

STUREN MET

COPC HEEFT ZICH ONTWIKKELD ALS DE INTERNATIONALE STANDAARD VOOR KWALITEIT EN PERFORMANCE VAN CONTACTCENTERS. DE AFKORTING COPC STAAT VOOR CUSTOMER OPERATIONS PERFORMANCE CENTER. COPC IS EEN BESTURINGSMODEL. HET LAAT CONTACTCENTERS EXCELLEREN IN KWALITEIT, KLANTTEVREDENHEID EN OPERATIONELE PERFORMANCE.

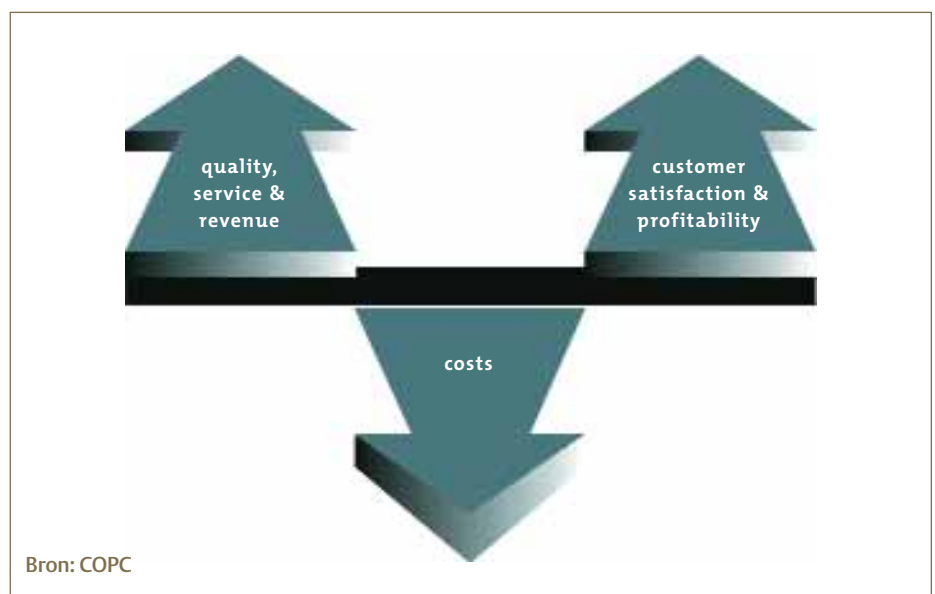
Door Paul van Ladesteijn

COPC [1] is ontstaan uit ontevredenheid van een aantal Amerikaanse leveranciers over de samenwerking met hun facilitaire contactcenters. Bij deze bedrijven ontstond de behoefte om de relatie met hun facilitair contactcenter te formaliseren, kwaliteitseisen te definiëren en vooral een systeem te hanteren dat er voor zou zorgen dat de vereiste kwaliteit continu en tegen aanvaardbare kosten gewaarborgd zou zijn. Een aantal consultants heeft toen in 1995 het initiatief genomen om hiervoor een besturingsmodel te ontwerpen, en kort daarna was de eerste COPC-standaard een feit. Sindsdien heeft de verspreiding van het COPC-model een grote vlucht genomen. Grote spelers als Microsoft, Dell, Motorola, DHL, General Motors, JP Morgan en Citibank hebben COPC omarmd. Wereldwijd zijn er inmiddels meer dan 200 contactcenters, zowel inhouse als facilitair, die COPC toepassen en hiervoor het COPC-certificaat hebben ontvangen. Daarnaast zijn er vele honderden contact centers die COPC of onderdelen van COPC hanteren, zonder certificering na te streven. In Nederland is COPC nog niet echt doorgedrongen.

Facilitaire dienstverlener SNT is als enige in Nederland gecertificeerd en BSC/Cendris is bezig om het COPC-certificaat te halen [2]. De belangstelling voor het besturingsmodel is echter fors aan het toenemen.

TOVERFORMULE

De reden voor het succes van COPC is simpel 'omdat het werkt'. Althans volgens de contactcenters die COPC in hun dagelijkse praktijk gebruiken. De toepassing van COPC leidt tot hogere kwaliteit en een hogere klanttevredenheid terwijl de kosten naar beneden gaan. Hogere kwaliteit tegen lagere kosten, een toverformule? Nee, het is het simpele gegeven dat het herstellen van fouten enorme kosten met zich meebrengt. Een verkeerd antwoord aan de telefoon of een foutief uitgevoerde transactie leidt vaak tot herhaalverkeer omdat de klant gaat terugbellen. Een supervisor of senior moet zich ermee gaan bemoeien, er moeten wijzigingen in een transactie worden doorgevoerd, excuusbrieven geschreven, enzovoort. Wat dit voor de tevreden-



Figuur 1

COPC

heid van klanten en op langere termijn voor de loyaliteit van klanten betekent, laat zich raden. Kortom, het leidt tot hoge kosten en ontevreden klanten. Maatregelen die fouten voorkomen, verdienen zich altijd in korte tijd terug.

FATAL EN NON-FATAL ERRORS

De makers van COPC hebben bij het ontwikkelen van het model goed naar het SixSigma-kwaliteitsmodel gekeken en definiëren kwaliteit als het voorkomen van fouten. Zowel SixSigma als COPC streven naar zo min mogelijk fouten ('zero defects'). COPC maakt hierbij onderscheid tussen fatale en niet-fatale fouten (fatal en non-fatal errors).

Een fatal error is een fout die de klant, opdrachtgever of het contactcenter zelf geld kost en daardoor fataal kan zijn voor de relatie met de klant of opdrachtgever. De fout kan voor de klant aanleiding zijn om de relatie te beëindigen en over te stappen naar de concurrent.

Non-fatal errors zijn fouten die de klantrelatie niet rechtstreeks beïnvloeden. Het zijn meestal fouten die afbreuk doen aan de interne kwaliteitsnormen van het contactcenter. Bijvoorbeeld als er een kwaliteitsnorm is om tijdens het gesprek de naam van de klant twee keer te noemen en de agent doet dit niet, dan is dat weliswaar een fout maar de klant zal het hoogstwaarschijnlijk niet opmerken. Hetzelfde geldt voor het correct openen en het afsluiten van het gesprek. De klant zal het waarschijnlijk niet opvallen en dus is het niet van invloed op de klantrelatie.

Een verschil met SixSigma is dat COPC de lat minder hoog legt. Een fatal error mag in 1 tot 3% van de gevallen voorkomen, of

andersom: de fatal error accuraatheid moet afhankelijk van de aard van de werkzaamheden tussen de 97 en 99% zijn.

De meting is vrij simpel. Een contactcenter moet eerst bepalen welke fouten fataal zijn. Dit kan per contactcenter verschillen. Vervolgens worden gesprekken steekproefsgewijs meegeluiderd en beoordeeld. Als er in een maand 100 gesprekken gemonitord worden mogen er niet meer dan 3 fatale fouten bij zitten. Voor non-fatal error accuraatheid is de norm 95%.

HET COPC-FRAMEWORK

Het COPC-model, of *framework* zoals COPC het zelf noemt, bestaat uit vier categorieën die ieder een aantal items bevatten. Per item worden eisen gesteld waaraan de praktijk van het contactcenter moet voldoen. In totaal zijn er 20 items [3].

De eerste categorie gaat over de drijfveren van een organisatie en heet *Leiderschap en (strategische) planning*. In deze categorie staan eisen ten aanzien van missie en wijze van besturing.

De tweede en derde categorie beschrijven de stuurmiddelen, resp. processen en mensen. Categorie 2, *Processen*, schrijft voor hoe je nieuwe producten, diensten en campagnes implementeert. Deze categorie stelt verder eisen aan de wijze van de besturing van het proces, transactiemonitoring, het standaardproces om problemen op te lossen, de integriteit van gegevens en managementinformatie, het forecast- en planingsproces en het waarborgen van privacy van eindgebruikers.

De mensen vormen de belangrijkste factor in een contactcenter, vandaar dat het COPC-model een aparte categorie heeft met eisen voor *People management*. In deze derde categorie staan richtlijnen voor werving en selectie, training en ontwikkeling, toetsing van vaardigheden en kennis, en het meten van de prestaties van medewerkers.

De vierde categorie ten slotte, beschrijft de doelen van een contactcenter, namelijk de *Performance* in de breedste zin van het woord. In deze categorie staan eisen vermeld over klanttevredenheid, kwaliteit,



service, opbrengsten, personeelsmanagement en het behalen van resultaten.

Het COPC-model stelt niet alleen eisen, het geeft ook normen aan. Deze normen worden bepaald aan de hand van de verzamelde gegevens van ongeveer 200 COPC-gecertificeerde contactcenters. Deze gegevens worden als benchmark gebruikt en zorgen voor reële en uitdagende kwaliteitsnormen. Het volstaat dus niet om bijvoorbeeld alleen 'abandonment' te rapporteren; het abandonmentspercentage mag niet boven de 4% liggen. Voor vrijwel alle eisen en verplichte rapportage-items zijn normen opgenomen. Het COPC-model is een dynamisch model. Het evolueert in de tijd met de ontwikkeling van de gecertificeerde contactcenters mee. Normen worden regelmatig bijgesteld, eisen veranderen.

Indien normen niet gehaald worden, vereist COPC dat er actieplannen ontwikkeld worden waarmee volgens een standaard methodiek verbeteringen worden doorgevoerd. Een contactcenter dat COPC gebruikt is zichzelf continu aan het toetsen en verbeteren en werkt dus voortdurend aan betere prestaties. Daarom wordt COPC ook wel een *Performance Management* systeem genoemd. Om het model nog iets meer te verduidelijken, volgt hieronder een tweetal voorbeelden:

Voorbeeld klanttevredenheid

Een contactcenter heeft altijd twee verschillende soorten klanten:

1. De opdrachtgever. Bij een inhouse contactcenter is dat de interne opdrachtgever, bijvoorbeeld Marketing. Bij een facilitair contactcenter is dat de externe klant; het bedrijf voor wie men de klantcontacten afhandelt.
2. Daarnaast is er natuurlijk de klant die belt; in COPC-termen is dat de eindgebruiker.

COPC vereist dat het contactcenter de tevredenheid van de eindgebruiker meet. Er moet minstens twee keer per jaar gemeten worden. De algemene eindgebruikertevredenheid moet gemeten worden en de eindgebruikertevredenheid op specifieke onderdelen zoals wijze van afhandeling, klantvriendelijkheid, en wachttijd. Verder

moet de meting betrekking hebben op 80% van de contacten. Alleen een klein onderdeel van het contactcenter meten, volstaat dus niet. De benchmark-norm is dat 80% van de respondenten tevreden of zeer tevreden scoort op een 5-punts schaal (zeer tevreden, tevreden, neutraal, ontevreden, zeer ontevreden).

Verder vereist COPC dat het contactcenter ook de ontevredenheid van eindgebruikers meet door alle klachten vast te leggen en af te handelen. Een klacht wordt gedefinieerd als een negatieve reactie van een klant op elk aspect van de organisatie (of het nu het product of de dienst van een organisatie is of de afhandeling door de agent). Het proces van klachtafhandeling moet beschreven zijn en de klachtafhandeling moet bewaakt worden op het tijdig antwoord geven aan de klant en het tijdig oplossen van de klacht. Klachten moeten ook naar oorzaak of symptoom vastgelegd worden en ten minste elke drie maanden geanalyseerd worden naar oorzaak.

Daarnaast wil COPC dat het contactcenter de tevredenheid van de opdrachtgever periodiek toetst.

Voorbeeld training en opleiding van agents

Een vereiste van COPC is dat er op een gestructureerde wijze getraind wordt. Vooraf moeten de noodzakelijke skills bepaald worden en vervolgens worden voor die skills trainingsprogramma's gedefinieerd en beschreven. Training komt voor in de volgende drie situaties:

1. Bij nieuwe medewerkers;
2. Bij veranderingen in de omgeving door de invoering van nieuwe systemen, nieuwe processen of nieuwe producten/diensten;
3. Bij onvoldoende scores in kwaliteits-toetsen.

Het resultaat van training moet meetbaar zijn en wordt uiteraard getoetst. Niet direct na afloop, want dan zit alles nog vers in het geheugen, maar enige weken later, zodat het effect van een training in de praktijk gemeten kan worden. Verder moeten alle resultaten van trainingen, inclusief de toetsingsmomenten op individueel niveau vastgelegd worden.

COPC schrijft ook voor dat indien een agent een kwaliteits- of een trainingstoets

niet haalt, deze geen klanten meer te woord mag staan totdat de kwaliteitstoets wel met goed gevolg wordt afgelegd. De kans op fouten (fatal errors) is immers veel groter bij een agent die niet aan de kwaliteitsnorm voldoet. Het lijkt zo logisch, maar ik moet het eerste contactcenter nog tegenkomen dat hier zo mee omgaat. In andere sectoren is dit volstrekt normaal. Een piloot die faalt voor een test, mag niet meer in de cockpit zitten. Een assemblagemedewerker in een autofabriek die bij de test 'Remmen monteren' een onvoldoende haalt, mag niet meer aan de lopende band. Maar een agent die slecht scoort op het onderdeel inlevingsvermogen zit een uur later alweer met een headset op.

CERTIFICERING?!?

Achter het COPC-besturingsmodel staat de COPC-organisatie; een instituut dat, op verzoek, contactcenters beoordeelt of ze het COPC-model goed toepassen. Als ze dat goed doen ontvangen ze het COPC-certificaat en zijn daarmee dus COPC-gecertificeerd. Certificeren met de bijhorende audits door COPC-auditors is een dure aangelegenheid, die al snel 200.000 euro kost. Dat staat dan nog los van alle kosten voor kwaliteitsverbetering, procesaanpassingen en training van medewerkers. Het proces van certificeren duurt minimaal anderhalf jaar, voor een deel veroorzaakt doordat de COPC-auditors eisen dat het contactcenter ten minste negen maanden aan managementrapportages volgens COPC-normen kan laten zien. In tegenstelling tot bijvoorbeeld ISO moet er dus niet op één moment in de tijd tiptop gepresteerd worden, maar moet gedurende ten minste negen maanden lang op een consistente wijze gepresteerd worden. Verder kost het tijd voordat het COPC-besturingsmodel in alle geledingen van het contactcenter is doorgedrongen en iedereen dezelfde instelling heeft en een uniforme werkwijze hanteert. Het behalen van het COPC-certificaat is daarom geen wassen neus en wordt internationaal zeer gewaardeerd.

Maar, waarom certificeren?

Certificeren is vooral interessant voor contactcenters met klanten die de waarde van kwalitatief goed en professioneel klantcontact hoog inschatten. Dat zijn in eerste

instantie grotere facilitaire contactcenters die inbound verkeer voor gerenommeerde marktpartijen voor hun rekening nemen. Facilitaire contactcenters kunnen zich met COPC bij potentiële opdrachtgevers bij uitstek onderscheiden op kwaliteit en vooral professionaliteit. Als u een deel van uw contactcenteroperatie wilt uitbesteden, is het zeker aan te bevelen om in een offerte-aanvraag (RFP) vragen over het beleid ten aanzien van COPC te stellen.

In tweede instantie is het COPC-besturingsmodel interessant voor bedrijven met relatief weinig onderscheidende producten of diensten, waarbij het klantcontact des te meer bepalend is. Denk hierbij aan banken, energiebedrijven en mobiele operators. Voor andere contactcenters is COPC een geweldig hulpmiddel om het contactcenter op een hoger niveau te brengen. Maar certificering is wellicht minder interessant voor deze categorie.

Kun je COPC toepassen, zonder gecertificeerd te worden?

Ja, dat is zonder meer mogelijk. Elk contactcenter kan COPC zonder alle rompslomp

en kosten van certificering gaan toepassen. Het COPC-model en de daarbij behorende eisen zijn gewoon te downloaden. COPC geeft open trainingen waar iedereen voor kan inschrijven en er zijn genoeg consultantsbureaus die bij benodigde procesverbeteringen kunnen ondersteunen. De uitstraling naar buiten ontbreekt uiteraard, maar je profiteert wel van alle voordelen van hogere kwaliteit, lagere kosten en meer tevreden klanten.

Een bijkomend voordeel van het achterwege laten van certificering is dat je het model niet volledig hoeft te implementeren. Elk besturingsmodel en elk kwaliteitssysteem brengt enige mate van bureaucratie met zich mee en COPC is daarop geen uitzondering. Bij alle eisen moeten processen beschreven en gegevens vastgelegd worden. In de meeste gevallen is dit zinvol, maar het kan voorkomen dat in specifieke gevallen bepaalde regels minder nuttig zijn. COPC toepassen zonder certificering na te streven, verlost je van dat keurslijf. Je gebruikt alleen die onderdelen die nuttig zijn en de meeste winst opleveren

in termen van kwaliteit, kosten en klanttevredenheid.

COPC is een krachtig instrument voor contactcenterbesturing. Consequente toepassing van COPC leidt bewezen tot hogere kwaliteit, lagere kosten en hogere klanttevredenheid. Kenmerkend voor het model is dat het niet alleen eisen stelt maar tevens normen aangeeft. Wordt een norm niet gehaald, dan moet er actie worden ondernomen. Een contactcenter is met behulp van het COPC-besturingsmodel continu bezig met het verbeteren van de prestaties, en dat is een streven dat elke contactcentermanager zou moeten aanspreken. [CCM](#)

[1] www.copc.com

[2] Stand van zaken afgelopen augustus.

[3] In de meest recente versie: 'COPC-2000 CSP Standaard Release 4.0', 16 augustus 2005.

Paul van Ladesteijn is consultant bij de BRW Groep. Tevens is hij 'Registered COPC Coordinator' - paul@brw.nl