



# Offshore klantcontact vanuit Suriname

## Ook complexe projecten lenen zich voor offshoring

De laatste jaren richten Nederlandse klantcontactcenters aarzelend hun blik op het buitenland. Waar bijvoorbeeld in de IT-sector met name grote bedrijven al jaren druk bezig zijn met offshoring, is de omvang van geoffshored klantcontact gering. De opties voor Nederlandstalig klantcontact zijn op één hand te tellen. Alleen in Suriname en op de Antillen wordt Nederlands gesproken. Klantcontactbedrijf HCN maakt in Turkije gebruik van remigranten. In Zuid-Afrika werden ook pogingen ondernomen, maar de taalproblemen bleken groter dan verwacht. Outsource Magazine bracht een bezoek aan Suriname en Curaçao en onderzocht daar de kansen en valkuilen voor Nederlandse contactcenters. Deze maand het eerste deel van een tweeluik: klantcontact in Suriname.

Tekst en fotografie: Michiel Ytsma

**N**u de economie groeit wordt het steeds lastiger om betaalbaar (hoogopgeleid) personeel te vinden dat bereid is om in een callcenter de telefoon te beantwoorden. Offshoring, door Frans Plat en Jan Rozendaal in hun boek *Remote in Control* aangeduid als een 'interessant randverschijnsel', kan een oplossing bieden. Mogelijk verandert de opvatting van uitbesteders over offshoring van klantcontact snel, aangezien uit een onderzoek van 2005 bleek dat maar liefst 90,9 procent van de facilitaire contactcenters overwoog om activiteiten over de grens te laten uitvoeren.

### Suriname: uitbreidingsplannen

"Natuurlijk krijgt u nog een schriftelijke bevestiging, mevrouw Kruiswijk", zegt een medewerker van Unamic met een vrolijk Surinaams accent. Mevrouw Kruiswijk heeft niet door dat ze belt met iemand die duizenden kilometers verderop aan de telefoon zit.

Ruim twee jaar geleden opende Unamic, een groot Nederlands facilitair contactcenter, haar vestiging in de voormalige Nederlandse kolonie Suriname. Wat begon met vijftien werkplekken is nu uitgegroeid tot meer dan honderd. Bovendien liggen al bouwplannen klaar voor nog meer beluimte. "Suriname wordt het grootste callcenter van Unamic," grapt manager Mark de Vries dan ook altijd tegen zijn Nederlandse collega's. Hij voorziet deze toekomst omdat hij overtuigd is van de voordelen van offshoring: "Wij zijn in staat om een kwalitatief vergelijkbaar product te leveren tegen een lagere prijs." Hoewel de kosten voor telefoonverbindingen en internet een stuk hoger zijn dan in Nederland, wegen de lagere loonkosten hier ruimschoots tegenop. Er kan een prijsvoordeel van 30 tot 40 procent behaald worden: een voor de hand liggend maar zeer belangrijk argu-

ment voor offshoring. Zo wijst Annemiek van Moorst er in haar boek *Strategische sourcing van customer care* op dat twee onafhankelijke onderzoeken aantonen dat het kostenmotief de belangrijkste of één na belangrijkste reden voor bedrijven is om te outsourcen.

Op bezoek bij Nedbound, ook een contactcenter in Suriname, moest Outsource Magazine aankloppen bij een klein onopvallend gebouw met gele gordijnen. Aan de buitenkant van het pand is op geen enkele manier te zien dat er een contactcenter gevestigd is. Directeur Dennis Spaan gelooft, net als De Vries van Unamic, stellig in de mogelijkheden van het afhandelen van klantcontact in dit Zuid-Amerikaanse land. Met zijn zakenpartner startte hij in 2004 met de afhandeling van zakelijke

organisaties een groot avontuur. Met name om de benodigde infrastructuur te kunnen realiseren is het belangrijk de juiste partners te vinden. Aan de enorme gaten in de weg in het centrum van Paramaribo is al af te leiden dat een goede infrastructuur geen vanzelfsprekendheid is. Zowel Nedbound als Unamic zijn tevreden met hun samenwerking met Telesur, de Surinaamse KPN. Toch liep Spaan in het begin tegen een aantal problemen aan. De opzet was om met een ADSL-verbinding te werken, maar dat bleek absoluut niet geschikt om mee te bellen. Ook viel de stroom wel eens uit en waren er storingen door graafwerkzaamheden. Nu er in samenwerking met Telesur een satellietverbinding is geregeld en Nedbound een eigen 'dedicated' lijn gebruikt, zijn de kin-



Unamic, Paramaribo. Instructie.

chats in een buitenwijk van Paramaribo. Inmiddels bellen, chatten en mailen 35 Surinamers voor Nedbound. Hoewel de opdrachtgevers tevreden zijn, heeft het bedrijf moeite om door te groeien. Omdat Nedbound geen groot Nederlands moederbedrijf achter zich heeft staan is het lastig om nieuwe klanten binnen te halen.

### Pionieren in Paramaribo

De beginperiode was voor beide

derziektes grotendeels genezen. Toch adviseert Spaan klanten altijd om zelf een aantal 'seats' te behouden. "Niet alleen voor backup, maar ook omdat je daarmee de prestaties van de Surinaamse ten opzichte van de Nederlandse agenten goed kunt vergelijken."

### Worst case scenario

Unamic heeft zijn 'worst-case scenario' inmiddels ook achter de rug. Er loopt één glasvezelkabel van Miami

naar Suriname waar de gehele internetverbinding van afhankelijk is en deze ging recentelijk stuk. Wederom bood Telesur redding en Unamic heeft inmiddels een permanente satellietshotel in de tuin staan. De Vries is van mening dat er door de jarenlange 'finetuning' van de verbindingen geen verschil meer te horen is tussen een telefoongesprek met de Unamic-vestiging in Amersfoort of in Paramaribo.

Van de Surinaamse overheid hoeft je bij het opzetten van een bedrijf geen hulp te verwachten. Hoewel er ooit plannen bestonden om startende ondernemingen de eerste tien jaar geen belasting te laten betalen, een zogenaamde 'tax holiday', is hier nooit iets van terecht gekomen. *Veel woorden, weinig daden* is sterk van toepassing op het Surinaamse regeringsbeleid. Procedures kunnen lang duren, onoverzichtelijk zijn en chaotisch verlopen. Unamic ontdekte bijvoorbeeld bij de uitbreiding dat voor het verkrijgen van een bouwvergunning het belangrijk is de juiste mensen te kennen. Dan kan alles ook ineens heel snel geregeld zijn. Sales Improvement manager Manuel Randsdorp (Unamic) omschrijft Suriname daarom als een 'charmante chaos': "Alles gaat zoals het gaat. De eerste weken waren voor mij als Nederlander wel wennen, maar nu vind ik het heel erg leuk."

### **Nederlands moederbedrijf wekt vertrouwen**

Nedbound heeft anno 2007 de infrastructuur-uitdagingen overwonnen. Er zijn volgens het bedrijf geen grote obstakels meer die klanten ervan kunnen weerhouden om met hen in zee te gaan. Toch staat de telefoon niet roodgloeiend. Het verbaast Dennis Spaan. Volgens hem heeft het allemaal te maken met het ontbreken van de juiste netwerken. Klanten kunnen namelijk vaak niet duidelijk maken waarom ze Suriname niet zien zitten. "We doen ook veel koude

aquisitie en leidinggevend en dan simpelweg aan dat offshoring van het klantcontact op dit moment niet de strategie is. De menselijke factor van het werk is daarbij denk ik doorslaggevend: het onzekere 'ver weg' gevoel met een onbekende partij vinden klanten vaak niet prettig." Over een goed netwerk heeft Unamic op haar beurt niet te klagen. Als groot Nederlands bedrijf kon het vrij eenvoudig een aantal van haar bestaande klanten enthousiast maken voor Suriname. Mark de Vries denkt daarnaast dat zijn contactcenter in de slag om langdurige offshoreprojecten vaak een streepje voorheeft op de concurrentie, door het gevoel van zekerheid dat een Nederlands moederbedrijf de klant biedt.

In december van het afgelopen jaar is CallCapacity, een ander Nederlands contactcenter in Paramaribo, na twee jaar met haar activiteiten gestopt. Het bedrijf had geen binding met een bestaand Nederland callcenter en ondervond dezelfde acquisitieproblemen als Nedbound. Bas van Veen, directeur en aandeelhouder van CallCapacity kijkt terug: "Wij hadden geen bestaande business die we konden meenemen. Als je al relaties hebt, kan je deze voor Suriname interesseren. Wij deden het allemaal zelf en hadden uiteindelijk te weinig investeringsruimte. Daardoor waren we teveel low profile en konden we onszelf niet breed in de markt zetten."

### **Uitknijpcontracten en koudwatervrees**

Van Veen merkte wel interesse vanuit de grotere callcenters en sprak ook met een aantal: "Helaas kwamen die meer met uitknijpcontracten op prijs dan dat ze de echte wil hadden tot samenwerking." Doordat Callcapacity geen langlopende projecten binnenhaalde, ontbrak het aan continuïteit en raakte het bedrijf in een vicieuze cirkel. Voor grotere projecten

moest de capaciteit van de verbinding verhoogd worden van één naar vier Megabyte. Daarbij moest wel direct een halfjaarcontract getekend worden, waar een flink prijskaartje aan hing. Zonder de genoemde continuïteit was dit een te groot risico. Ook het management in Suriname maakte er volgens Bas van Veen een potje van, maar dit was minder cruciaal voor het succes van het bedrijf. "Als er één grote klant zou zijn binnengehaald, hadden we een doorstart kunnen maken met voldoende continuïteit om op verder te bouwen. Dan hadden we op alle vlakken een slag kunnen maken: meer budget voor zwaardere management en het noodzakelijke upgraden van de verbinding."

Hoewel Unamic juist steeds meer telefoontjes vanuit haar Surinaamse vestiging afhandelt, is het veelzeggend dat Outsource Magazine een aantal namen van opdrachtgevers niet mag publiceren. Waarschijnlijk bestaat er onder hen de (koudwater)vrees dat eindklanten deze offshore dienstverlening niet kunnen waarderen.

### **Alleen simpel klantcontact over de grens?**

Ondanks de terughoudendheid van veel klanten zijn de Nederlandse offshorecontactcenters het roerend eens over de potentie van Suriname. Erik Bouwer publiceerde begin 2007 een marktanalyse voor AME Research BV waarin hij schreef: 'Projecten die op offshore locaties worden uitgevoerd, vereisen meestal meer managementaandacht. Ze kunnen daarom alleen tegen een voordeliger tarief worden uitgevoerd wanneer er sprake is van relatief eenvoudige werkzaamheden met een repeterend karakter. Binnen de contactcentersector bestaat de brede overtuiging dat kwalitatief hoogwaardig klantcontact beter in Nederland kan worden uitgevoerd.' De Vries is van mening dat Unamic juist het tegendeel heeft bewezen



Nedbound, Paramaribo. Werkvloer.

door in Suriname lastige en kwalitatief hoogwaardige projecten uit te voeren. Hij snapt dan ook niet waar de genoemde 'brede overtuiging' vandaan komt. De ICT is volgens Unamic inmiddels net zo goed als in Nederland en daarnaast is de kwaliteit van de agents hoog. "Waarom zou het dan niet lukken om hier complexe projecten te doen?" vraagt De Vries zich af. "We doen nu al het complete debiteurenbeheer van een computerfabrikant en starten binnenkort met een remote desktop project. Dan is er sprake van complete BPO."

Eenvoudige projecten met een groot volume verdienen voor Nedbound wel de voorkeur. Maar je moet volgens het bedrijf per case bekijken of de aanlooptijd binnen de financiële perken blijft. De woorden 'complex' en 'simpel' zijn te ongenueanceerd:

volgens Spaan bestaan er zeker gevallen waarbij je zoveel tijd aan training moet besteden dat het kostenvoordeel verdwijnt. Aan de andere kant zijn er volgens de directeur van Nedbound complexe technische projecten waarvoor gemakkelijk Surinamers te vinden zijn, die zelfs geen training nodig hebben omdat zij al over de benodigde kennis beschikken.

### Opleidingsniveau

En daar ligt nu juist het grote voordeel van Suriname ten opzichte van de andere offshore-klantcontact landen: de ruime beschikbaarheid van geschikte, Nederlands sprekende arbeidskrachten. Plat en Rozendaal schrijven hierover in *Remote in Control*: 'Het opleidingsniveau in Suriname is gemiddeld goed. Het schoolsysteem lijkt erg op dat van Nederland, de

mensen hebben een service-gerichte instelling, en er wordt Nederlands gesproken. Door de hoge werkloosheid zijn gemakkelijk hoog opgeleide contactcentermedewerkers te werven.' Volgens Bas van Veen ligt de toegevoegde waarde van Suriname in de servicegerichtheid van de werknemers. "Surinamers hebben een geduldig oor en zijn erg vriendelijk, zaken waar het bij Nederlandse agents nog wel eens aan schort." Daarom zijn ze ook beter geschikt voor servicegerichte inbound dan voor outbound calls. Van Veen merkte dat Surinamers voor het telefonisch verkopen niet assertief genoeg zijn, terwijl Nederlandse opdrachtgevers juist deze projecten wilden offshore. Hij geeft een voorbeeld: "Als je een Surinaamse werknemer honderd brieven geeft om in enveloppen te stoppen en je geeft hem 95 enve-



Nedbound, Paramaribo. Werkoverleg.

lopen, dan doet hij 95 brieven en gaat vervolgens met zijn armen over elkaar zitten. Hij zal niet naar je toekomen en zeggen: ik heb nog vijf enveloppen nodig." Dezelfde daadkracht mist vaak in de telefoongesprekken.

### Liever lui dan moe?

Nedbound en Unamic delen dit soort ervaringen. Beide bedrijven besteden veel tijd en aandacht aan het aansporen van hun werknemers. "Ze kunnen kennis prima reproduceren, maar als het een kant op dreigt te gaan waar de medewerker creatief moet omgaan met de informatie, dan gooien ze alle kennis het raam uit," vertelt Manuel Randsdorp. Bij de werving selecteren de bedrijven daarom de meest assertieve kandidaten. Klopt dan toch het clichématige vooroordeel dat Surinamers lui zijn? Alle geïnterviewde Nederlandse managers vinden van niet. Ze wijzen erop dat hun werknemers vaak meerdere banen hebben om het hoofd boven water te houden. Maar de meningen zijn verdeeld. Aarti Kanhai en Robert Ombre, beide Surinaams supervisor van respectievelijk Unamic en Nedbound, hebben jarenlang in

Nederland gewoond en zien wel degelijk verschil in werkmentaliteit. Kanhai van Unamic besteedt hier veel aandacht aan: "Als een Surinamer een taak heeft denkt hij of zij toch al snel: als het nu niet lukt doe ik het morgen wel." Dit krijg je er volgens haar nooit helemaal uit. Ook Ombre van Nedbound spoort zijn werknemers aan om hard te werken. "Hier werkt men om te leven, in Nederland leven ze om te werken," zegt hij over het mentaliteitsverschil. Een Surinaamse supervisor met Nederlandse achtergrond is volgens directeur Spaan dan ook ideaal om als brug tussen beide culturen te fungeren.

### Laag verloop

Callcenters in Nederland kampen met een slecht imago. Op een verjaardagsfeest trots roepen dat je bij een contactcenter werkt, levert over het algemeen weinig enthousiaste reacties op. Het voert te ver om dieper op de oorzaken in te gaan, maar feit is wel dat het verlooppercentage van facilitaire contactcenters in Nederland rond de 30 procent ligt. Met de aantrekkende economie neemt de druk op de arbeidsmarkt

toe in een sector waar 70 procent opgaat aan personeelskosten. Het verloop in Suriname is stukken lager dan in Nederland. In tegenstelling tot de negatieve beeldvorming in ons land heeft de branche daar nog geen imago. De Surinaamse bevolking kent het type werk simpelweg niet. Aarti Kanhai van Unamic moet aan haar vrienden altijd uitleggen wat het werk inhoudt. "Ze hebben er vaak geen idee van. Wat doen jullie dan? vragen ze. Dan vertel ik over de inhoud van een aantal projecten en ook wat mijn werkzaamheden als teamleider zijn." Door dit neutrale imago komt personeel bij Nedbound via mond-tot-mond-reclame vanzelf aanwaaien. Mark de Vries van Unamic denkt dat werknemers vervolgens langer blijven hangen, omdat er op de arbeidsmarkt minder keuze is. In Nederland zijn er altijd alternatieven, in Suriname is men simpelweg blij met het hebben van een baan. Bovendien verdient het werk verhoudingsgewijs goed. "Doordat het verloop laag is, hoeven we minder geld in opleidingen te steken en blijft kennis langer behouden," geeft De Vries als extra voordeel aan.

Michiel Ytsma (1983) studeerde geschiedenis te Groningen en verdiepte zich in de bestuurskunde. In 2005 publiceerde hij samen met zijn vader *De geschiedenis van het facility management* en in 2007 schreef hij voor ICT-bedrijf ISDC *Nearshoring Roemenië. Van avontuur tot strategie*.

In *Outsource Magazine* nummer 5 volgt het tweede deel van dit tweeluik. Daarin zal worden ingegaan op offshoring van klantcontact naar de Nederlandse Antillen.

#### Bronnen

- Bouwer, E. *Trends in de contactcenter markt 2007*. AME Research bv, Meppel 2007
- Moorst, A. van. *Strategische sourcing van customer care. Kerncompetentie delen!* BBP bv, Woerden 2004.
- Plat, F., Rozendaal, J. *Remote in control. Over succesvol uitbesteden en managen van klantcontact*. Essentials, Rotterdam 2006.