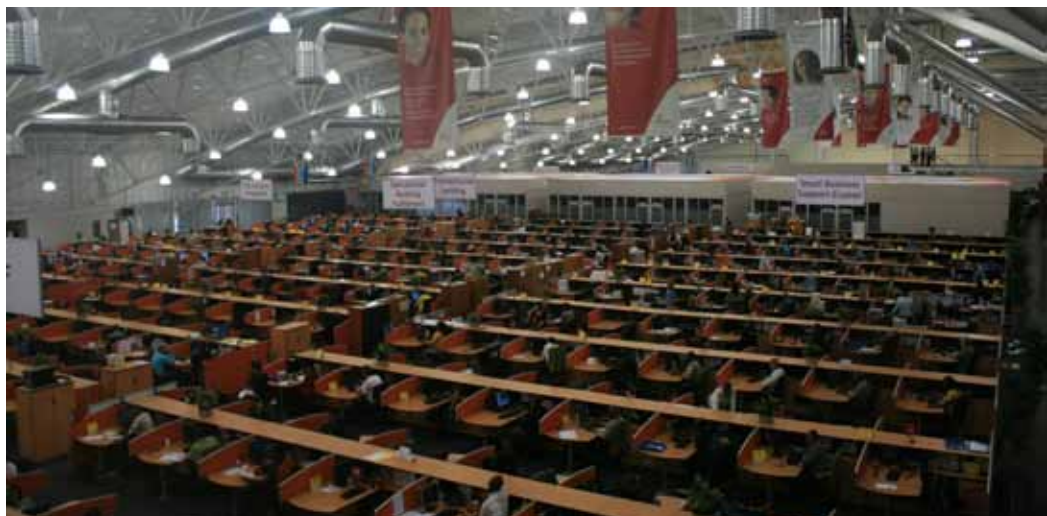


Zinderend Zuid-Afrika



Voor de tweejarige MBA-opleiding Customer Management trok Philipse Business School onlangs voor een studiereis naar Johannesburg en Durban in Zuid-Afrika. In het kader van de HRM-module bezochten studenten enkele bankgiganten, facilitaire contactcenters, uitzendorganisaties én een universiteit waar inmiddels al meer dan 5.000 kanslozen de townships van stadsdeel Soweto zijn ontstegen en meer dan klaar zijn voor BPO-werk uit het buitenland.



“Woeha! Two in a pack.” Amanda Nkomo veert op uit haar stoel, een vuist priemend in de lucht, en springt met een zwierende beweging op haar bureau. Gehuld in een felrood T-shirt, groen-witte rok en knalgele sneakers torent ze machtig boven haar collega’s uit. “We still got three to go”, brult ze de agents toe. Terwijl de housemuziek over de contactcentervloer onverstoorbaar doordendert: “Come on guys. Let’s hit it!”

De ambitie, het hoge inlevingsvermogen, de servicegerichtheid en de tomeloze energie, bij facilitair contactcenter Blake in Johannesburg krijg je het met bakken over je uit gestort. Denk daar meteen overvolle kantoortuinen met krap bemeten werkplekken bij, een temperatuur die al snel het aangename te boven gaat en muziek die met het verstrijken van de dag steeds luider klinkt. Up, up, up, uptempo. Dit is Zuid-Afrika ten voeten uit.

Zakencentrum Johannesburg in het departement Gauteng toont zich als het zinderende economisch middelpunt van de republiek Zuid-Afrika. De kleinste provincie van het land, Gauteng, en tevens de meest welvarende, gaat door voor de vierde grootste economie van gehele continent. Een vestiging beginnen is er financieel aantrekkelijk, omdat de prijs per vierkante meter lager is dan offshorebestemming India bijvoorbeeld, omgerekend zo’n 10 euro. Dat trekt ook wereldspelers als Google, Microsoft, Coca-Cola, IBM, McDonald’s, Apple, Vodafone, Nokia, Toyota, HP, BMW en SAP aan; ze hebben er alle een vestiging.

Gateway to Africa

Circa driekwart van alle contactcenters in Zuid-Afrika is gevestigd in Joburg, zoals de metropool liefkozend wordt genoemd. Er is zelfs een compleet BPO-businesspark in de maak dat als gateway to Africa gaat fungeren. Nu al werken er circa 200.000 zwarte Afrikanen en Indiërs in Business Process Outsourcing, met name in banking, telecom en accounting. Blanken kom je nauwelijks tegen op de belvloeren, ondanks dat de werkpopulatie bij wet een getrouwe afspiegeling moet vormen van de samenstelling van de bevolking. Een baan in een contactcenter wordt hier overwegend gezien als een opstap naar een betere functie. Ondanks dat is de competitie hoog, mede veroorzaakt door de forse werkloosheid onder jongeren tot 35 jaar oud. Cijfers variëren van circa 20 tot 35 procent. Een baan betekent hier alles, en niet slechts voor de jonge werknemer. Een agent moet met zijn salaris soms 12 gezinsleden zien te onderhouden.

Qua BPO voert customer service inbound, en dan met name telefonische gesprekken, de boventoon in Joburg en in contactcentersteden als Durban en Kaapstad. Outsourcing van backofficeactiviteiten is er nog een kleine markt, hoewel diverse partijen aangeven te willen investeren in een hogere kwaliteit agents die hiervoor noodzakelijk is. De infrastructuur werkt

outsourcing naar Zuid-Afrika alleszins in de hand; in 2011 is onderzeese breedbandbekabeling met het westen een feit.

Wisselvallig

Zo’n vijf jaar geleden zijn vanuit Nederland de eerste, wisselvallige ervaringen opgedaan met contactcenters in Zuid-Afrika. Wisselvallig, omdat het destijds ontbrak aan een goed begrip van de Nederlandse markt en de specifieke klantbehoeften, maar vooral was er nog geen actieve steun van de lokale en nationale regering voor BPO-activiteiten. Daarin wordt nu ruimschoots voorzien, met organisaties als Business Process enabling South Africa, Trade & Investment KwaZulu-Natal, department trade & industry, Gauteng Economic Development Agency en The Southern African - Netherlands Chamber of Commerce. Binnen gemiddeld vier maanden leert een Afrikaner kwalitatief goed Nederlands spreken en heeft hij zich de Nederlandse cultuur – door dagelijks de krant te lezen bijvoorbeeld – eigen gemaakt, zo wordt me te kennen gegeven.

Persoonlijkheidstest

Hoe is het met het HR-management van de bezochte organisaties gesteld? Bij BPO-marktleider Direct Channel, dat de ambitie heeft een global BPO-brand te worden, ligt de verantwoordelijkheid laag op de werkvloer. Het bedrijf selecteert uit iedere 100 kandidaten, waaronder eveneens kanslozen, blinden en veel Y-generatiegenoten, 15 werknemers die beschikken over een servicegerichte werkhouding en de noodzakelijke vaardigheden (spreken, schrijven, typen). Exitgesprekken zijn standaard en leveren informatie op om nog beter te werven, en komen ook het rendement van een trainingsinvestering ten goede. Een klanttevredenheidsonderzoek vindt onmiddellijk na ieder gesprek plaats; de opdrachtgever ontvangt de uitkomsten hiervan per direct. >



Contactcentermanager van het jaar 2009, Justin de Wet, van Bizworks in Durban ervaart dat de agents die de opdrachtgever en zijn product 'ademen' het verschil maken in b2c-communicatie. De voornamelijk 20- tot 25-jarige agents ondergaan een stem-, taal- en persoonlijkheidstest. Ze hebben voortdurend inzicht in hun performance en kunnen zich daardoor vergelijken met anderen. Teamleiders onderzoeken hun groeipotentie en laten hen een dag als teamleider functioneren. Een hoge afwezigheid van teamleden is passé, omdat het projectteam hier voortaan voor opdraait, wat tevens de resultaten van het project ten goede komt. Subliem! De levensduur van een agent is bij Bizworks 2 tot 3 jaar en daarmee langer dan het gemiddelde. De organisatie telt 250 agents en focust op 2012 agents in 2012. Aan ambitie is dus geen gebrek.

Waardigheid

Bij Blake, marktleider in incasso, is dat niet anders. Een teamleider die aan het eind van iedere werkdag ten overstaan van zijn voltallige team de best presterende collega in het zonnetje zet, vraagt wat deze exact heeft gedaan opdat de anderen ervan kunnen leren, verdient vermelding. Maar ook de minst scorende agent van de dag staat er in de schijnwerpers, wordt uitgedaagd zijn werkgedrag te verklaren en beterschap te beloven. De teamspirit is er goed voelbaar en de teamleider, die wil graag zeven dagen werken! De agent beschikt over kennis van de gehele customer lifecycle, weet een klacht daardoor op waarde te schatten en geeft zijn collega's aan wat hij aan een klacht doet. Kenmerkend voor de belvloeren van Blake is de soms luide muziek die je er hoort. Amanda Nkomo krijgt er zichtbaar energie van. Overigens is de muziek voor klanten niet hoorbaar; speciale headsets voorkomen dat.

'Every human being is a genius waiting to happen.' Door te investeren in jonge, kansarme mensen, hen uit de sloppenwijken te halen en ze hoge scholing te bieden zet Taddy Blecher, directeur van Invincible Outsourcing, zich in voor de democratisering van het land. Inmiddels werken al 5.000 voormalig studenten, opgeleid in de geest van Blecher, voor banken en diverse andere organisaties verspreid over Zuid-Afrika. De scholing zorgt niet slechts voor banen, ook krijgen de jongeren er hun waardigheid mee terug. Ook de BPO-markt is aantrekkelijk voor de breed opgeleide afgestudeerden. Een opdracht voor 250 seats staat financieel gelijk aan de scholing van 1.000 studenten. Terwijl de concurrentie slechts opdrachten vanaf 200 seats accepteert, is de universiteit ook op zoek naar BPO-opdrachten van geringere omvang. Moderne apparatuur, veelal afkomstig van donaties, is volop aanwezig en ook de skills zijn ruimschoots voorradig voor voice, data- en backoffice werkzaamheden, IT en technische helpdesksupport, juridische en medische hulp. Feitelijk kunnen de afgestudeerden ieder businessaspect in het contactcenter in de praktijk brengen. De uurprijs ligt weliswaar tweemaal hoger dan in India en andere Afrikaanse landen, maar Fletcher garandeert een kostendaling van 40 procent, puur vanwege de betere kwaliteit die de agents leveren.

Marc Boer (formulemanager ING) was een van de studenten die aan de trip deelnamen: "Wat ik van deze reis heb geleerd? Dat Zuid-Afrika een enorme ondernemerszin laat zien. De belangen om BPO naar zich toe te trekken zijn groot. Vanuit de overheid is er een grote focus om de kloof tussen arm en rijk, tussen opgeleid en totaal kansarm te overbruggen en om Zuid-Afrika uit zijn schulp te doen kruipen. Er bestaan interessante subsidieregelingen voor buitenlandse investeerders en vanuit een samenwerkingsverband tussen de (lokale) overheden en commerciële belanghebbenden wordt een springplank aangeboden voor de Zuid-Afrikaanse markt. Ik heb de bevolking, zowel vanuit onze zakelijke contacten gezien, als vanuit een meer toeristische blik als vriendelijk en geïnteresseerd leren kennen. Deze positieve grondhouding kom je ook tegen in de contactcenters die we bezochten. Het hebben van een baan betekent hier alles. Het is dé manier om in basisbehoeften te voorzien van jezelf en meer waarschijnlijk van de gehele familie. Op een bevolking van 50 miljoen mensen, met een gemiddelde levensverwachting van 42 jaar en een werkloosheid van tussen 20 en 30 procent, is werken iets om trots op te zijn. Naast het potentieel aan Nederlands sprekende Afrikaners zou deze grondhouding een verademing kunnen betekenen voor de Nederlandse contactcenterbranche. Bij deze uitspraak speelt de wetenschap dat we binnen enkele jaren in ons land te maken krijgen met rond een miljoen babyboompensionado's en het feit dat met 'de Help van Youp' we op een dieptepunt qua klantvriendelijkheid en klantgerichtheid in ons land schijnen te zijn aangeland."

Lokale maffia

Verbluffend, dat is het zicht van bovenaf op de circa 2.000 agents die in de voormalige sporthal werken waar nu bankorganisatie ABSA in is gevestigd. En wat is het er rustig! Omdat klanten gevoelig zijn voor accenten, is een hogere klanttevredenheid eerder te realiseren door IVR-gebruik te stimuleren. Opmerkelijk. Tussen 12 en 2 kunnen de agents naar hartenlust Twitter en Facebook gebruiken. Het bedrijf heeft er wel een filter over geplaatst, zodat agents uit frustratie geen racistische uitlatingen meer kunnen doen. Religie is in Zuid-Afrika geen issue, rassenkwesties zijn dat nog volop. ABSA ondersteunt agents met zeer diverse hulpverlening Denk aan financiële hulp of advies, medische hulp, maar ook aan een vertrouwenspersoon waar de agent terecht kan indien hij onder druk van lokale maffia gedwongen wordt te frauderen. De aparte ideeënkamer mag niet onvermeld blijven. De bank stimuleert medewerkers ideeën die het werk ten goede komen in te dienen met bonussen die variëren van 200.000 tot 100.000 rand. <