




Мастер-класс «Расчет себестоимости контакта для инхауса для основания проекта аутсорсинга»

**(Мизирин А.В.)
Версия 1.0
24.09.2015**

Востребованность моделей КЦ по отраслям

	Собственный КЦ	Аутсорсинг	Хостинг
Банки			
Страхование			
Телеком			
Торговля			
Транспорт и туризм			
Здравоохранение			
Госструктуры			
Производство			
Реклама/СМИ			

-  Потребность ниже, чем в среднем по рынку
-  Потребность соответствует средней по рынку
-  Потребность выше, чем в среднем по рынку

Доля аутсорсинговых КЦ на глобальном рынке



➤ Анализ текущей ситуации «As Is»

- Оценка необходимости передачи обслуживания на аутсорсинг
- Оценка стоимости минуты обслуживания в КЦ
- Анализ функционала и процессов работы КЦ
- Расчет затраченных средств на внедрение текущего КЦ
- Оценка нагрузки на КЦ
- Схемы взаимодействия КЦ и подразделений компании

➤ Разработка целевого состояния «To Be»

- Оценка окупаемости и обоснование передачи обслуживания на аутсорсинг
- Оценка изменений в текущих процессах компании
- Оценка рисков
- Разработка сценариев перевода обслуживания
- Разработка плана перевода обслуживания
- Разработка требований у аутсорсинговому КЦ
- Выбор аутсорсингового КЦ и перевод обслуживания

Типовые причины передачи обслуживания на аутсорсинг

Недозагруженность КЦ

- Неравномерная нагрузка на КЦ
- Непериодическая поддержка маркетинговых кампаний

Наличие политического решения

- Трансформация бизнеса
- Оптимизация оргструктуры

Повышение эффективности работы компании

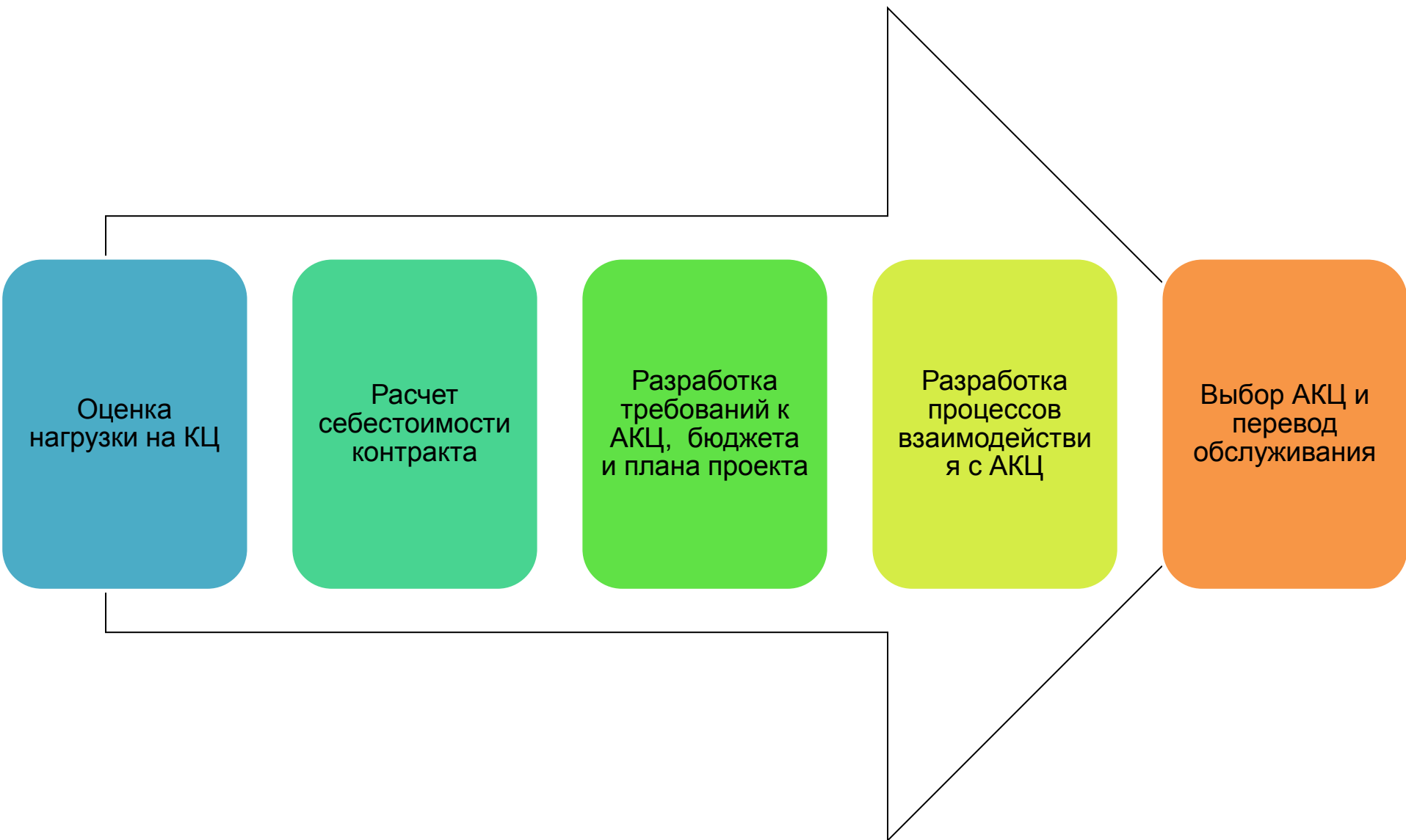
- Передача непрофильной нагрузки
- Передача части нагрузки в АКЦ

Высокие затраты на обслуживание

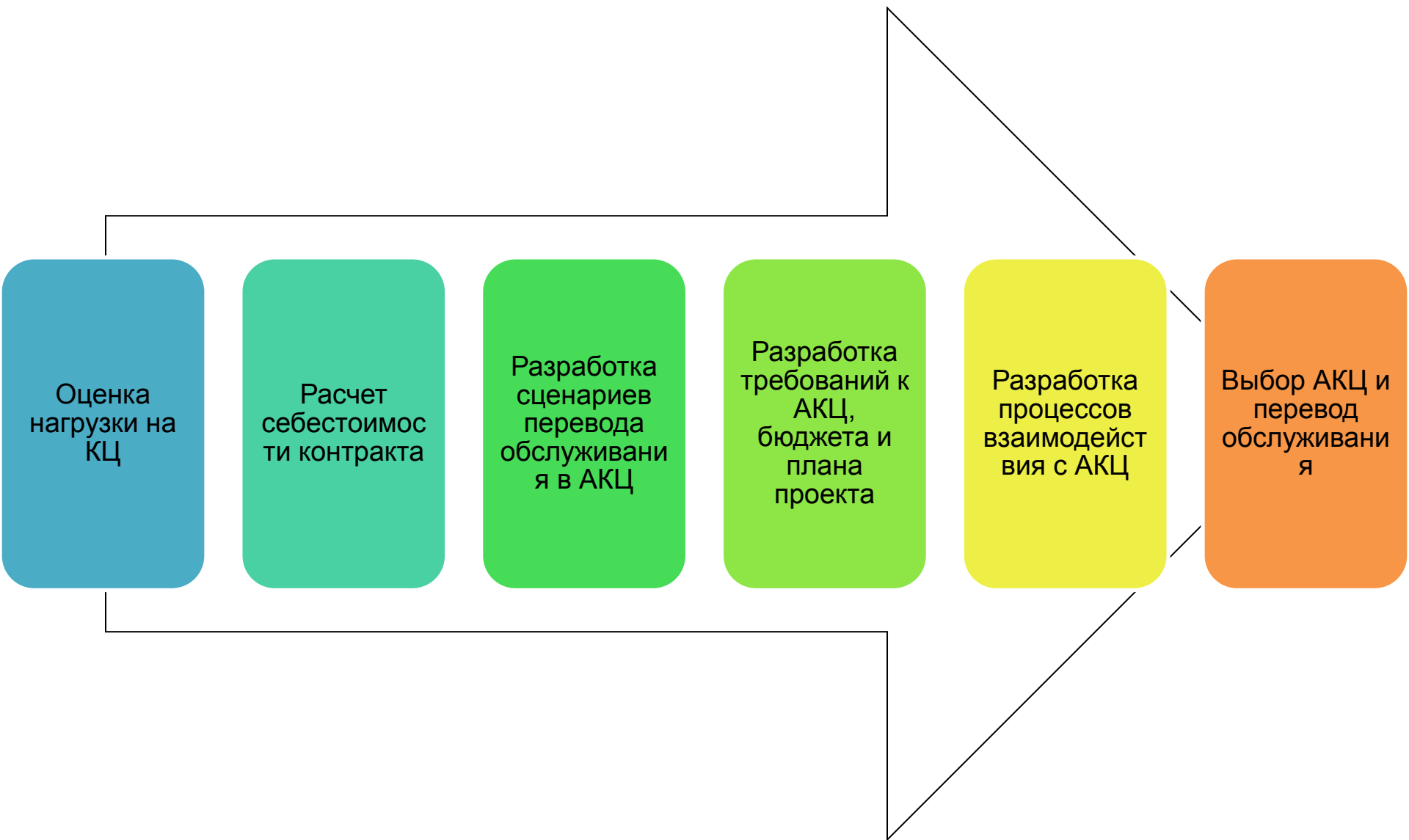
- Высокие социальные обязательства
- Неэффективная работа КЦ (старое оборудование, неэффективные процессы)

Аутсорсинг	Внутренний call-центр
Типовые задачи	Нестандартные задачи
Временные задачи и проекты	Постоянные задачи и проекты
Бизнес любого масштаба	Крупный бизнес
Бизнес любой скорости роста	Стабильно растущий бизнес
Невысокие требования к компетенции и уровню ответственности персонала	Высокие требования к компетенции и уровню ответственности персонала
Непредсказуемый уровень нагрузки	Контролируемый уровень нагрузки
Низкие требования к IT-комплексу	Высокие требования к IT-комплексу
Высокая маркетинговая активность	Умеренная маркетинговая активность
Требований к защите информации нет	Высокие требования к защите информации

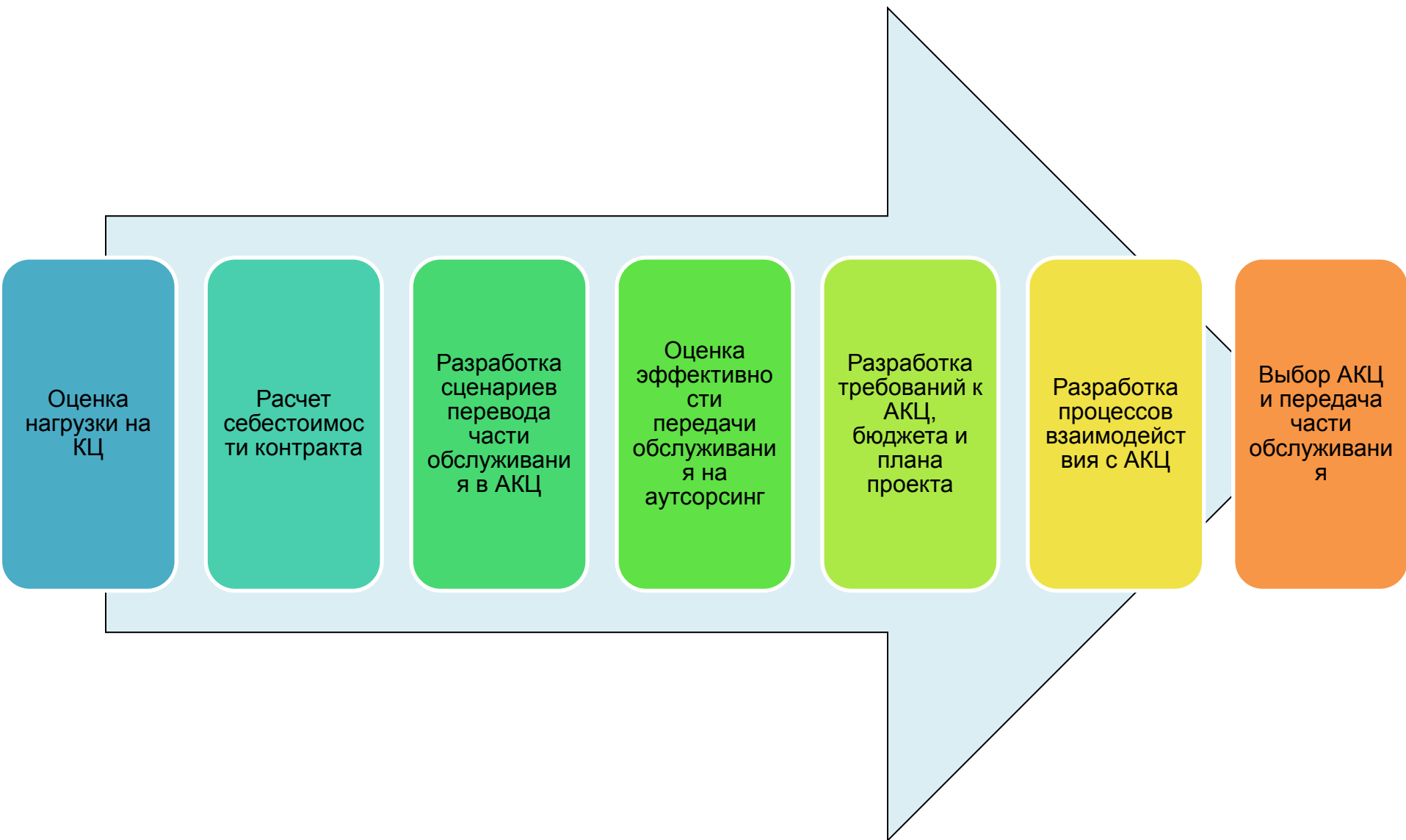
Низкая эффективность работы КЦ

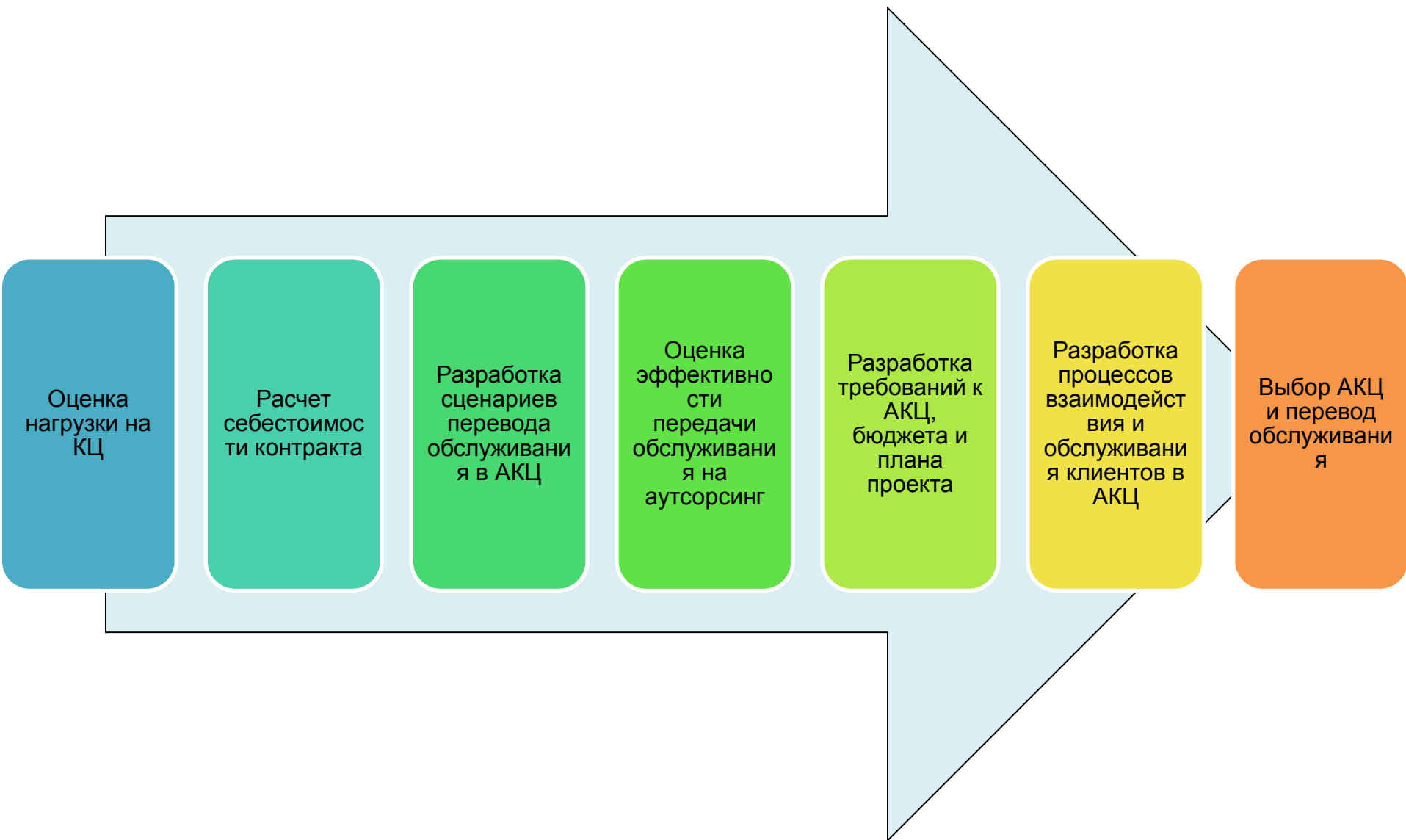


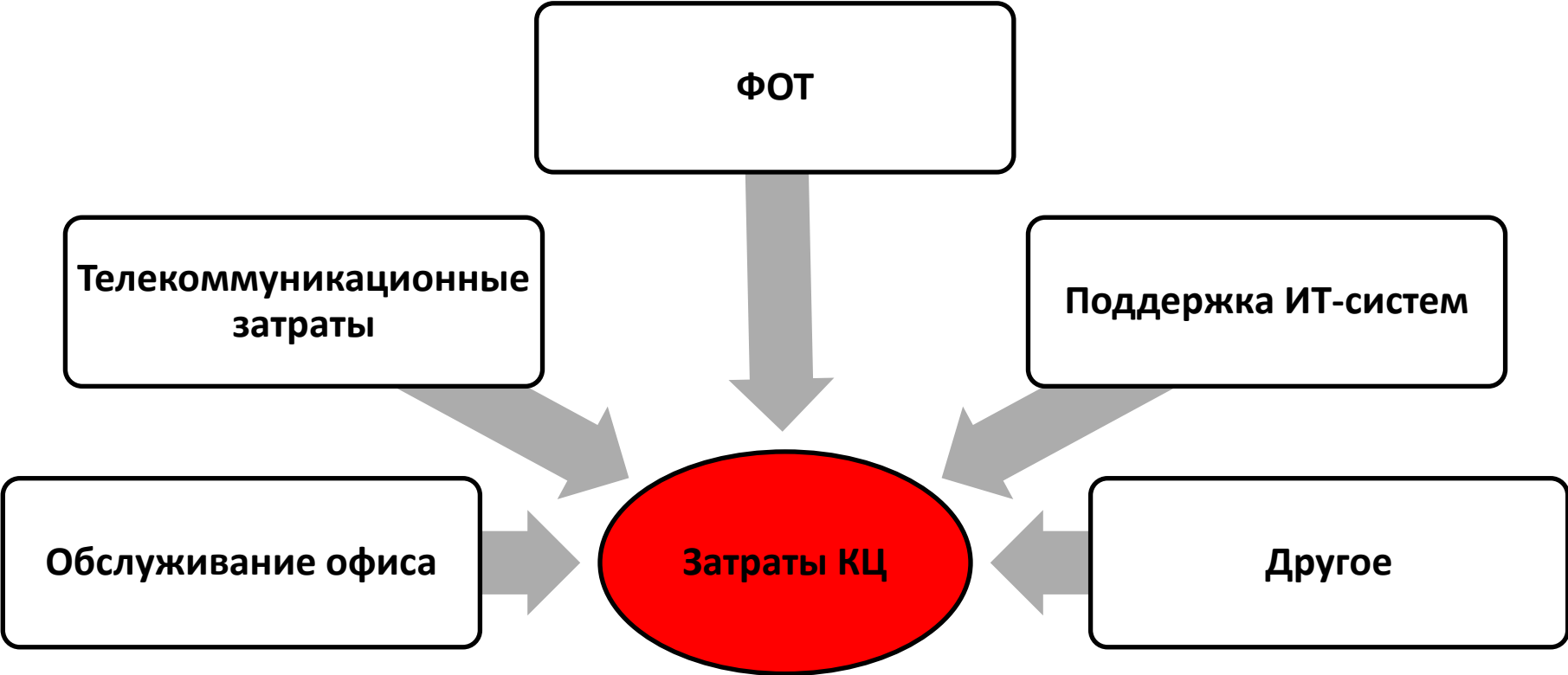
Наличие политического решения по передаче обслуживания в АКЦ



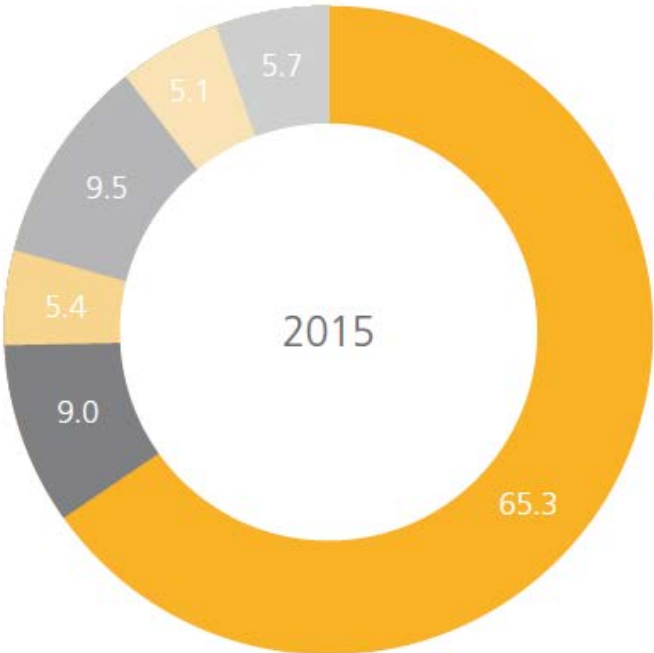
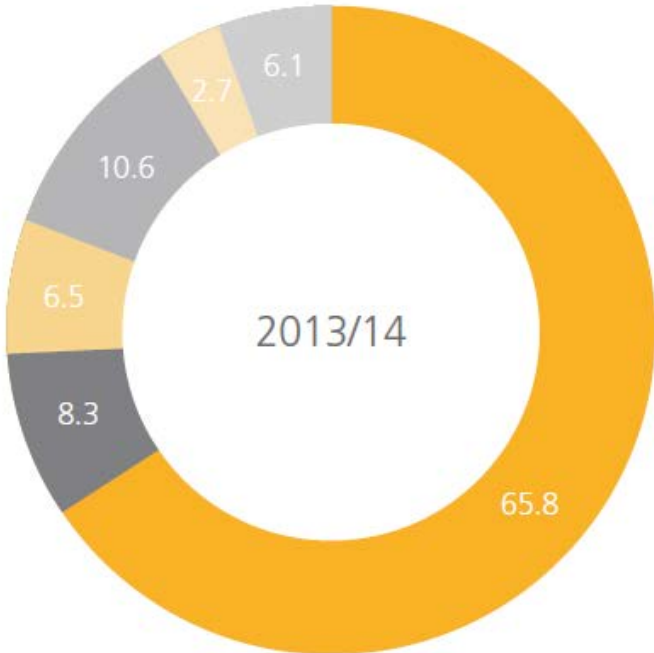
Повышение эффективности работы компании





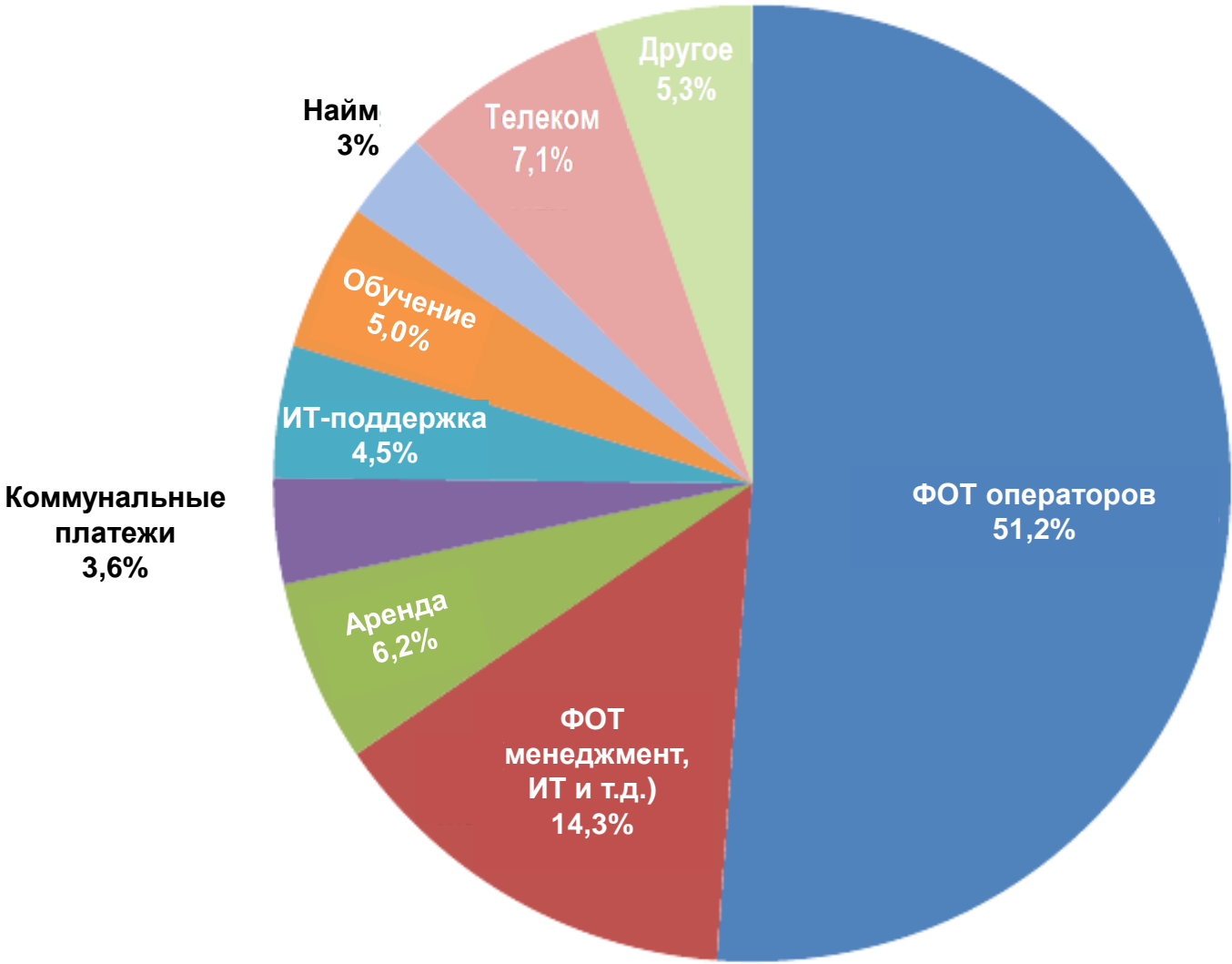


Оценка структуры операционных затрат (1/3)



- Зарплата персонала
- Оборудование и инфраструктура
- Поиск и обучение сотрудников (внутреннее и внешнее)
- Технологии (техническая поддержка систем, телекоммуникации)
- Поддержка функций (бухгалтерия, HR)
- Другое

Оценка структуры операционных затрат (2/3)



Доля затрат КЦ, связанных с персоналом (ФОТ, найм, обучение) составляет ~73,5%.

Оценка структуры операционных затрат (3/3)



Источник: Собственная практика CRM-design, крупная телекоммуникационная компания, 2011

ФОТ операторов составляет ~60% от всех затрат.

1) Взять среднюю заработную плату оператора в КЦ (СРЗП).
Налоги + дополнительные выплаты обычно составляют – 40%

2) Посчитать затраты на ФОТ операторов: $СРЗП/40\% * (\text{Количество операторов})$

3) Посчитать общие затрат на КЦ: $ФОТ_{\text{операторов}}/70\%$

- 1) Считаются затраты на ФОТ (операторы и менеджмент) + налоги
- 2) Считаются затраты на телекоммуникационный трафик (время разговора + время удержания + время исходящих вызовов)
- 2) Считаются затраты на аренду офиса
- 4) Считаются затраты на ИТ-поддержка (многие КЦ относят это к затратам ИТ-Департамента)

* 80% компаний, проводящих оценку стоимость минуты, используют данную схему.

Затраты на ФОТ

Статья расходов	Как считать? Пояснения
Заработная плата (gross) персонала 1 линии	По фактическим затратам
Заработная плата (gross) персонала 2 линия (эксперты)	По фактическим затратам
Заработная плата (gross) персонала 3 линия (бэк-офис)	По фактическим затратам
Заработная плата (gross) руководства КЦ	По фактическим затратам
Заработная плата персонала поддержки работы КЦ (мониторинг работы, планирование, обучение, тестирование знаний, поддержка базы знаний, контроль качества)	По фактическим затратам
Премии персоналу КЦ (ежемесячные, ежеквартальные, годовые)	По фактическим затратам
Налоги на заработную плату ЕСН (30% от размера заработной платы)	По фактическим затратам
Социальные и другие пособия персоналу КЦ	По фактическим затратам
Перерасчет больничных и отпусков, декретных выплат	Перерасчет по факту

Затраты на поддержку функционирования КЦ

Статья расходов	Как считать? Пояснения.
Поиск и подбор персонала (внутренние ресурсы)	Зарботная плата со всеми налогами сотрудников, участвующих в поиске и подборе персонала. Если сотрудники заняты еще чем-то, то считается % от занятости.
Поиск и подбор персонала (внешние ресурсы – HR-агентства, HR-сайты)	По фактическим затратам
Поддержка ИТ-систем	Зарботная плата со всеми налогами сотрудников, участвующих в ИТ-поддержке. Если сотрудники заняты еще чем-то, то считается % от занятости.
Бухгалтерия	Зарботная плата со всеми налогами бухгалтеров. Если сотрудники заняты еще чем-то, то считается % от занятости.
Внешние тренинги	По фактическим затратам
Консалтинг (внешний аудит, аттестация, оптимизация)	По фактическим затратам

Затраты на передачу данных и телефонию

Статья расходов	Как считать? Пояснения.
Аренда каналов для телефонии	На основании договора
Аренда каналов для интернета	На основании договора
Аренда смс-шлюза	На основании договора
Резервирование каналов	На основании договора
Аренда технических номеров	На основании договора
Аренда номера 8-800	На основании договора
Аренда местных телефонных номеров	На основании договора
Аренда коротких мобильных номеров	На основании договора
Входящий трафик 8-800	По факту, по тарифам
Входящий мобильный трафик	По факту, по тарифам
Исходящий телефонный трафик (местный)	По факту, по тарифам
Исходящий телефонный трафик (междугородний, международный)	По факту, по тарифам
Исходящий смс-трафик	По факту, по тарифам
Интернет-трафик	По факту, по тарифам

Затраты на содержание офиса

Статья расходов	Как считать? Пояснения.
Собственный обслуживающий персонал (уборщицы, охрана, рабочие, офис-менеджер и т.д.)	Заработная плата со всеми налогами сотрудников, участвующих в содержании офиса. Если сотрудники заняты еще чем-то, то считается % в зависимости от занятости
Аренда офиса (при наличии)	По договору. В случае собственного офиса, затраты также учитываются (как неполученная выгода) по средней арендной ставке офисов подобного класса
Обеспечение офиса (канцелярия, питьевая вода и т.д.)	На основании договора
Поставка и ремонт мебели и оргтехники	На основании договора, по факту
Ремонт помещения	По факту
Коммунальные платежи (водоснабжение, канализация, электричество)	По факту, по тарифам
Клининг (внешняя компания)	На основании договора
Охрана (внешняя компания)	На основании договора

Затраты на техническую поддержку

Статья расходов	Как считать? Пояснения.
Техническая поддержка системы Call-Center	На основании договора
Техническая поддержка CRM-системы	На основании договора
Техническая поддержка систем КЦ (Workforce management, Knowledge management и т.д.)	На основании договора
Техническая поддержка отраслевых систем КЦ	На основании договора
Техническая поддержка web-сайта (хостинг, почтовые адреса и т.д.)	На основании договора
Техническая поддержка собственных систем КЦ	Заработная плата со всеми налогами сотрудников, участвующих в ИТ-поддержке собственных систем. Если сотрудники заняты еще чем-то, то считается % в зависимости от занятости.

Прочие затраты

Статья расходов	Как считать? Пояснения.
Маркетинговое продвижение КЦ	По фактическим затратам
Мероприятие для персонала КЦ (командные тренинги, выезды на природу и т.д.)	По фактическим затратам
Льготы для сотрудников КЦ	По фактическим затратам
Страховка для сотрудников КЦ	По фактическим затратам
Сувенирная продукция	По фактическим затратам
Участие в конференциях, конкурсах, ассоциациях	По фактическим затратам
Другое	По фактическим затратам

Трафик =

- время обслуживания всех входящих обращений клиентов операторами 1-й линии
- + время удержания клиентов на 1-й линии (hold)
- + время обслуживания всех входящих обращений клиентов операторами 2-й линии
- + время удержания клиентов на 2-й линии (hold)
- + время исходящих вызовов на внешние номера

Расчетный период – 1 месяц.

Стоимость минуты =
(ФОТ + телеком.затраты+ обслуживание офиса+ техподдержка + прочее)
/ трафик

Расчетный период – 1 месяц

Стоимость минуты:

Крупный российский телеком-оператор – ~16 рублей

Крупный российский банк – ~18 рублей

Крупный телеком-оператор Республики Казахстан - ~33 тенге

Крупный интернет-магазин (розничная торговля) – ~23 рублей

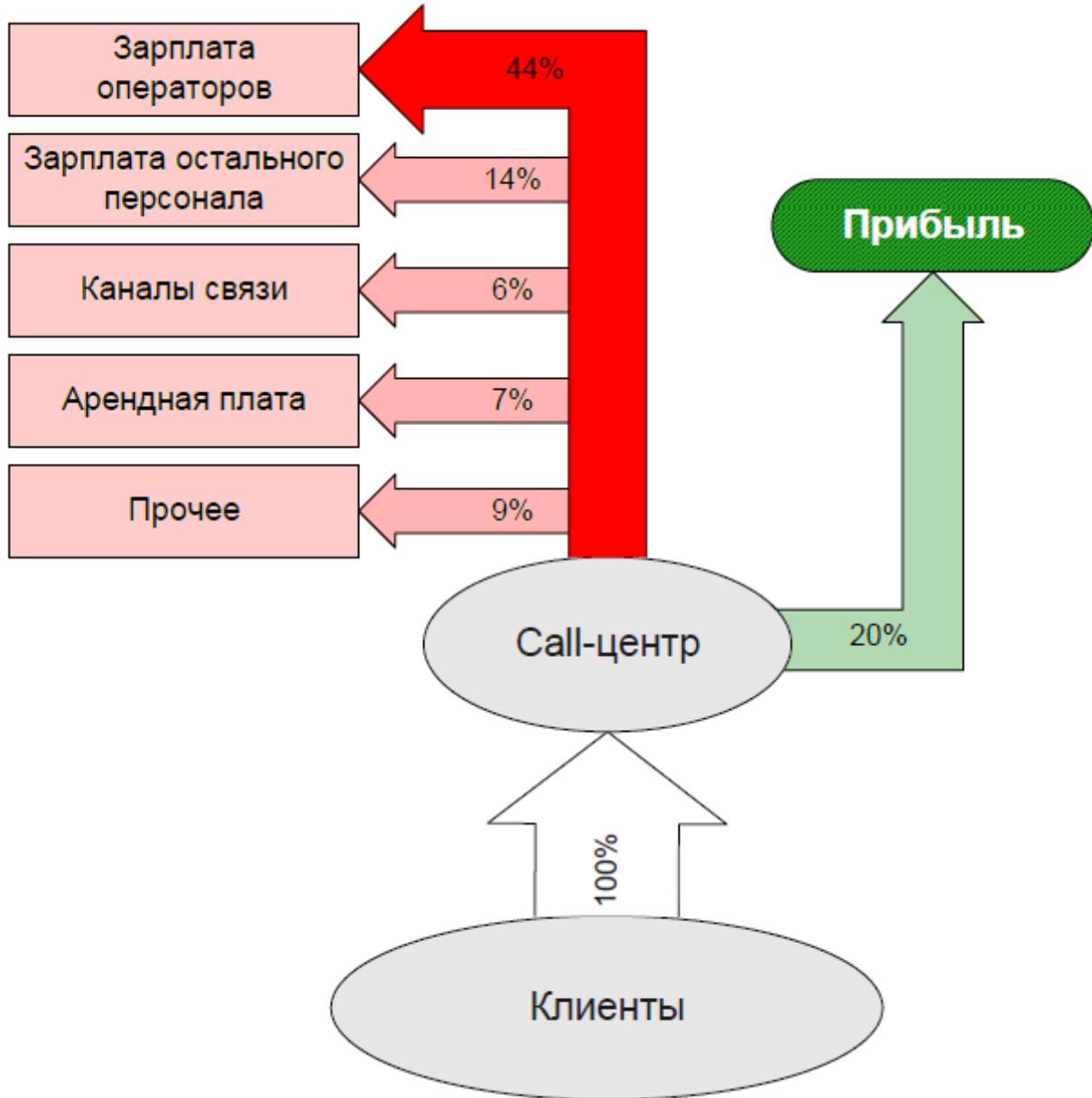
Государственная организация (обслуживание запросов граждан) – ~31 рубль

Аутсорсинговые КЦ – ~6-10 рублей (без учета затрат на телеком-трафик и аренду номеров)

Аутсорсинговые КЦ (демпинг) ~4-6 рублей без НДС

- Профильное направление бизнеса и, как следствие, отлаженные процессы
- Размещение площадок КЦ в городах и странах с низким уровнем заработной платы
- Меньшее количество дополнительных затрат на персонал КЦ
- Низкие затраты на удерживание персонала
- Высокий процент загрузки операторов (occupancy)
- «Серые» схемы оплаты труда

Схема финансовых потоков на рынке АКЦ



Источник: RBC, 2013г

Варианты передачи обслуживания на аутсорсинг

Передача всего обслуживания в АКЦ		Передача части обслуживания в АКЦ	
«+»	«-»	«+»	«-»
Сокращение штата	Клиентская база передается в управление во внешнюю компанию	Полное снятие непрофильной нагрузки.	Дублирование некоторых функций в КЦ и АКЦ
Прозрачный контроль расходов на услуги АКЦ	Требуются отдельные выделенные сотрудники по контролю и управлению АКЦ	Оптимизация процессов компании	Дополнительная интеграция систем
Повышение эффективности работы КЦ	Риски снижения качества обслуживания.	Сокращение затрат	

Услуги АКЦ (разовые)

Телефония:

Расширение и резервирование каналов связи (при крупном проекте)

Персонал

Подготовка (тренинг) операторов

Тренинги супервизоров

Настройка оборудования (доработка ПО) КЦ

Настройка систем безопасности и шифрования (при необходимости)

Настройка сценариев ответов

Настройка связи с базами данных и специализированным ПО компании

Создание голосового меню IVR (услуги диктора, программирование)

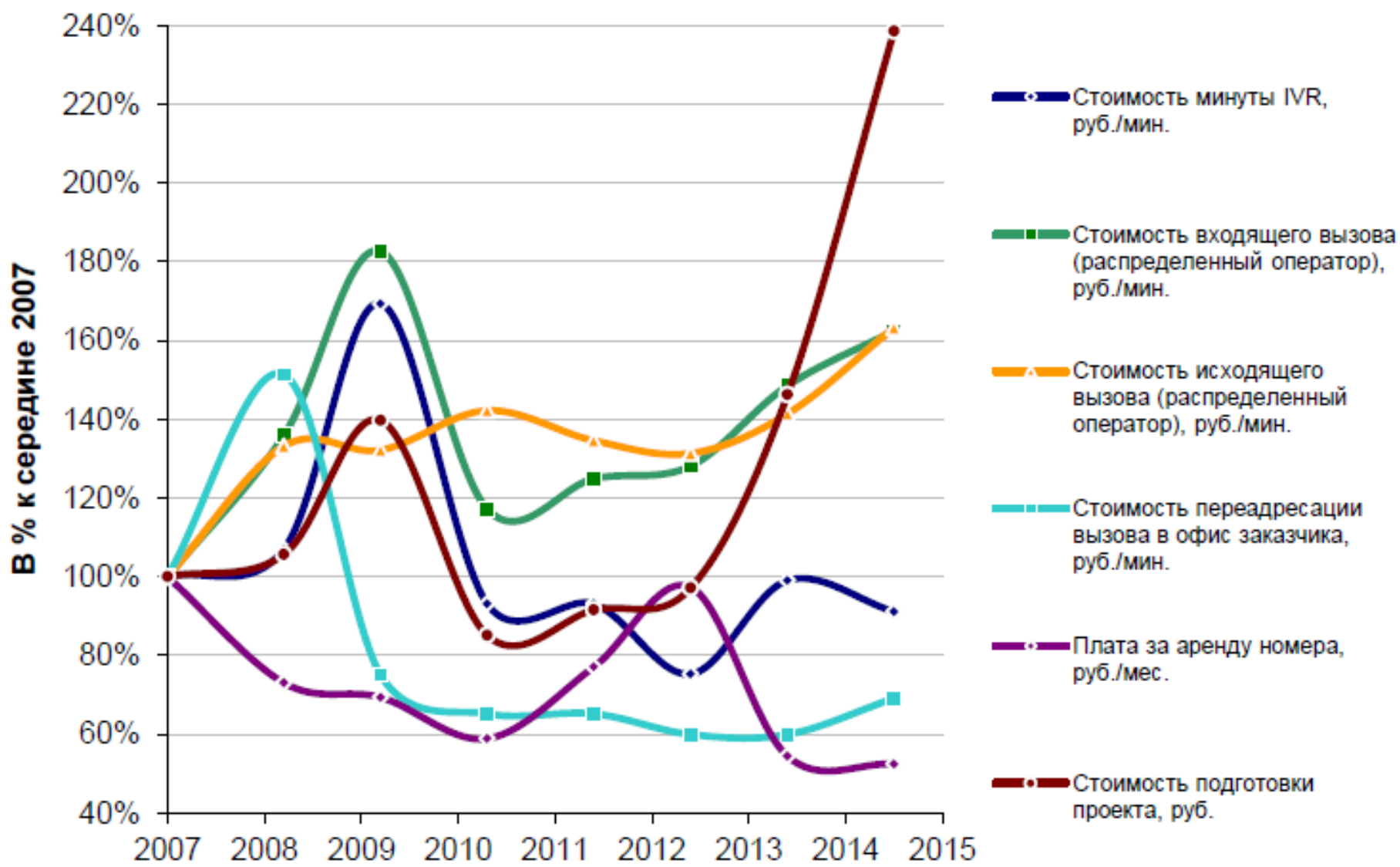
Настройка дизайна отчетов

Дополнительные рабочие места операторов (при расширении КЦ)

Прочие расходы

Выделение дополнительных площадей для размещения операторов (при очень крупном расширении)

Динамика стоимости услуг АКЦ



Источник: RBC.research 2014г



Услуги АКЦ (периодические)

Типовые услуги, оплачиваемые ежемесячно в виде абонентской платы:

- минимальный трафик работы операторов (гарантированный минимальный платеж, в среднем до 20000 рублей)
- управление проектом
- аренда рабочих мест
- доплата за ночное время и праздничные дни
- доплата за операторов, говорящих на иностранных языках

Типовые услуги, оплачиваемые поминутно:

- задействование операторов (входящие, исходящие вызовы);
- задействование речевого сервера (IVR);
- использование системы записи разговоров.
- аренда ПО КЦ.

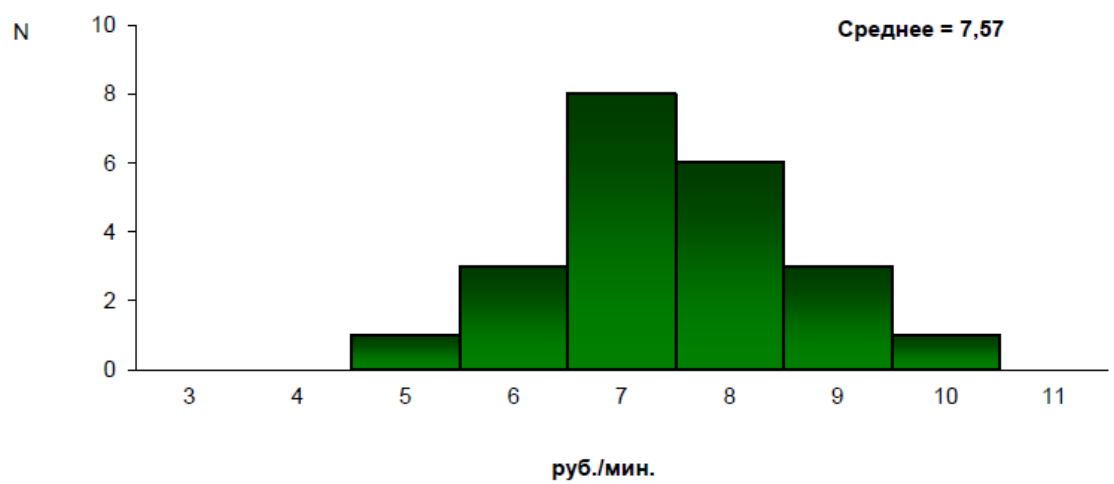
Телеком-услуги, оплачиваемые ежемесячно в виде абонентской платы:

- аренда технических номеров (в среднем до 2000 рублей)
- аренда номера 8-800 (в среднем до 1000 рублей)
- аренда местных телефонных номеров
- аренда коротких мобильных номеров
- входящий трафик 8-800 (есть гарантированный ежемесячный платеж)
- входящий мобильный трафик
- исходящий телефонный трафик (местный)
- исходящий телефонный трафик (междугородний, международный)
- исходящий смс-трафик

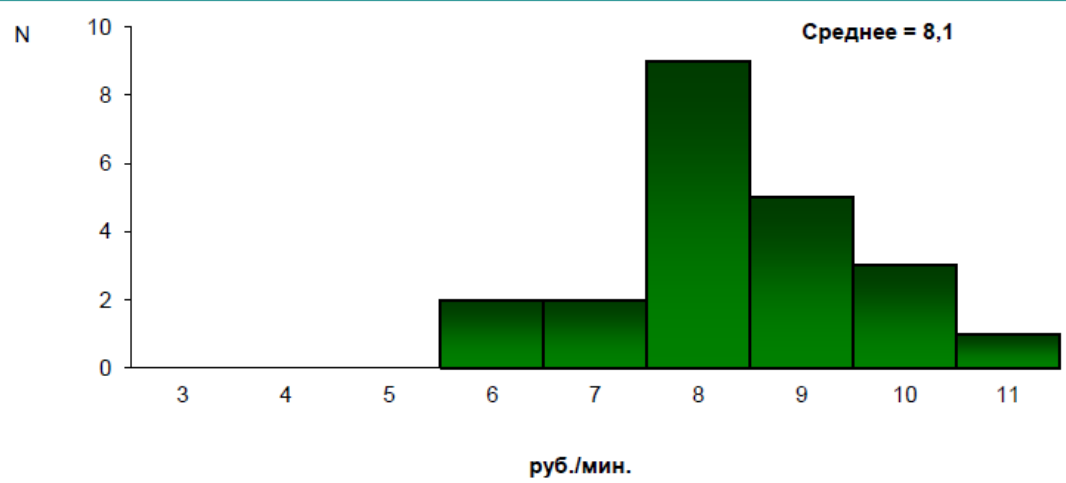
Дополнительные услуги, оплачиваемые ежемесячно в виде абонентской платы:

- хостинг рабочих мест
- расширенная отчетность
- автоматический контроль качества

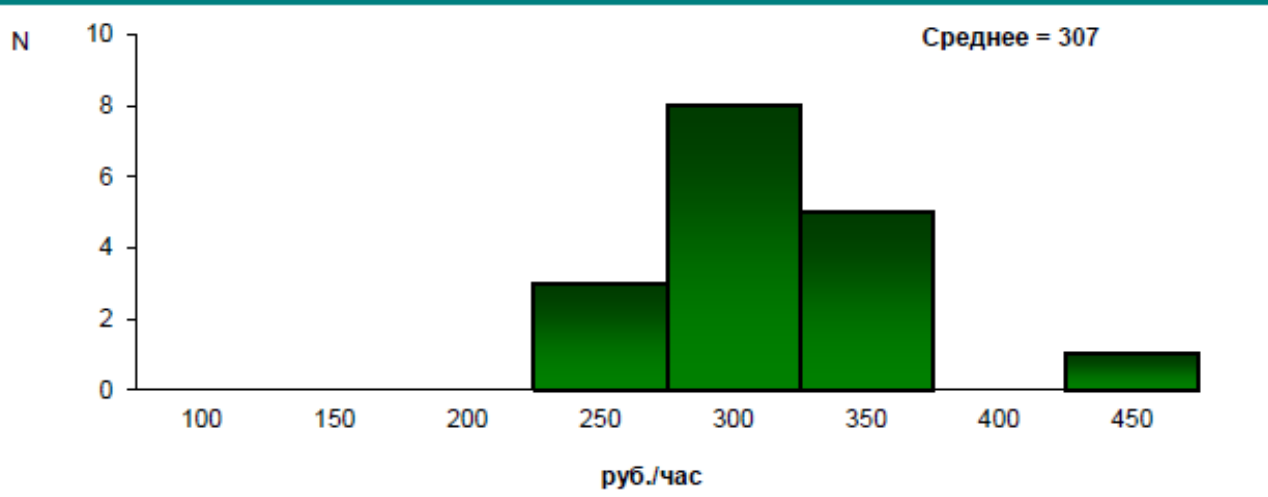
Распределение ценовых предложений по обработке входящих вызовов распределенными операторами call-центров (по всем call-центрам)



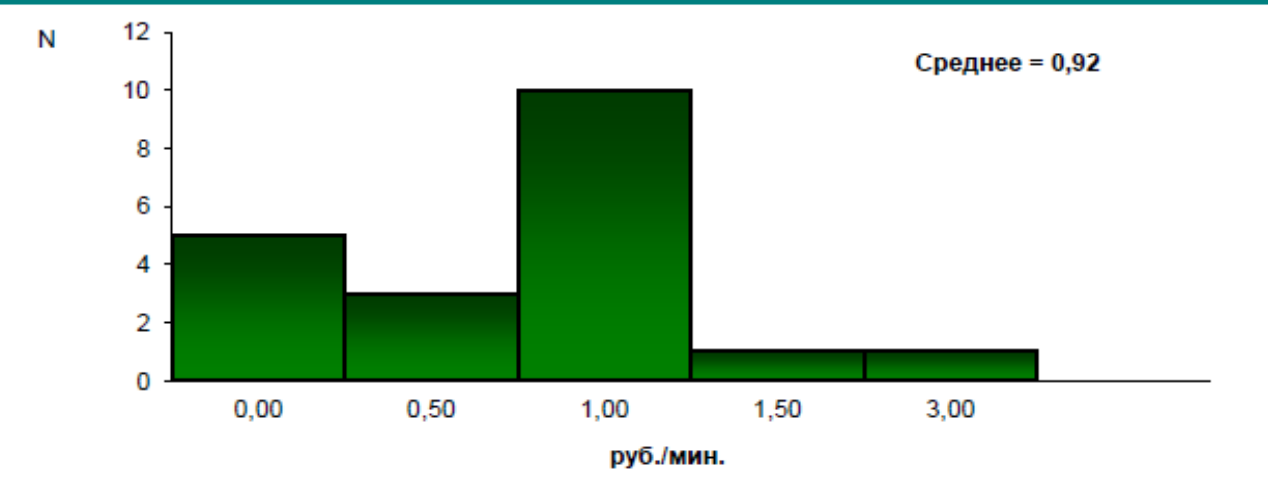
Распределение ценовых предложений по обработке исходящих вызовов распределенными операторами call-центров (по всем call-центрам)



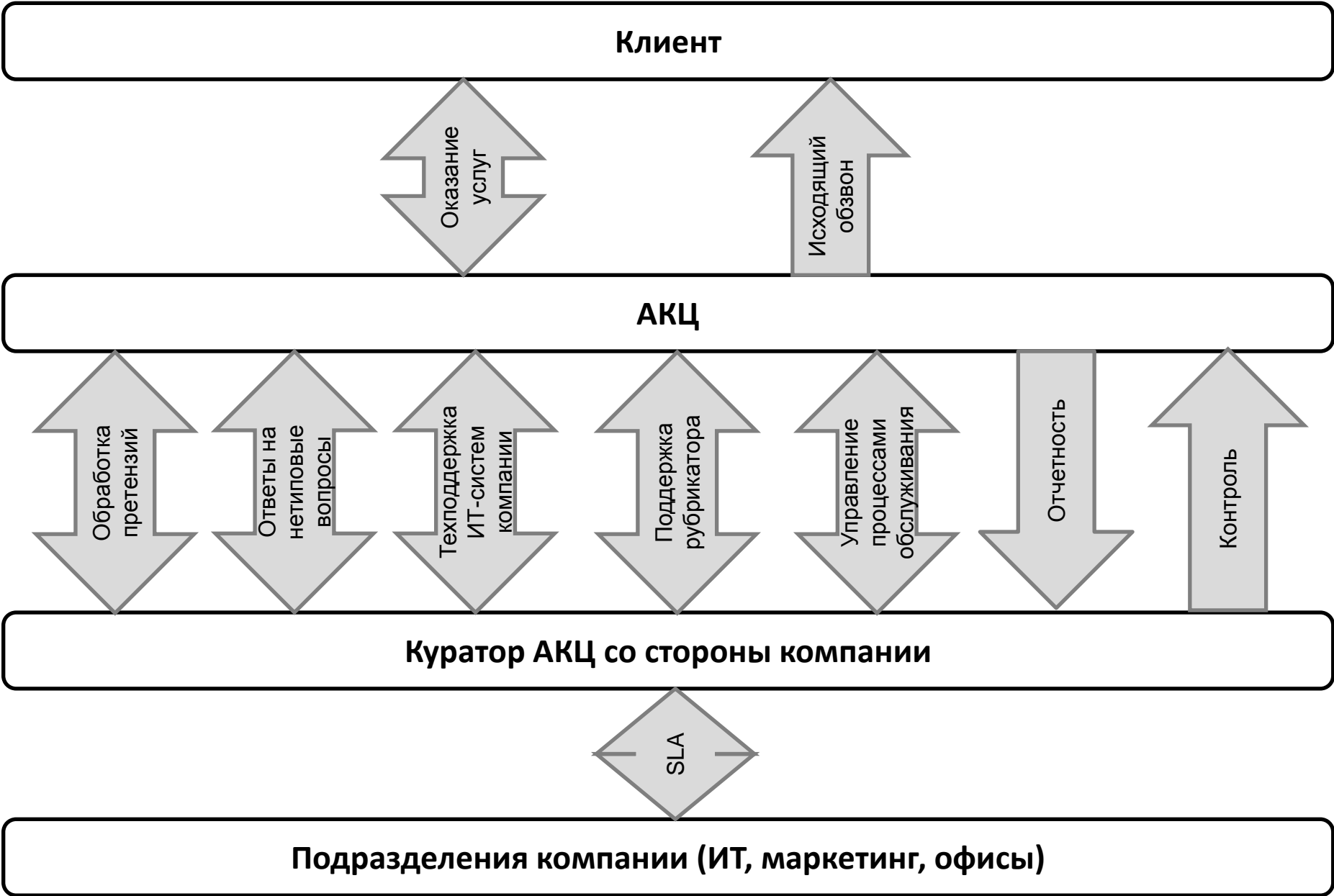
Распределение ценовых предложений по обработке вызовов выделенными операторами call-центров (по всем call-центрам)



Распределение ценовых предложений по обработке входящих вызовов системой IVR (по всем call-центрам)



Схемы взаимодействия АКЦ и подразделений компании



Отчетные показатели работы АКЦ (1/2)

Входящие телефонное обслуживание

Количество обслуженных вызовов

Общая длительность обслуженных вызовов

Среднее время разговора входящего обращения

Доля потерянных вызовов (LCR)

Уровень сервиса (Service Level)

Доля претензий на обслуживание

Доля качественно обслуженных вызовов (Quality Management)

Тематика обращений

Исходящие телефонное обслуживание

Количество совершенных контактов

Количество дозвонov

Общая длительность исходящих вызовов

Среднее время разговора исходящего обращения

Количество заполненных анкет (опросов)

Доля качественно обслуженных вызовов (Quality Management)

Продажи

Количество/Выручка сделок на входящих вызовах

Конверсия (на входящих вызовах)

Конверсия (на исходящих вызовах)

Количество/Выручка сделок на исходящих вызовах

Отчетные показатели работы АКЦ (2/2)

Обработка e-mail/(сообщений отправленных с сайта)/sms

Количество обработанных e-mail

Среднее время обработки 1-го e-mail

Количество отправленных e-mail

Тематика обращений по e-mail

Количество отправленных sms

Выделенное обслуживание (помимо телефонного обслуживания можно использовать при работе в соц.сетях, web-чатах, и т.д.)

Количество часов работы выделенных сотрудников

Бэк-офис

Количество обработанной корреспонденции

Количество заполненной информации

Количество отсканированных документов

Отказоустойчивость

Время устранения сбоев

Время и количество профилактических работ

Сценарии перевода КЦ на аутсорсинг

	Число вх. вызовов	LCR	FCR	Конверсия
Пессимистичные	=	↑	↓	↓
	↓	↑	↓	↓
	↓	=	=	=
	↑	↑	↓	↓
Базовые	↓	↓	↑	↑
	=	=	=	=
	↑	=	=	=
Оптимистичные	=	↓	↑	↑
	↑	↓	↑	↑

Суммарная стоимость аутсорсинг проекта (Сақц) включает в себя:

- услуги АКЦ:
 - стоимость подготовки проекта
 - стоимость обработки входящих и исходящих обращений (трафик вызовов * стоимость минуты услуг АКЦ)
 - стоимость выделенных операторов (таких операторов также можно привлекать на обработку e-mail-запросов и бэк-офисных операций)
 - стоимость дополнительных услуг АКЦ
- собственные затраты компании:
 - телекоммуникационные затраты (~такие же как и в случае собственного КЦ)
 - техподдержка систем, используемых в АКЦ (стоимость техподдержки интеграторов + затраты на внутреннее ИТ)
 - контроль и управление проектом по обслуживанию в АКЦ (ФОТ сотрудника)

Затраты компании

Собственный КЦ	Аутсорсинговый КЦ
<i>Капитальные затраты</i>	
Остаточная стоимость собственного КЦ	-
-	Затраты на организацию АКЦ
<i>Операционные затраты</i>	
ФОТ	Затраты на сотрудника компании, курирующего работу АКЦ
Телекоммуникационные затраты	Телекоммуникационные затраты
Поддержка ИТ-систем	Поддержка ИТ-систем компании, используемые в АКЦ
Обслуживание офиса	-
Другое	-
-	Обслуживание входящих и исходящих вызовов
-	Выделенные операторы
-	Дополнительные услуги АКЦ
-	Другое
Сокращение штата	-
<i>Дополнительная выгода (разовая)</i>	
Освобождение помещений (для собственного офиса)	-
Остаточная стоимость лицензий ПО	-
Остаточная стоимость оргтехники и компьютеров	-
-	Экономия затрат на расширение функционала КЦ
-	Сокращение числа повторных вызовов и времени обслуживания

$$K * (OPEX_{\text{собс.кц}} - OPEX_{\text{акц}}) + \text{Доп.выгода} + \text{Доп. затраты} - \\ - (CAPEX_{\text{собс.кц}} + CAPEX_{\text{акц}} + \text{Сокр.шт}) > 0$$

K – количество месяцев, за которые окупается проект

OPEX_{собс.кц} – операционные затраты собственного КЦ

OPEX_{акц} – операционные затраты собственного АКЦ

Доп.выгода – стоимость остаточных активов/товаров, используемых КЦ + сокращение затрат за счет уменьшения числа повторных вызовов и сокращения среднего времени обслуживания

Доп. затраты – стоимость докупки ПО и оборудования необходимого для расширения/модернизации КЦ для выполнения функций КЦ (или для повторения в собственном КЦ спектра услуг АКЦ)

CAPEX_{собс.кц} – определяется, как остаточная стоимость оборудования КЦ и собственного здания (в среднем ПО и оборудование амортизируется за 3-5 лет, здание – за 20 лет)

CAPEX_{акц} – затраты на организацию АКЦ

Сокр.шт – ~80% двухмесячных затрат на ФОТ (с налогами) всего сокращаемого персонала КЦ

Риски

Репутационные риски

Снижение качества и эффективности обслуживания

Технологические риски

Отсутствие в АКЦ доступа к необходимым системам для оказания услуг

Организационные риски

Низкоэффективное взаимодействие АКЦ и подразделений компании

Финансовые риски

Снижение доходов от оказания услуг клиентов.

Действия для снижения рисков

Еженедельный контроль качества работы (Mystery Calling).
Использование систем контроля качества

Настройка тесной интеграции систем АКЦ и компании с учетом критериев безопасности

Наличие выделенного сотрудника в компании курирующего работу АКЦ. Наличие SLA

Использование расширенной отчетности по работе АКЦ

Необходимые документы:

- Аналитическая записка текущих затрат КЦ
- Справка по мировому опыту и стоимости минуты работы КЦ
- Оценка окупаемости
- Схема взаимодействия АКЦ и подразделений компании
- Требования к АКЦ
- План перевода обслуживания в АКЦ

Спасибо за внимание!



Вопросы?

CRM
DESIGN

Мизирин Андрей
Директор направления КЦ

127083, Москва
ул. Юннатов, д.18, офисы 901, 903
Тел.: +7 (499) 272-22-40
Тел./факс: +7 (495) 580-91-17
E-mail: avm@crm-design.ru
<http://www.crm-design.ru>