in Polen aan de telefoon zit. Van der Veen ziet hier wel toekomst in. De eerste stappen voor Polen als hub voor internationale callcenters worden immers al gezet. "Er wordt steeds meer gebeld van hier naar Duitsland, daar er in Polen toch redelijk wat mensen zijn die zeer correct Duits spreken." Met de opkomst van internet-telefonie is talenkennis de enige belemmering die internationale callcenters nog in de weg staat. Maar ook daar zijn oplossingen voor. "De Russische of Engelse lerares wordt in één klap weer interessant, en kan eerstdaags als callcentermedewerkster aan de bak."

Hoe uitdagend en veelbelovend deze toekomst ook is, ze heeft nog weinig prioriteit voor Van der Veen, die zijn tijd hard nodig heeft om zijn huidige business te runnen. De meeste tijd gaat naar het bijsturen van de mensen en systemen, alsook naar klantencontacten. "Er wordt wel eens neerbuigend naar gekeken, maar het is toch echt een topsport om dag in dag uit tien tot vijftien mensen per uur te bellen en elke keer via een vaststaand gespreksschema iets te proberen aan de man te brengen." Van der Veen werkt daarom veel met allerlei bonussystemen voor zijn mensen, variërend van individuele bonussen tot groepsbonussen, incentives, presentjes, bedrijfsfeestjes en pizza bij goed resultaat.

### **Regioprojecten**

In de telemarketingbranche is Dimar een kleinere, maar goed uitgeruste speler. "We kunnen dertigduizend mensen per week bellen, maar we zijn nog steeds klein genoeg om klanten en projecten individueel te benaderen, met alle flexibiliteit die de grote 'belfabrieken' niet meer kunnen bieden."

Meer last dan van de concurrentie heeft Van der Veen van de onderontwikkelde kennis van telemarketingzaken bij de klant. Vooral nieuwe klanten nemen beslissingen op zeer technische en meetbare aspecten zoals callcenter infrastructuur, keuzemenu's, predictive dialer en een CTI. Het minder meetbare kwalitatieve deel, zoals klantvriendelijkheid, flexibiliteit en training en coaching van mensen, krijgt nog minder aandacht dan de techniek daarachter. Van der Veen probeert minder indruk te maken met getallen en tele-infrastructuren, maar meer met de kwaliteit van mensen. Door bijvoorbeeld consultants (telemarketers) te kiezen die vakinhoudelijke kennis hebben op bepaalde gebieden, zoals fleet management, financiën, verzekeringen of andere specialisaties. Het aanpakken van moeilijkere projecten is een gebied waar Van der Veen zich met zijn bedrijf op richt.

Daarnaast heeft Dimar een sterk punt door zijn aanwezigheid in meerdere landen. Bij een regioproject heeft de klant maar met één contactpersoon te

maken om bijvoorbeeld een onderzoek te doen in Tjechië, Hongarije, Slowakije en Polen. Sinds de uitbreiding van de EU vervagen de grenzen en wordt dit deel van Europa meer en meer als regio gezien. Van der Veen ziet hier weer brood in. „Wij hebben bijvoorbeeld contact met Philips en American Express die projecten op regionale schaal plannen, en daar hebben wij een unique selling point.”

### **Scoren is leuk**

De variëteit van projecten houdt het werk in de telemarketingbranche blijvend interessant. Maar vooral het scoren geeft Van der Veen een kick. „Het laten zien dat wij actief kunnen bijdragen aan het resultaat. Het blijkt dat wij zelfs bij managers die dachten dat ze goed bezig waren, in een keer met zestig extra afspraken komen in de maand, waardoor ze zelfs extra mensen moeten aannemen. Dat is wel kicken, om met een groep studenten toch even mooi bij te dragen aan het resultaat.”

*Dirk Aarts*