

FOUTEN VOORKOMEN MET **COPC**

NORMWAARDE NIET GEHAALD? ACTIE!



Door Paul van Ladesteijn

COPC MAG ZICH IN NEDERLAND VERHEUGEN OP DE WARME BELANGSTELLING VAN CONTACTCENTERS. STEEDS MEER CONTACTCENTERS PASSEN COPC TOE IN HUN OPERATIONELE BESTURING. HET MODEL MAAKT KWALITEIT MEETBAAR.

Het aantal contactcenters dat inmiddels in het COPC-register is opgenomen is in Nederland boven de 150 gestegen. De voornaamste reden voor het succes van COPC is dat het zich in de dagelijkse praktijk keer op keer bewijst. Door dit besturingsmodel te gebruiken worden contactcenters kwalitatief beter. COPC staat voor Customer Operations Performance Center [1]. COPC is ontstaan uit de onvrede die een aantal bedrijven had met de uitbesteding van hun klantcontact. Bedrijven als American Express, Compaq, Dell, Intel, Microsoft, en Motorola hadden behoefte om de kwaliteit van het contactcenter aan wie zij het klantcontact uitbesteedde, meetbaar te maken. Een groep contactcenterconsultants is hiermee aan de slag gegaan en heeft een besturingsmodel ontwikkeld waarmee de opdrachtgevers van facilitaire contactcenters veel beter op kosten en kwaliteit konden sturen. Het bleek echter voor inhouse contactcenters ook heel bruikbaar te zijn.

Dit besturingsmodel, COPC genoemd, heeft sinds 1996 een grote vlucht genomen en het hiervoor gelijknamige opgezette bedrijf, COPC Inc, heeft het verder ontwikkeld en commercieel geëxploiteerd. Deze commerciële exploitatie bestaat vooral uit het auditeren en certificeren van contactcenters die hun gebruik van COPC willen laten bekronen met het officiële COPC-keurmerk en vervolgens uit de tweejaarlijkse her-certificering om het keurmerk te behouden. Inmiddels zijn ongeveer tweehonderd contactcenters wereldwijd COPC-gecertificeerd en passen duizenden contactcenters het model in hun dagelijkse operatie toe.

HERHAALVERKEER

De makers van COPC hebben bij het ontwikkelen van het model goed gekeken naar andere kwaliteitsmethodieken zoals TQM, Lean, SixSigma, enzovoort. Alle moderne kwaliteitsmethodieken hanteren vrijwel dezelfde definitie van kwaliteit en COPC is daar geen uitzondering op. Kwaliteit wordt gedefinieerd als:

- het voorkomen van fouten en
- het minimaliseren van variatie in de output.

Fouten (in SixSigma *defects* genoemd, in Lean *waste* en in TQM *faults*) heten in COPC *critical errors*. Een critical error is een fout die de klant of het contactcenter geld kost of de relatie met de klant kan verstoren. Per branche of per type contactcenter kan dat overigens verschillen.

Het voorkomen van fouten is zeer belangrijk omdat de consument een fout als slechte kwaliteit ervaart waardoor de klanttevredenheid zal verminderen. Daarnaast kost het herstellen van fouten over het algemeen veel geld. Deze kosten worden in COPC ook *cost of poor quality* genoemd.

Een voorbeeld van een typische critical error in een contactcenter is herhaalverkeer. Elke keer als een klant een foutief of onbevredigend antwoord krijgt is het waarschijnlijk dat hij of zij terugbelt. Dit herhaalverkeer is onnodig en kost geld omdat het extra gesprek nogmaals moet worden beantwoord.

Het andere kwaliteitsaspect is het minimaliseren van de variatie in de output. Een klant heeft een bepaalde verwachting van een product of dienst en ervaart het als kwaliteit als dit steeds hetzelfde is. Of iemand nu bij McDonald's eet of in de Librije: de bediening en de maaltijd moet telkens weer van hetzelfde niveau zijn. Dit geldt ook voor het contactcenter.

Als het gemiddelde servicelevel in een week 80 procent binnen twintig seconden is, zal een klant dit niet als kwaliteit ervaren als hij dinsdag en donderdag meteen werd geholpen en maandag en woensdag vele minuten moest wachten. COPC eist dan ook dat in 75 procent van de meetmomenten van een specifiek meetpunt (KPI) de gestelde normwaarde gehaald moet worden. Bijvoorbeeld een meetpunt als servicelevel moet volgens COPC dagelijks worden gemeten en over een maand met 22 werkdagen moet in driekwart van de dagen (= zeventien dagen) de normwaarde worden gehaald.

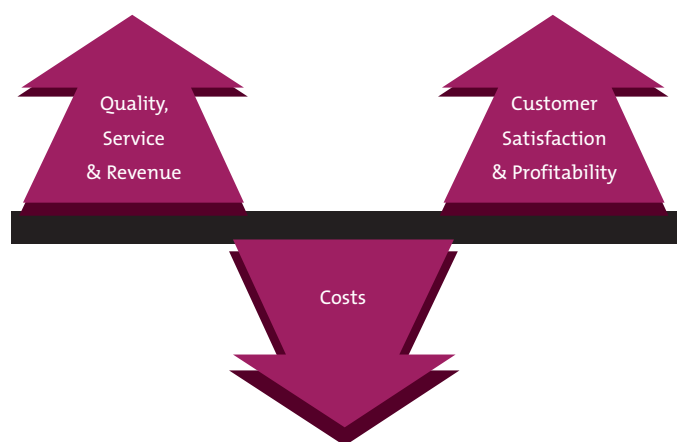
ALTIJD PROCESVERBETERING

Eén van de meest sterke punten van het COPC-besturingsstelsel is dat actie ondernomen moet worden als een normwaarde niet wordt gehaald of als drie achtereenvolgende meetpunten onder de norm zijn. In de praktijk van alledag komt het vaak voor dat managementrapportages wel bekeken worden maar dat er niets gedaan wordt als de cijfers tegenvallen. Bij COPC is dat niet mogelijk. COPC vereist dat er actie wordt ondernomen in de vorm van een procesverbetering.

Hoe deze actie moet gebeuren schrijft COPC nauwkeurig voor. Er moet een standaard methodiek zijn voor procesverbetering zoals DMAIC of Kaizen. De te ondernemen stappen moeten zijn vastgelegd in een plan, er moet een eindverantwoordelijke persoon zijn, het verwachte eindresultaat moet beschreven zijn en de tijd waarin het resultaat is te behalen moet duidelijk zijn. COPC noemt zichzelf ook wel een Performance Management Systeem. Zodra de prestatie van het contactcenter onder het afgesproken normniveau komt, moet het management in actie komen om de prestatie weer te verbeteren.

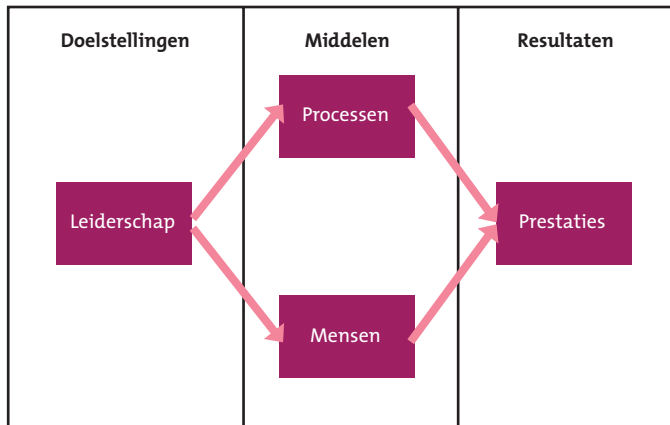
HET WERKT

Het succes van COPC is te verklaren vanuit het feit dat het werkt. Contactcenters die COPC toepassen zijn zonder uitzondering positief. De service gaat omhoog waarbij service in COPC-termen gedefinieerd wordt als de snelheid waarmee de klant de dienstverlening ervaart. Denk hierbij aan de responstijd van een e-mail of de wachttijd aan de telefoon. De kwaliteit gaat verder omhoog, de klanttevredenheid stijgt en door het stijgen van de kwaliteit gaan de kosten van het contactcenter omlaag.



Bron: COPC Inc.

Het COPC-besturingsmodel is opgebouwd uit een raamwerk van vier besturingsaspecten: leiderschap, processen, mensen en resultaten. Bij de ontwikkeling van het COPC-model hebben de makers zich laten inspireren door het Baldrige Performance Excellence Framework, een soort Amerikaanse tegenhanger van het Nederlandse INK-model of het Europese EFQM-model. Het daarvan afgeleide COPC-framework ziet er vereenvoudigd als volgt uit:



Vereenvoudigde weergave van het COPC-framework.

Goed leiderschap vertaalt de (bedrijfs)doelstellingen of de strategie in een juiste inzet van mensen en processen, die op hun beurt weer leiden tot prestaties. Per categorie (Leiderschap, Processen, Mensen en Resultaten) zijn er richtlijnen. Deze richtlijnen of voorschriften hebben betrekking op alle aspecten van het besturen van een contactcenter. In de categorie Mensen zijn er richtlijnen voor werving en selectie, training en coaching. In de categorie Processen zijn er richtlijnen voor de invoering van nieuwe producten of diensten, procesverbetering, transactiemonitoring, het planningsproces, enzovoort. In totaal zijn er 22 richtlijnen en nog eens zeven extra richtlijnen voor contactcenters die de gewone standaard niet genoeg vinden en door willen gaan voor COPC-plus oftewel *Gold*. Het COPC-model blijft zich ontwikkelen. Inmiddels is men bij versie 4.3 aangeland en ieder jaar wordt wel een nieuwe versie gelanceerd. Dit heeft twee redenen. Allereerst een commerciële. Elke nieuwe versie betekent dat contactcenters hun COPC-deskundigen moeten laten bijscholen en dat brengt geld in het laatje. Daarnaast moeten contactcenters zich hercertificeren omdat de huidige COPC-certificaten door de nieuwe versie kunnen verlopen. De andere reden is dat de contactcenters die COPC gebruiken, zich steeds verder ontwikkelen in professionaliteit en kwaliteit. Ze worden steeds beter en dat heeft tot gevolg, mede door de inbreng in de COPC-gebruikersgroep, dat de COPC-standaard meegroeit. De eisen die het COPC-model stelt, worden bij elke nieuwe versie zwaarder.

BENCHMARK CREËREN

COPC stelt niet alleen eisen maar legt ook normwaarden op. Deze normwaarden worden verzameld uit de jaarlijkse audits die COPC doet voor certificering of hercertificering. De auditoren moeten om hun oordeel te kunnen geven tal van gegevens verzamelen uit managementrapportages. De gegevens van alle audits bij elkaar gebruikt COPC om een benchmark te creëren.

Eén van de eisen van COPC is dat de behaalde resultaten in overeenstemming moeten zijn met hetgeen gebruikelijk is in de branche van het contactcenter. Dus als het bij banken gebruikelijk is om een servicelevel van 90/15 te hanteren dan zal een servicelevel van 60/80 als niet-conform worden beschouwd en voldoet het contactcenter op dat punt dus niet aan de COPC-standaard. Een ander voorbeeld is abandonment, oftewel het percentage bellers dat afhaakt in de wachtrij. COPC stelt dat 4 procent of lager acceptabel is. Ook het niveau van normwaarden wordt in de loop van de tijd steeds hoger.

NADELEN COPC

Ondanks alle voordelen is COPC toch niet voor alle contactcenters geschikt:

- Het volledige toepassen van COPC is alleen voor grote contactcenters weggelegd. Zo zijn er in Nederland slechts drie contactcenters die gecertificeerd zijn: SNT, KPN en UWV. ISS Contactcenter is bezig met certificeren, evenals Nuon. Stuk voor stuk grote contactcenters. De eisen die COPC aan certificering stelt zijn dusdanig hoog, dat een omvangrijke staforganisatie is vereist. En alleen grote contactcenters kunnen zich een grote staforganisatie veroorloven.

Een voorbeeld van een dergelijke eis is dat het contactcenter de klantgerelateerde processen meet volgens een betrouwbare statistische methode. Voor grotere contactcenters is dat gesneden koek, maar voor een middelgroot contactcenter met bijvoorbeeld honderd agenten ontbreken vaak de middelen om zo iets op te zetten. Vandaar dat veel contactcenters ervoor kiezen om COPC alleen te gebruiken waar dat nodig en nuttig is en afzien van certificering.

- Als men toch kiest voor certificering, is er een lange weg te gaan. De minimale tijd die nodig is, is anderhalf jaar, maar vaak zijn contactcenters jaren bezig om het certificaat te verkrijgen. Die lange doorlooptijd heeft twee oorzaken. Enerzijds kost het tijd om alle processen volgens de COPC-standaard in te richten. Vaak zal dit uit praktisch oogpunt toch gefaseerd moeten gebeuren; je kunt nu eenmaal niet alles tegelijk veranderen. Anderzijds heeft dit te maken met de eisen die COPC stelt aan de volledigheid en betrouwbaarheid van data. COPC stelt dat als je een trend in een dataset wilt herkennen dat je dan minimaal negen datapunten nodig hebt.

Aangezien de meeste contactcenters met maandrapportages werken, zul je dus minimaal negen maandrapportages moeten verzamelen om trends te kunnen zien. Gedurende die negen maanden moet de rapportage wel stabiel zijn, want elke verandering leidt er toe dat datapunten niet goed vergelijkbaar meer zijn. Stel dat de bereikbaarheid in de eerste vier maanden wordt gemeten aan de hand van de gemiddelde wachttijd (ASA) en men daarna besluit om te meten op servicelevel, dan moet er dus opnieuw negen maanden aan rapportages worden opgebouwd om te voldoen aan deze eis van COPC.

Kortom, trajecten die moeten leiden tot een COPC-certificaat kunnen lang duren. Het komt dan ook regelmatig voor dat contactcenters enthousiast beginnen aan certificering, maar na verloop van tijd besluiten om het COPC-besturingssysteem wel in te voeren maar afzien van certificering.

- COPC is een Amerikaans model en bekijkt de bedrijfsvoering van

een contactcenter duidelijk vanuit een Angelsaksische bril. De aandeelhouders zijn de belangrijkste stakeholders in het Angelsaksische model en het maken van winst staat voorop. Er is dus geen aandacht voor sociale verantwoordelijkheid en duurzaamheid. De agenten in het contactcenter zijn slechts hulpmiddelen voor het bereiken van de doelstellingen, oftewel winst. Als COPC voorschrijft om jaarlijks de mening van medewerkers te meten, heeft dit alleen tot doel om hun ideeën over het efficiënter maken van de productie te vernemen. De filosofie dat tevreden medewerkers tot tevreden klanten leidt, omdat die medewerkers hun werk met plezier doen, kom je in het COPC-gedachtegoed niet tegen.

ALTERNATIEF

Een goed alternatief voor COPC is de nieuwe Europese Contactcenter Standaard. De eisen die in deze standaard worden gesteld gaan minder ver dan COPC, maar blijven voor veel contactcenters een uitdaging. Vooral voor contactcenters met vijftig tot driehonderd agenten zal de Europese Standaard interessant kunnen zijn. Beide standaarden lijken enigszins op elkaar. Het grote verschil is dat toepassing van de Europese Standaard zal leiden tot een hogere kwaliteit terwijl het toepassen van COPC naast een hogere kwaliteit ook zal leiden tot een betere performance. Voor grotere contactcenters blijft COPC interessant omdat de aanzienlijk hogere kosten van COPC bij grote contactcenters eerder

door de gerealiseerde baten terugverdiend zullen worden. Naar verwachting zal de Europese Contactcenter Standaard eind 2009 worden gepubliceerd. Vanaf voorjaar 2010 is certificering ook mogelijk en zal toetsing, in tegenstelling tot COPC en ITO, volstrekt onafhankelijk zijn, in Nederland onder toezicht van de Raad van Accreditatie [2].

KRACHTIG INSTRUMENT

COPC is een zeer krachtig instrument om de besturing van het contactcenter te verbeteren en de performance te optimaliseren. Het is niet voor alle contactcenters weggelegd. De toepassing van COPC vereist nu eenmaal een zekere schaalgrootte en is voor kleinere contactcenters minder geschikt. Certificering is duur en lang niet altijd nodig. Ook zonder certificering is het COPC-model prima toe te passen en kan een contactcenter de vruchten van het model proeven. [CCM](#)

Paul van Ladesteijn is manager bij BRW Groep en Registered COPC-coördinator, e-mail: paul@brw.nl

[1] www.copc.com

[2] De Raad van Accreditatie (RvA) is de toezichthouder op het gebied van kwaliteitsborging in Nederland en in 1995 ontstaan uit een initiatief van het ministerie van Economische Zaken.



Callcenter Makelaar - De informatieve community voor de contactcenterbranche



Dorpsstraat 61a
2712 AD Zoetermeer
Telefoon: 079 - 711 24 64
Fax: 079 - 593 90 02
E-mail: info@callcentermakelaar.nl
Internet: www.callcentermakelaar.nl

Callcenter Makelaar is de complete kennisbank en ontmoetingsplaats voor de contact- en callcentermarkt.

Kijk voor callcenter vacatures, personeel, nieuws en wetenswaardigheden op de site.