



Sales-outsourcing: uitzondering of nieuwe trend?

Tik het woord 'outsourcing' bij Google in en u krijgt 5.750.000 'hits'. Pagina's die vooral software, IT, veiligheid en onderzoek behandelen. Hier en daar duikt ook het woord 'marketing' op. Maar hoe zit het eigenlijk met outsourcing van sales? Durven ondernemingen ook hun verkoopactiviteiten uit besteden? En zo ja, hoe pakken ze het aan?

Ingeburgerd in de farma-industrie

Binnen de farmaceutische industrie is sales outsourcing sterk ingeburgerd. Farmaciebedrijven schakelen met de regelmaat van een klok externe partners in voor bezoeken aan huisartsen en specialisten. Hun opdracht: informeren over nieuwe medicijnen en zo het pad effenen voor een 'beter voorschrijfgedrag'.

Dedicated vs. syndicated

Deze externe vertegenwoordigers worden geselecteerd, gerekruteerd en opgeleid door gespecialiseerde firma's. Soms promoten hun medische vertegenwoordigers producten van meerdere firma's. Dit staat bekend als 'syndicated outsourcing'. Anderen beperken zich tijdens hun doktersbezoek tot de producten van één enkel farmaciebedrijf: dat heet 'dedicated outsourcing'.

Kostenbesparend

Waarom deze sales outsourcing? Heel eenvoudig: het kostenplaatje! Een actie bij huisartsen is erg arbeidsintensief. Het interne verkoopteam kan dit meestal niet bolwerken. Bijkomende aanwervingen zijn dan weer te duur. Outsourcing ligt dus voor de hand. Over het algemeen duurt de samenwerking 6 maanden tot 1 jaar. Vaak bij de lancering van een nieuw product of wanneer bedrijven hun omzet nog een extra stimulans willen geven.

Een nieuwe trend?

Buiten de farmaciesector lijkt sales outsourcing op een laag pitje te staan. "We kunnen zeker niet van een nieuwe trend spreken," zegt Steven Peetermans van Extra Muros. Extra Muros outsourcet marketingspecialisten in de bouwsector. "Binnen de verkoopafdeling situeert outsourcing zich eerder op managementniveau. Externen die 'in huis' het verkoopteam mee aansturen. We spreken dan over het



opzetten van voorstudies, prospectie, het bijsturen van de verkoopploeg enz. Outsourcen van de effectieve verkoop is eerder uitzondering dan regel."

Mikken op langetermijnrelaties

"In een B2B-omgeving kan ik die terughoudendheid voor sales outsourcing trouwens goed begrijpen," vervolgt Peetermans. "Bedrijven mikken op langetermijnrelaties met hun klanten. Een externe verkoper denkt vaak meer aan het resultaat op korte termijn. Met andere woorden, aan zijn commissie. Een agressieve verkooppolitiek zou de goede verstandhouding met de klant kunnen schaden.

Anderzijds is "franchising" en het werken met dealerkanalen een fenomeen dat reeds goed is ingeburgerd in België.

Incasseren en wegwezen

B2C volgt dan weer haar eigen wetten. Vooral in de Fast Moving-sector komt sales outsourcing veelvuldig voor. Denk maar aan de vriendelijke dames en heren die op vrijdag en zaterdag producten aanprijzen in de grootwarenhuizen. Of de callcenters die u telefonisch advertenties, pennen of andere producten willen verkopen. Herhaalaankopen zijn hier inderdaad niet prioritair.

United Capacity & Sales outsourcing

Outsourcing van external sales is in België nog niet echt aan de orde van de dag. Teveel ondernemingen beschouwen hun verkoop als core business en geven die dan ook niet graag uit handen. "Terecht" zegt de verantwoordelijke van United Capacity. "De relatie met de klant is zeer belangrijk en wordt daarom zorgvuldig aan de interne medewerkers toevertrouwd. Dit is trouwens ook de belangrijkste reden waarom United Capacity op dit moment voornamelijk consultancy opdrachten invult op sales management & strategisch niveau."

Sales outsourcing lijkt dus nog niet onmiddellijk een trend voor morgen. Maar zegden we dat enkele jaren geleden ook niet van marketing outsourcing?

United Capacity Communicates! is een uitgave van United Capacity

Contactpersonen: Liesbeth Uyttendaele, Ghi Marcom, 02/600 7130

Redactie: Ann De Lauw, Peggy Styfhsals

Teksten: Johan Veldeman - schrijf.be

Cartoon: André Nollet

Pre-press: Drukkerij Michiels

Oplage: 5000 exemplaren

Verantwoordelijke uitgever:

Xavier Vandewiele, Luchthavenlaan 10,
1800 Vilvoorde, www.unitedcapacity.be,
e-mail: info@unitedcapacity.be

Opname van de artikels is enkel toegestaan met schriftelijke toestemming van de uitgever.

Interesse om in één van onze volgende edities in de kijker te staan? Contacteer onze redactie: adelauw@unitedts.be

member of

united services group





"Afstappen van inteelt in de mediasector"

Freelancers zijn in de mediasector schering en inslag. Maar het kan ook anders. Dat bewijst 4FM. De Vlaamse radiozender maakt regelmatig gebruik van outsourcing. Voor alle mogelijke functies en afdelingen. Meer nog: iedereen die via outsourcing aan de slag ging, heeft nu een vast contract op zak. Outsourcing en vaste tewerkstelling: ze zijn wel degelijk compatibel.

"Ik wil wel even meegeven dat ik geen HR-directeur ben. Verwacht van mij dus geen strategisch vernieuwende inzichten op het vlak van Human Resources." Aan het woord is Jan Caerts, Algemeen Directeur en één van de oprichters van 4 FM. "Ik ga inzake personeelsbeleid vooral intuïtief tewerk. Gelukkig neemt **United Capacity** de rationale kant voor zijn rekening."

Jan Caerts: "We zijn een relatief klein team, maar hebben wel alle afdelingen van een groot mediabedrijf in huis. Die dus door minder schouders worden gedragen. Dit betekent concreet dat alles perfect moet zitten. We kunnen het ons niet permitteren om ook maar 1 zwakke schakel te hebben. Dat zou een negatieve weerslag hebben op de hele organisatie. De juiste persoon op de juiste plek is hier geen cliché maar bittere noodzaak."

"Verkoop absoluut in huis houden"

"De sales-afdeling outsourcen? Dat zie ik bij ons niet zitten. We hebben maar een piepkleine kring van klanten: 10 mediacentrales. We kunnen het ons niet veroorloven om die langetermijnrelatie in het gedrang te brengen. Dat neemt niet weg dat we



Jan Caerts, Algemeen Directeur bij 4FM

"Outsourcing werkt verfrissend. Je krijgt echt de beste mensen over de vloer, geselecteerd door een extern en objectief bureau."

soms salesverantwoordelijken via outsourcing een tijdelijk contract geven. Maar altijd met de bedoeling om hen later een vast contract aan te bieden."

4FM is een jong bedrijf in volle groei. Is dat geen ideale voedingsbodem voor jonge freelance medewerkers?

Jan Caerts: "Dat zou je inderdaad denken. We zitten in een dynamische sector waar vaak razendsnel op veranderingen of opportuniteiten moet worden ingespeeld. De keuze voor freelance activiteiten ligt in dergelijke omstandigheden voor de hand.

En toch gaan wij resoluut voor outsourcing. De flexibiliteit van de freelancer weegt voor ons niet op tegen de talrijke voordelen van outsourcing."

Over welke voordelen heb je het dan?

Jan Caerts: "In de eerste plaats is er natuurlijk de beruchte schijnzelfstandigheid. Schakel je freelancers in? Dan flirt je vroeg of laat onvermijdelijk met dit gegeven. De reglementering terzake is veel te streng. Zeker voor onze sector waar je zonder flexibiliteit nergens staat. Als mediabedrijf draai je op 24/7. Je zendt 's nachts uit, maar ook op kerstdag, nieuwjaarsavond ... Wat trouwens oké is voor de meeste medewerkers, maar moeilijk ligt binnen onze CAO."

"De bepalingen rond schijnzelfstandigheid vloeien voort uit de klassieke CAO's die sowieso al niet echt hoog oplopen met flexibiliteit. Wij vallen onder CAO 218, zo'n beetje de vergaarkab van de onconventionele bedrijven.

De vrees voor schijnzelfstandigheid is ongetwijfeld niet de enige reden om voor outsourcing te kiezen?

"Zelfs indien de regels voor schijnzelfstandigheid soepeler zouden worden, zou 4FM nog voor outsourcing kiezen. Freelancers zijn meestal minder betrokken bij een organisatie. Zij kiezen bewust voor het freelancebestaan, zijn minder honkvast en beschouwen hun job als een tijdelijk project. Met andere woorden: het project primeert, niet de opdrachtgever."

"Dat is heel anders bij outsourcing. Medewerkers met een tijdelijk contract hebben meer zicht op een vaste job. Bewijzen zij zich? Dan is de kans groot dat ze vast worden aangeworven. Dat is een goede situatie voor beide partijen. De medewerker voelt zich meer betrokken en is meer gemotiveerd. 4FM krijgt zo dan weer de kans om de capaciteiten van de medewerker in de praktijk te ervaren. Dat zijn geen loze woorden: alle mensen die via outsourcing bij ons zijn begonnen, hebben intussen een vast contract op zak. Programmamakers, marketing medewerkers, administratieve krachten, noem maar op."

De mediasector wordt vaak afgeschilderd als een erg besloten kring. Is het niet moeilijk om als buitenstaander een voet binnen te krijgen?

Jan Caerts: "Dat is de derde reden waarom wij voor outsourcing kiezen. De Vlaamse mediawereld is klein. Iedereen kent iedereen. Zeker als je met freelancers werkt die van mediabedrijf naar mediabedrijf hopen."



united capacity *communicates!*

Specialist in Sales,
Marketing & Human
Resources

“Outsourcing werkt in dergelijke omstandigheden verfrissend. Je krijgt écht de beste mensen over de vloer, geselecteerd door een extern en objectief bureau. Je bent niet afhankelijk van een inteeltkringetje. Vaak zijn het mensen die van buiten de sector komen en die vernieuwende inzichten aanbrengen. Wij hebben verschillende medewerkers in dienst die nooit eerder in de media hadden gewerkt en hier nu goed hun draai hebben gevonden. En regelmatig met frisse ideeën komen aandragen.”

Moet je als werknemer over bepaalde vaardigheden beschikken om in de media te slagen?

Jan Caerts: “De mediasector is voortdurend in beweging. Op technisch vlak maar ook wat de voorkeur van de doelgroep betreft. Flexibiliteit en dynamisme spelen dan ook een grote rol. Minstens even belangrijk is standvastigheid. Dat wordt door buitenstaanders vaak onderschat.”

“Als werknemer binnen de mediasector ben je voortdurend onderhevig aan visibiliteit. Elke actie die je onderneemt, wordt opgemerkt. Door je onmiddellijke omgeving, je familie, je vrienden maar ook door de vakbladen en de pers. Gevolg: je krijgt onmiddellijk feedback. Daar moet je mee om kunnen gaan. Feedback is goed. Je weet meteen waar je staat. Maar soms krijg je ook tonnen kritiek over je heen. Op zo’n moment moet je standvastig zijn: die dingen onthouden waarvan je kunt leren en de andere zaken gewoon negeren. Dat is niet altijd even gemakkelijk.”

4FM is het oudste volwaardige commerciële radiostation van Vlaanderen. In september 2000 startten vier vrienden met radio-uitzendingen op de kabel. Hun namen: Jan Caerts, Dirk Guldemont, Stefan Ackermans en Wim Weetjens. Een jaar later volgde een officiële licentie van de Vlaamse overheid. Met een bereik van 95% in Vlaanderen en het Brusselse Gewest verwierf 4FM inmiddels een toonaangevende plaats in het Vlaamse medialandschap.

Als ik aan de media denk, zie ik een bende leuke jonge mensen die niet zoveel verdienen, maar dat compenseren door het plezier op de werkvloer. Strookt dat beeld met de realiteit?

Jan Caerts: “Onze sector wordt inderdaad vaak overgeromantiseerd. Veel buitenstanders kleven er het etiket ‘sexy’ op. De realiteit ligt zoals gewoonlijk ergens in het midden. Eens je hier werkt, merk je dat het een job is zoals elke ander job. Waar hard moet worden gewerkt. En persoonlijke voorkeuren moeten wijken voor het belang van de doelgroep.”

“Wat die lonen betreft, daar zit een grond van waarheid in. Vooral jonge wolven durven in onze sector aan een hongerloon te werken. Om zo ervaring op te doen en een voet tussen de deur te krijgen. Bij 4FM proberen we dat te vermijden. Als je kwalitatieve mensen wilt aanwerven, moet je ze ook een fatsoenlijk loon betalen. En dergelijke mensen heb je nodig. Zeker als je wilt groeien. Pas op, ik heb het nu niet alleen over radiopresentatoren. Maar ook over al die mensen achter de schermen.”

Hard werken voor lagere lonen: hoe krijg jij die mensen gemotiveerd?

Jan Caerts: “Begrijp me niet verkeerd: de media zijn een heel fijne sector om in te werken. De job-satisfaction is erg hoog. Je krijgt als werknemer veel mogelijkheden om je te bewijzen en je te ontplooiën. Je komt niet in een organisatie terecht waar strikte procedures heersen. De kunst voor het management bestaat erin om deze ongedwongen sfeer te combineren met een strakke organisatie.”

SHURGARD[®]
SELF-STORAGE

De perfecte match ...

United Capacity is constant op zoek naar de ideale match tussen werkgever en medewerker. Geen sinecure. Toch koppelen we voortdurend firma's aan hun perfecte m/v. En omgekeerd. Zoals blijkt uit deze rubriek.

... bij Shurgard

De vuurtoren: hét symbool van een veilige thuishaven. Geen wonder dat Shurgard dit teken in haar logo draagt. Deze multinational verhuurt opslagruimte op maat: van 1 tot 50 vierkante meter, van 1 week tot oneindig lang.

Eind vorig jaar ging Shurgard op zoek naar een nieuwe HR manager voor de Belgische markt. Het gewenste profiel? Een m/v met ruime ervaring op sociaal-rechterlijk vlak en de juiste people skills. **United Capacity** vond de **perfecte match**. Zijn naam is Hans D.V.

“Ik voel me hier thuis”

Hans D.V.: “Shurgard is een dynamisch bedrijf met jonge mensen en een open sfeer. Een multinational in volle expansie. Ik voel me hier goed thuis. Momenteel ben ik verantwoordelijk voor 63 medewerkers. En er komen er steeds bij. Rekrutering en selectie vormen dan ook een belangrijk onderdeel van mijn job. De grote hap gaat naar training en development. Daar besteed ik gemiddeld ongeveer 30% van mijn tijd aan.”

“Uitgegroeid tot een grote steun”

Stefan Vuylsteke, vice-president Operations Benelux Shurgard: “Hans voldoet volledig aan het vooropgestelde profiel. Hij is uitgegroeid tot een grote steun en toeverlaat voor Shurgard. Zo leidde hij onlangs nog de sociale verkiezingen in goede banen. Intussen draait hij ook volop mee in het managementteam. Hans heeft nu een contract van onbepaalde duur. We hopen dat hij nog heel lang bij ons blijft.”



Resultaten van de grote HR-enquête

Overvloed aan uren, tekort aan personeel

Het gaat goed met Human Resources in België. Dat is de conclusie die we uit onze succesvolle enquête kunnen trekken. Niet alleen dankzij het massale aantal reacties. Maar vooral ook door het profiel van de deelnemers: HR managers, HR directors en HR officers. En wie is er beter geplaatst om te oordelen over HR dan de hoofdrolspelers zelf?

HR: voor v/m met talent

Wie zijn deze hoofdrolspelers eigenlijk?

Eerste vaststelling: HR is een vrouwvriendelijk beroep. Het merendeel van de HR officers en HR managers behoort tot de v uit m/v. De m is dan weer goed vertegenwoordigd bij HR directors. Tweede vaststelling: nagenoeg alle bedrijfssectoren zijn vertegenwoordigd. Dit geeft ons een accuraat beeld van HR over de sectorgrenzen heen.

Klimmen uit het dal

Goed nieuws voor de HR- én andere departementen: de economische crisis lijkt bedwongen. De meeste deelnemers situeren hun firma in een fase van groei (39%) of stabilisatie (30%). Gevolgd door herstructurering (16%), fusie (9%) en afbouw (6%). Dit schept positieve verwachtingen voor nieuwe tewerkstelling en aanwervingen.

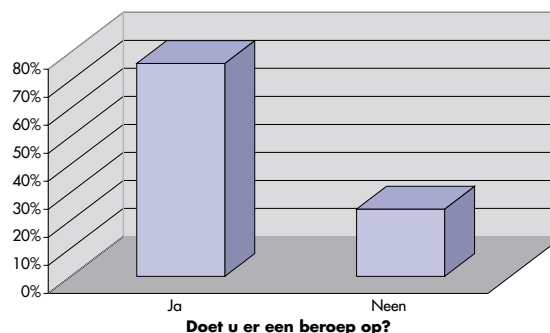
Hulp gevraagd...

Van aanwerven gesproken: de HR-afdelingen zouden zelf wel wat hulp kunnen gebruiken. Slechts 27% vindt dat zijn of haar afdeling evenwichtig bemand is. De rest vraagt om tijdelijke (16%) maar vooral permanente (57%) hulp. Logisch: gedeelde stress is halve stress!

... hulp gezocht.

Heel wat HR managers halen dan ook hulp. Bijvoorbeeld in de vorm van externe HR consultants. 76% doet een beroep op externe hulp. De hulp is vooral gewenst bij rekrutering & selectie, bij training & coaching én bij payrolling. Meestal gaat het om 1 à 3 fulltime medewerker(s) op jaarbasis.

Externe HR-consultants



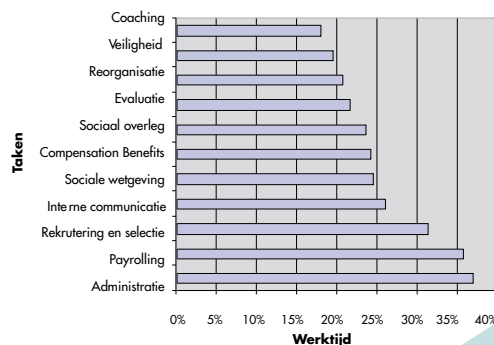
Tijd voor administratie

Waar aan besteedt de HR manager zijn of haar energie? Vooral aan payrolling, rekrutering & selectie en administratie. Logisch. Zoals we eerder zagen, is slechts een klein deel van de firma's in afbouw. Dat betekent dat het personeelsbestand bij de meeste organisaties aangroeit. En beweging ... resulteert in payrolling, rekrutering & selectie en administratie.

Weinig tijd voor veiligheid

Coaching, veiligheid en reorganisatie komen minder sterk naar voor. Coaching gebeurt ongetwijfeld vaak door het hoofd van de specifieke afdelingen of door een collega. Veiligheid is voor dienstenfirma's minder aan de orde. En ligt ook vaak binnen de bevoegdheid van de Facility Manager.

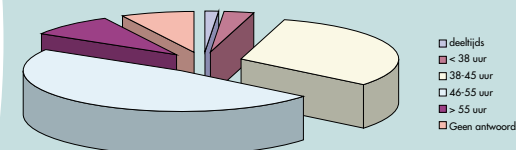
Tijdsbesteding HR



Welkom in de 55-urenweek

U wist het al lang, maar wij zetten het toch even zwart op wit: voor de vrije tijd moet u geen job als HR manager ambiëren. Voor meer dan 90% blijft het niet bij de 38-urenweek. Meer dan de helft klopt wekelijks 46 tot 55 uur. Een kleine 10% zelfs meer dan 55 uur. Hopelijk heeft het invullen van deze enquête niet tot nog meer overuren geleid.

Duur werkweek



Wel wat te zeggen

Gelukkig hebt u tijdens die lange weken wel wat in de pap te brokken. De overgrote meerderheid van de respondenten beslist zelf over de te volgen rekruteringsprocedure, de salarisvoorwaarden van nieuwe medewerkers én welke externe partner aan de slag mag. De uiteindelijke keuze van nieuwe medewerkers ligt dan weer grotendeels bij de lijnmanager.

HR manager in een helikopter

Als toetje het meest frappante antwoord op de vraag: 'Wat is het profiel van de HR manager anno 2004'. Eén persoon legt de nadruk op het belang van een goede helikoptervisie. Met andere woorden: de HR manager moet regelmatig afstand nemen. Liefst in de hoogte. Zo kan hij bepaalde problemen overstijgen, gemakkelijk in- en uitkomen én efficiënte en creatieve oplossingen formuleren. Gevolg: een win-winsituatie voor iedereen. Voorwaar een 'gewieks' antwoord.

