



Аналитика затрат контакт-центра: расчет себестоимости контактов

Юрий Мельников

Апекс Берг. Исполнительный директор

ISO 18295 Lead Auditor

Цель и задачи управления финансами в сервисе

Стратегическая цель любого контакт-центра– содействие компании в увеличении прибыли



Следовательно, решения и действия менеджмента должны быть направлены на достижение цели



Можно определить следующую цель управления финансами в контакт-центре:

Обеспечить понимание, насколько различные решения менеджмента эффективны с точки зрения увеличения прибыли компании

Примеры управленческих решений, направленные на снижение затрат КЦ и требующие финансового анализа

Внедрение систем самообслуживания

Внедрение системы WFM

Внедрение системы речевой аналитики

Изменение структуры skill-групп

Перевод КЦ из одного города в другой

Привлечение аутсорсингового КЦ (частично или полностью)

Расширение функционала контакт-центра

Автоматизация операций, выполняемых операторами

Исследование контактных центров республики Беларусь 2018. Распределение операционных расходов КЦ по категориям

- Во многом, инициативы по снижению затрат направлены на сокращение ФОТ операторов КЦ



Примеры управленческих решений, направленные на рост выручки компании и требующие финансового анализа

Внедрение
системы речевой
аналитики

Внедрение
системы
предиктивного
обзвона

Внедрение
процессов
телемаркетинга

Внедрение
процессов
удержания
клиентов

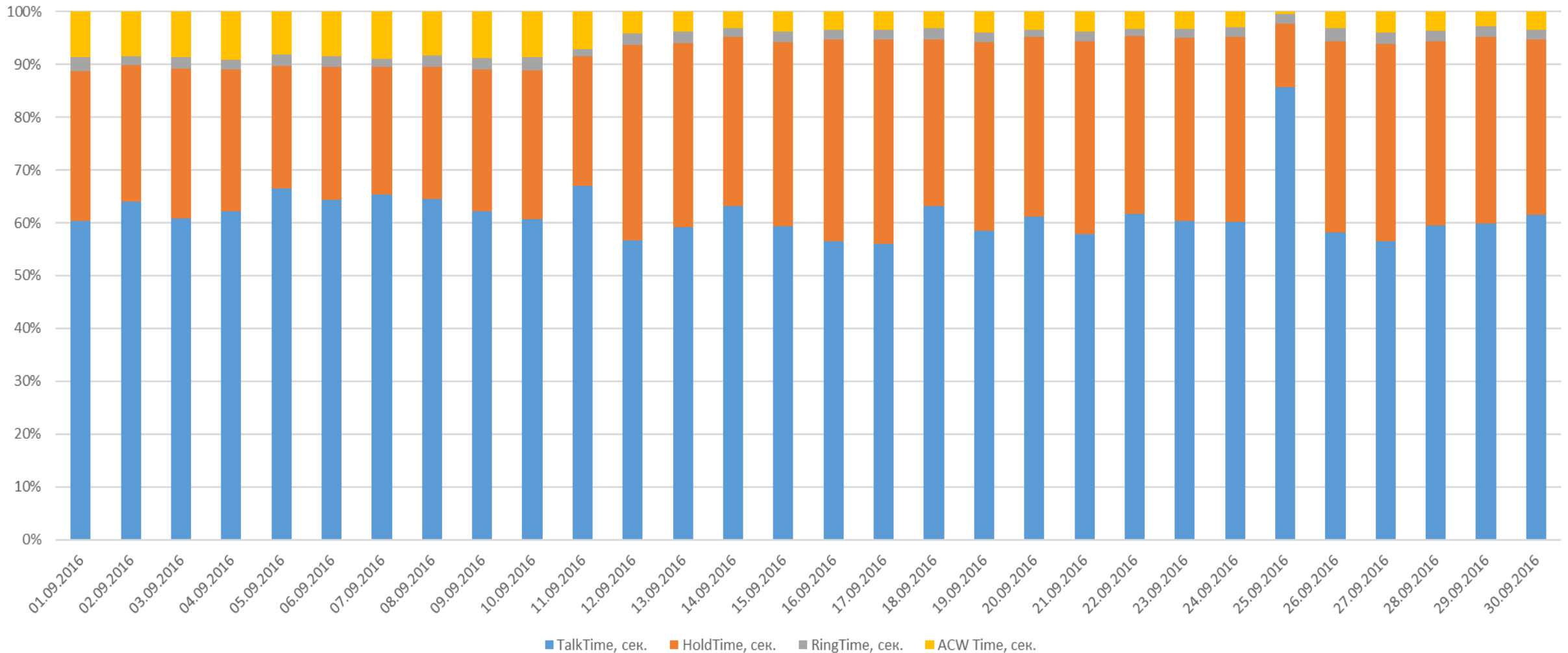
Внедрение новых
каналов
обслуживания,
например – Чата

Повышение
степени
омниканальности
контакт-центра

Организация
подразделения по
централизованной
обработке жалоб

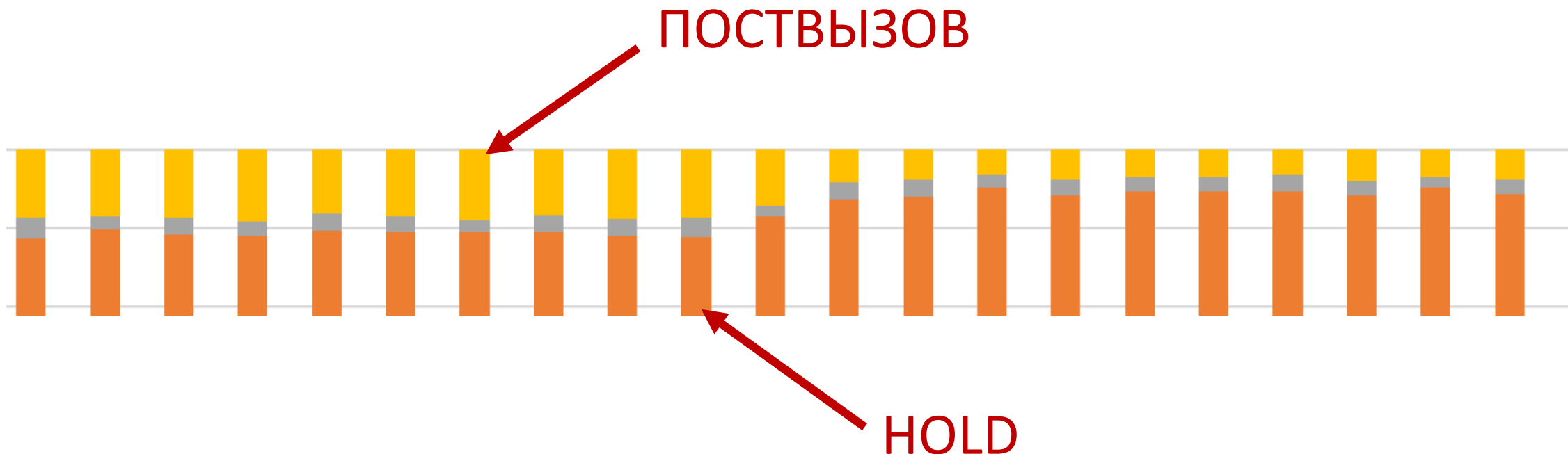
Пример финансово-неэффективного решения

Распределение времени по компонентам АНТ



Пример финансово-неэффективного решения

Менеджмент решил сократить
длительность поствызова с 30 до 5 секунд...



Параметр	Было	Стало	Изменение
Длительность поствызова, сек.	30	5	- 25
Длительность диалога (АНТ), сек.	265	257	- 8
Среднемесячная нагрузка, часов	4779	4635	- 144
Операторов в штате, FTE	48,1	46,7	- 1,5
Экономия	1,4 FTE (610 тыс.руб. в год) = 3% от ФОТ = 1,5% от OPEX		

ОДНАКО!

Параметр	Было	Стало	Изменение
Тарифицируемая нагрузка 8-800, мин.	254310	272691	+ 18381
Стоимость трафика 8-800, тыс.руб. в год	8545	9162	+ 618
ИТОГОВАЯ ЭКОНОМИЯ	+ 8 тыс.руб. в год		

Что нужно делать, чтобы правильно оценивать управленческие решения?

- Вести постоянный учет выручки и затрат – **бюджет КЦ**
- Оценивать, сколько стоит обслуживание клиентов в КЦ – **расчет себестоимости**
- Оценивать эффективность своих решений через **анализ изменения себестоимости**
- Оценивать эффективность решений, которые требуют дополнительных вложений – **анализ эффективности инвестиций**



The background of the slide is a photograph of a large, jagged iceberg floating in the ocean. The iceberg has a prominent peak and is surrounded by smaller ice chunks. The water is dark and calm, reflecting the overcast sky. In the distance, snow-capped mountains are visible under a grey, cloudy sky.

Бюджет контакт-центра

Бюджет

- Для расчета показателей себестоимости и возможностей финансового анализа и прогнозирования необходимо:
 - Вести регулярный учет затрат и выручки
 - **Классифицировать затраты** и выручку по различным признакам – это позволит быстро проводить аналитику и выделять необходимые данные для принятия решений
- С этой целью нужно сформировать структуру бюджета Контакт-Центра

Классификация затрат по виду

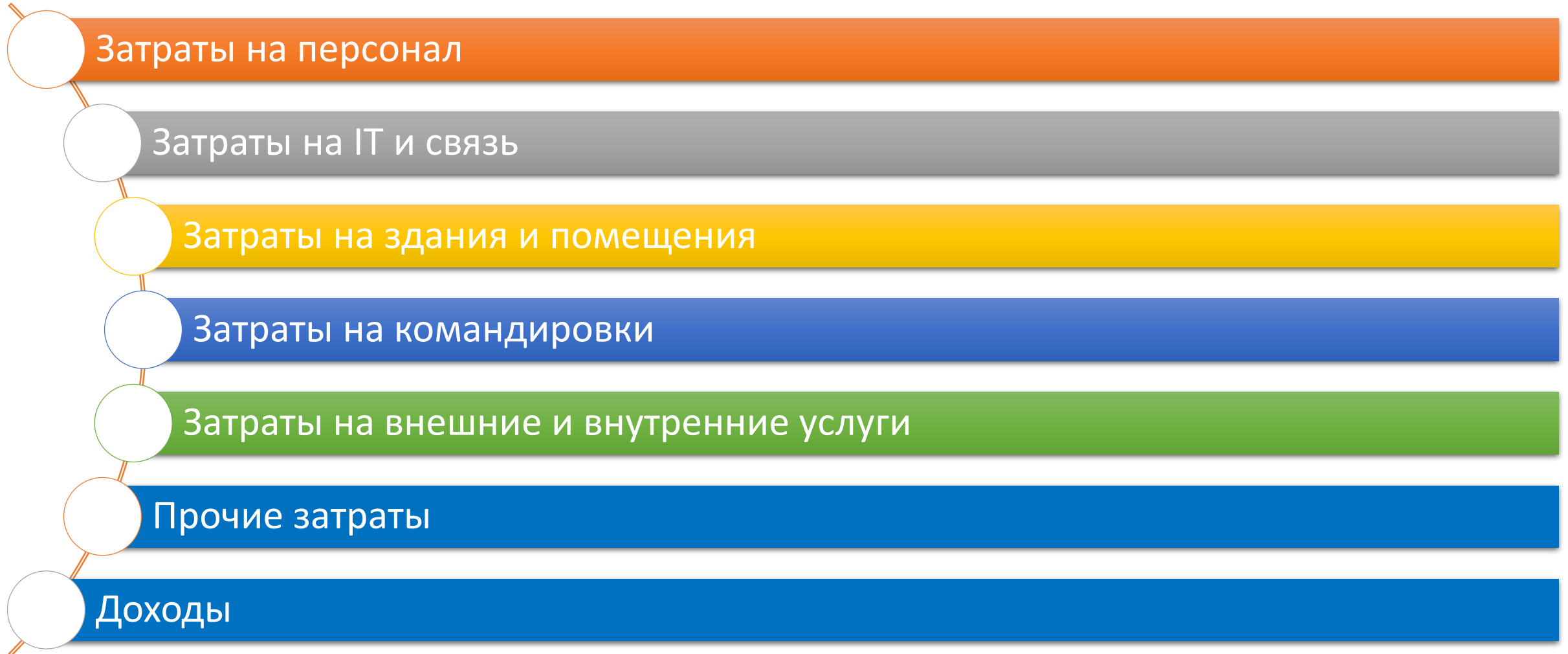
Классификация затрат по видам

При формировании расходов по обычным видам деятельности должна быть обеспечена их группировка по следующим элементам:

- материальные затраты
- затраты на оплату труда
- отчисления на социальные нужды
- амортизация
- прочие затраты

Для целей управления в бухгалтерском учете организуется учет расходов по статьям затрат. Перечень статей затрат устанавливается организацией самостоятельно.

Классификация **по виду затрат**. Пример групп статей бюджета



Оплата труда

ФОТ операторов КЦ (с НДФЛ)

Социальные налоги и взносы (операторы КЦ)

ФОТ АУП (с НДФЛ)

Социальные налоги и взносы (АУП)

Затраты на персонал, кроме ФОТ

Затраты на нематериальную мотивацию (призы, сувенирка и пр.)

Выездные корпоративные мероприятия

Развоз сотрудников

Затраты на подбор персонала (в т.ч. через агентства)

Затраты на обучение персонала (внутреннее и внешнее)

Затраты на персонал – прочие затраты

IT и связь

Аренда каналов связи

Расходы на связь 8-800

Расходы на исходящий трафик

Затраты на сервисные услуги (SMS, Webchat, Social minig и пр.)

Аренда IT оборудования, программного обеспечения

Обслуживание IT-инфраструктуры

Амортизация IT-оборудования

IT и связь – прочие затраты

Структура статей бюджета

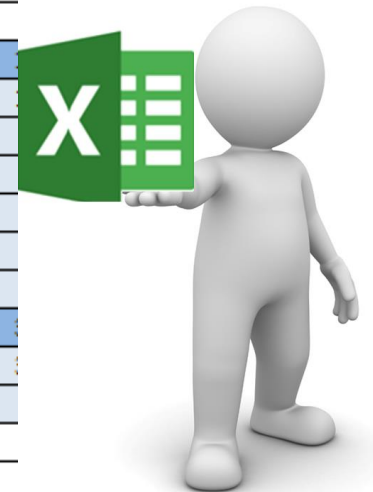
Группа статей

Статья

Дополнительная детализация

Пример структуры бюджета КЦ

1	КОД статьи	Наименование статьи	Прямые или косвенные для КЦ	Примечание	2019.01	2019.
2	100	Операционные расходы			20118	10
3	110	Фонд оплаты труда			13500	10
4	111	ФОТ штатных сотрудников	Прямые	Включая НДФЛ и социальные	13500	10
5	11102	- Customer Service Center section			10000	10
6	11103	- Customer Support Line unit			3500	
7	11104	- Request Handling Center unit				
8	112	ФОТ партаймеров	Прямые	Включая НДФЛ и социальные	0	
9	11201	- Customer Service Center section				
10	11202	- Customer Support Line unit				
11	11203	- Request Handling Center unit				
12	113	ФОТ административно-управленческого персонала	Прямые	Включая НДФЛ и социальные	0	
13	11301	- Customer Channels Management department				
14	11302	- Customer Service Center section				
15	11303	- Customer Support Line unit				
16	11304	- Request Handling Center unit				
17	120	Расходы на персонал (кроме ФОТ)			1500	
18	121	Социальный пакет (медстраховка, оплата проезда и пр.)	Прямые		1500	
19	122	Нематериальная мотивация (призы, подарки, сувенирка и пр.)	Прямые			
20	123	Выездные корпоративные мероприятия	Прямые			
21	124	Подбор персонала (в т.ч. через агентства)	Косвенные			
22	125	Обучение персонала (внешнее, начальное и текущее)	Прямые			
23	126	Расходы на персонал - Прочее	Прямые			
24	130	IT и связь			3654	
25	131	Тарифицируемый трафик	Прямые		3654	
26	132	Каналы связи	Косвенные		0	
27	13201	- Интернет				
28	13202	- Голосовые каналы				
29	133	IT-оборудование, ПО	Косвенные			





Классификация по способу списания в себестоимость

Прямые и косвенные расходы

Структура бюджета сформирована, начинаем наполнение данных.

Все ли затраты, которые мы можем получить от бухгалтерии мы можем в полном объеме «взять на себя»?

1. Зарплата операторов КЦ

2. Зарплата менеджеров КЦ

3. Аренда телефонных каналов

4. Трафик входящий / исходящий / 8-800

5. Аренда помещений

6. Затраты на подбор персонала

7. Затраты на обучение персонала

8. Затраты на IT-поддержку

9. Затраты на бухгалтерию, кадры, руководство

Прямые и косвенные расходы. Аллокация

Необходимо для всех косвенных затрат по отношению к КЦ для каждой статьи бюджета найти и зафиксировать критерий для отнесения **части** этих затрат на контакт-центр.

1. Зарплата операторов КЦ

2. Зарплата менеджеров КЦ

3. Аренда телефонных каналов

4. Трафик входящий / исходящий / 8-800

5. Аренда помещений

6. Затраты на подбор персонала

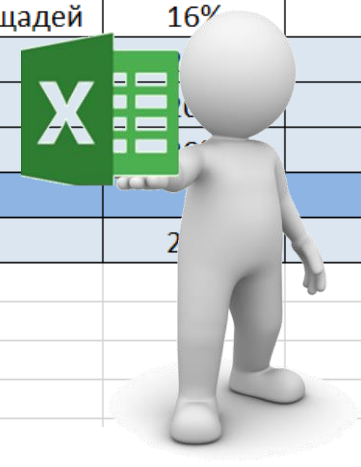
7. Затраты на обучение персонала

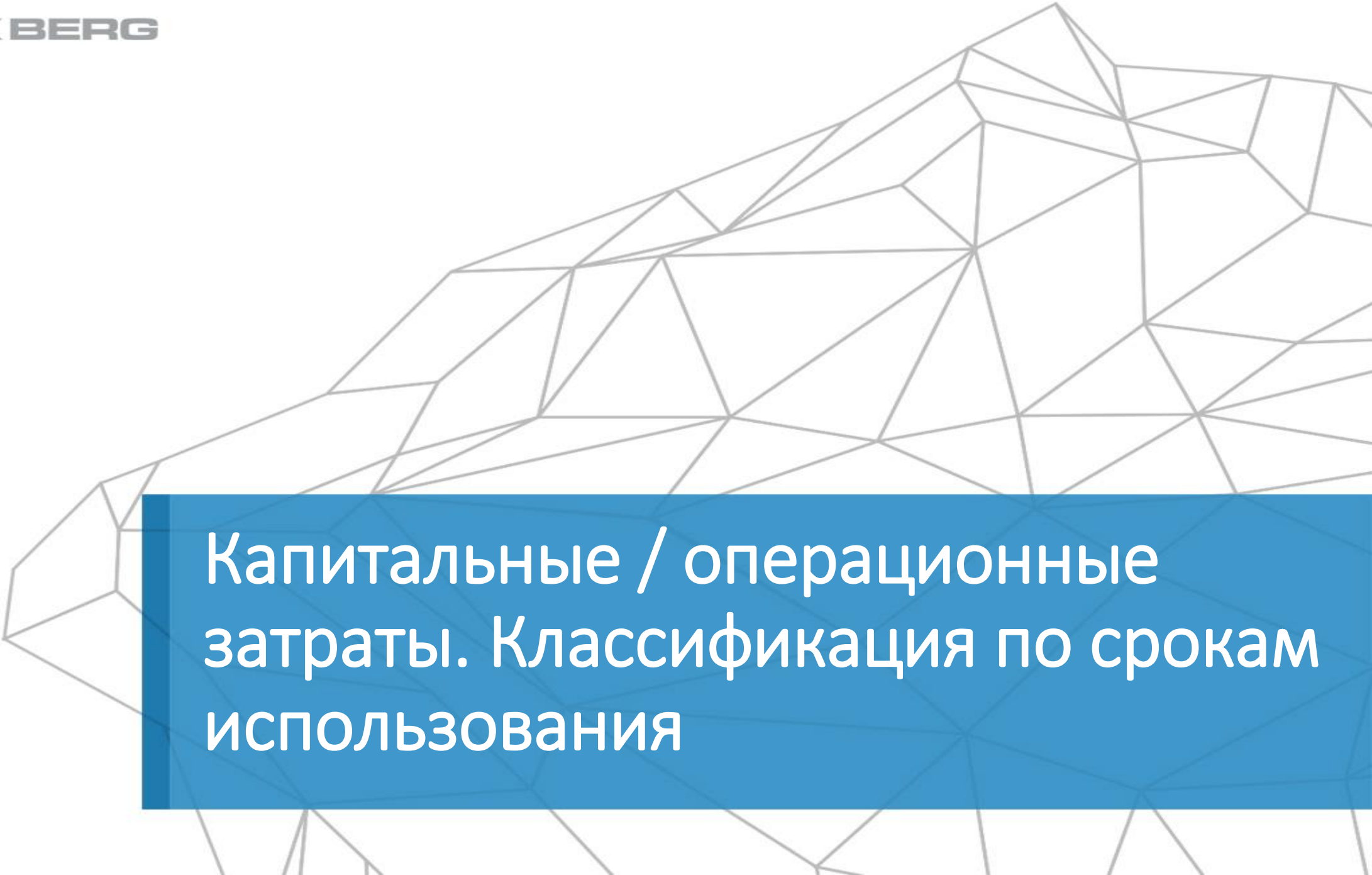
8. Затраты на IT-поддержку

9. Затраты на бухгалтерию, кадры, руководство

Аллокация - пример

	A	B	D	E	F	G
	КОД статьи	Наименование статьи	Критерий аллокации	Примечание	янв.19	фев.
1						
2	120	Расходы на персонал (кроме ФОТ)				
3	124	Затраты на подбор персонала (в т.ч. через агент)	Доля приятных в КЦ сотрудников от общего кол-ва принятых сотрудников в компанию	Пересмотр ежемесячно	5%	
4	130	IT и связь				
5	132	Каналы связи	Доля нагрузки на КЦ от общей нагрузки каналов связи	Пересмотр ежемесячно	92%	
6	133	IT-оборудование, ПО	Доля нагрузки на КЦ от общей нагрузки каналов связи	Пересмотр ежемесячно	92%	
7	140	Здания и помещения Контакт-Центра				
8	141	Аренда помещений КЦ	Доля занимаемой площади	Пересмотр при увеличении площадей	16%	
9	14101	- Офис на Ленинском. Первый этаж	Доля занимаемой площади	Пересмотр при увеличении площадей	16%	
10	14102	- Офис на Ленинском. Второй этаж	Доля занимаемой площади	Пересмотр при увеличении площадей	16%	
11	14103	- Площадка в Самаре	Доля занимаемой площади	Пересмотр при увеличении площадей	16%	
12	142	Аренда мебели, офисного оборудования	Доля персонала КЦ от общей штатной численности	Пересмотр ежемесячно		
13	143	Охрана, уборка, Cafeteria services	Доля персонала КЦ от общей штатной численности	Пересмотр ежемесячно		
14	144	Ремонт и обслуживание зданий и помещений	Доля персонала КЦ от общей штатной численности	Пересмотр ежемесячно		
15	170	Внешние и внутренние услуги				
16	174	Бухгалтерские услуги, делопроизводство	Доля персонала КЦ от общей штатной численности	Пересмотр ежемесячно	2	
17						
18						
19						
20						

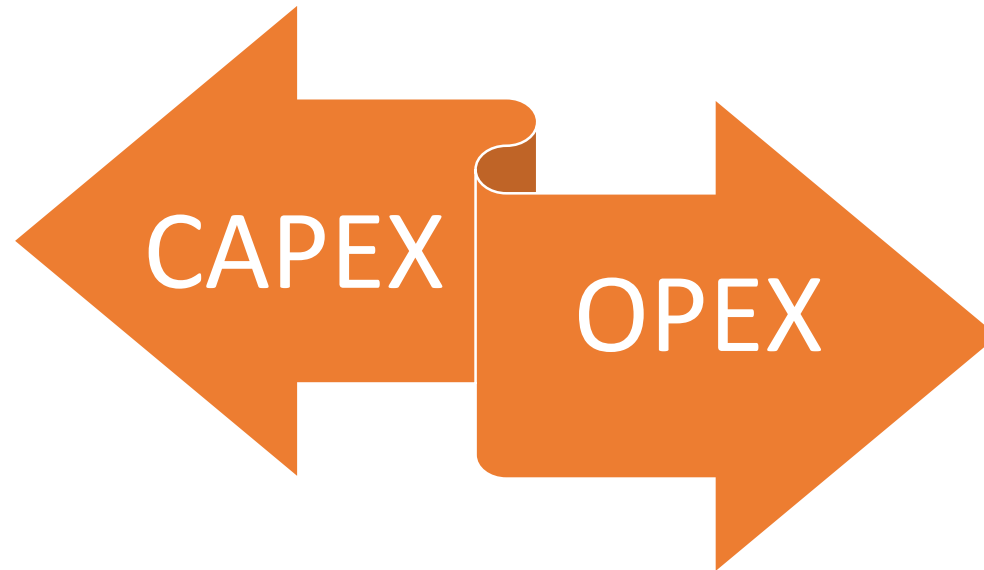


A large, light grey wireframe illustration of a mountain range, composed of numerous interconnected triangles, serving as a background for the slide.

Капитальные / операционные затраты. Классификация по срокам использования

Классификация затрат по срокам использования

Затраты на то,
срок службы
чего составляет
более 1 года
(основные
средства и
нематериальные
активы)



Затраты на то,
срок службы
чего составляет
менее 1 года
(затраты в
процессе
текущей
деятельности)

Капитальные затраты в структуре бюджета КЦ

57	181	Прочие расходы	Прямые				
58	200	Капитальные затраты			0	0	
59	230	IT и связь			0	0	
60	231	Каналы связи					
61	232	IT-оборудование, ПО					
62	233	IT и связь - Прочее					
63	240	Здания и помещения			0	0	
64	241	Покупка помещений					
65	242	Офисное оборудование					
66	243	Ремонт и обслуживание зданий и помещений					
67	244	Здания и помещения - Прочее					
68	280	Прочие расходы			0	0	
69	281	Прочие расходы					
70	300	Амортизация					
71	330	IT и связь			0	0	
72	331	Каналы связи					
73	332	IT-оборудование, ПО					
74	333	IT и связь - Прочее					
75	340	Здания и помещения			0	0	
76	343	Покупка помещений					
77	342	Офисное оборудование					
78	343	Ремонт и обслуживание зданий и помещений					
79	344	Здания и помещения - Прочее					
80	380	Прочие расходы			0	0	





Что еще полезно учитывать в
бюджете КЦ

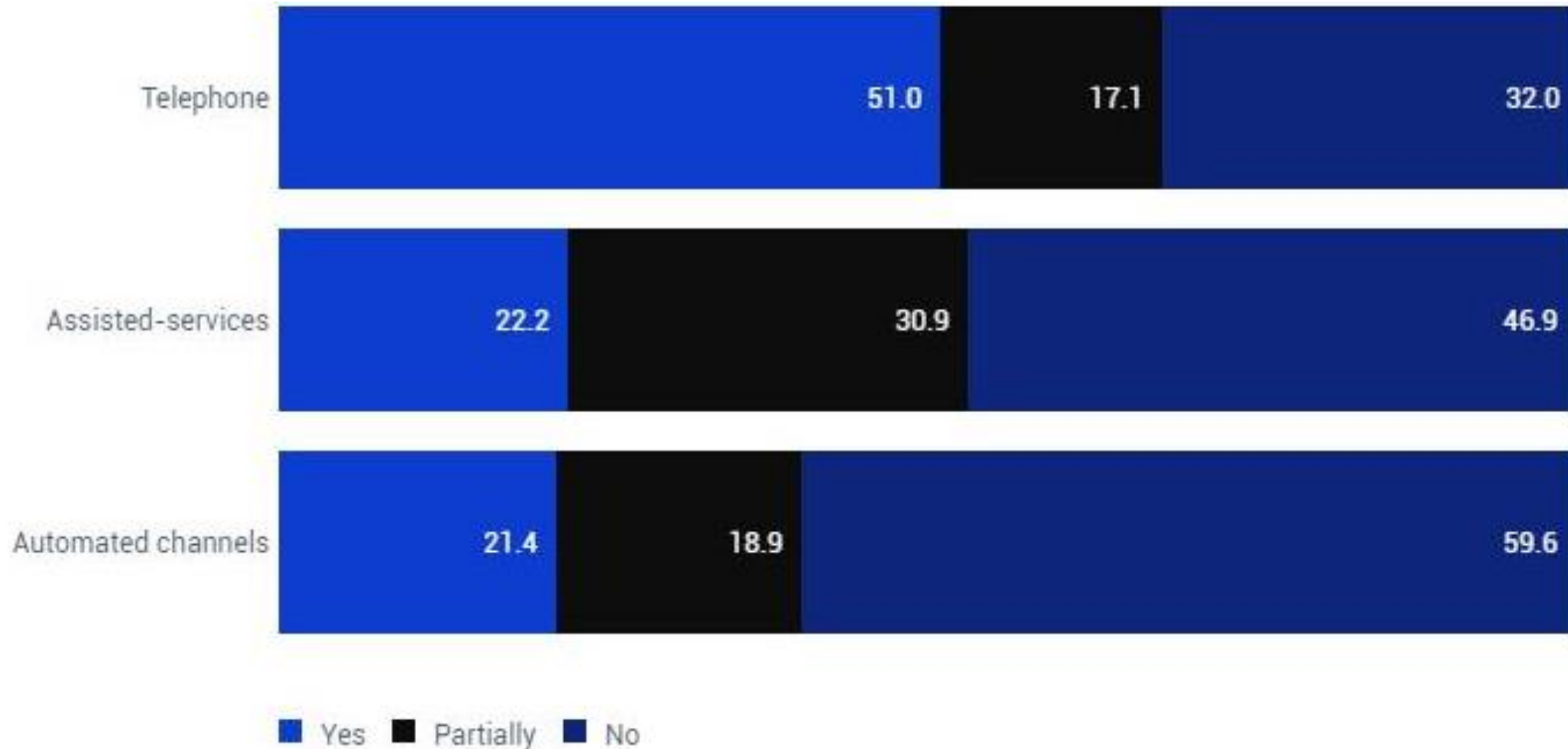
Дополнительные данные в бюджете КЦ

- Количественные характеристики процессов обслуживания :
 - Обработанные контакты (по скилам / отделам / системам самообслуживания)
 - Обработанная операторами нагрузка
 - Тарифицируемая по 8-800 / коротким номерам нагрузка
 - Объем оплаченных операторам часов (в т.ч. с выделением часов переработки)
 - Размер клиентской базы / активной клиентской базы
 - Количество обратившихся в КЦ клиентов
 - FCR / доля повторных обращений
- Характеристики процессов продаж
 - Кол-во и доля согласий
 - Кол-во и доля покупок
 - «Средний чек» или аналогичные показатели



Себестоимость обработки контактов
– общий подход к расчету
показателей

Dimension Data 2019. Измеряете ли Вы себестоимость обработки контакта во всех каналах, где проводите обслуживание клиентов?



Исследование контактных центров республики Беларусь 2018. Какие из перечисленных KPI Вы используете для оценки работы КЦ на страт.уровне

KPI ДЛЯ ОЦЕНКИ РАБОТЫ КЦ НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ УРОВНЕ



Понятие себестоимости

Стоимостная оценка используемых в процессе производства продукции (работ, услуг):

- Природных ресурсов
- Сырья, материалов
- Топлива, энергии
- Основных фондов
- Трудовых ресурсов
- а также других затрат на ее производство и реализацию

Что является единицей продукции в Контакт-Центре?

Обработанный
контакт

Решенная
проблема /
вопрос

Совершенная
продажа

Минута
работы
оператора

Обслуживание
клиента в
месяц

Общая формула расчета себестоимости:

$$CpX = \frac{Cost}{Total_X}, \text{ где}$$

- ***Cost*** - размер затрат на «производство продукции»
- ***Total_X*** – общее количество «единиц продукции», себестоимость которых рассчитывается

Показатели себестоимости

В зависимости от решаемых задач и наличия данных по затратам, целесообразно рассчитывать и анализировать различные показатели себестоимости:

- **Операционная (усеченная) себестоимость** – учитываются только переменные затраты контакт-центра
- **Производственная себестоимость** – учитываются переменные и постоянные затраты контакт-центра
- **Полная себестоимость** – учитываются непроизводственные затраты компании, отнесенные к обработке контактов

Структура себестоимости

Полная себестоимость

Производственная себестоимость

Отнесенные
непроизводственные
расходы компании

Операционная
себестоимость
(переменные расходы КЦ)

Постоянные расходы
контакт-центра

Классификация затрат по отношению к объему производства

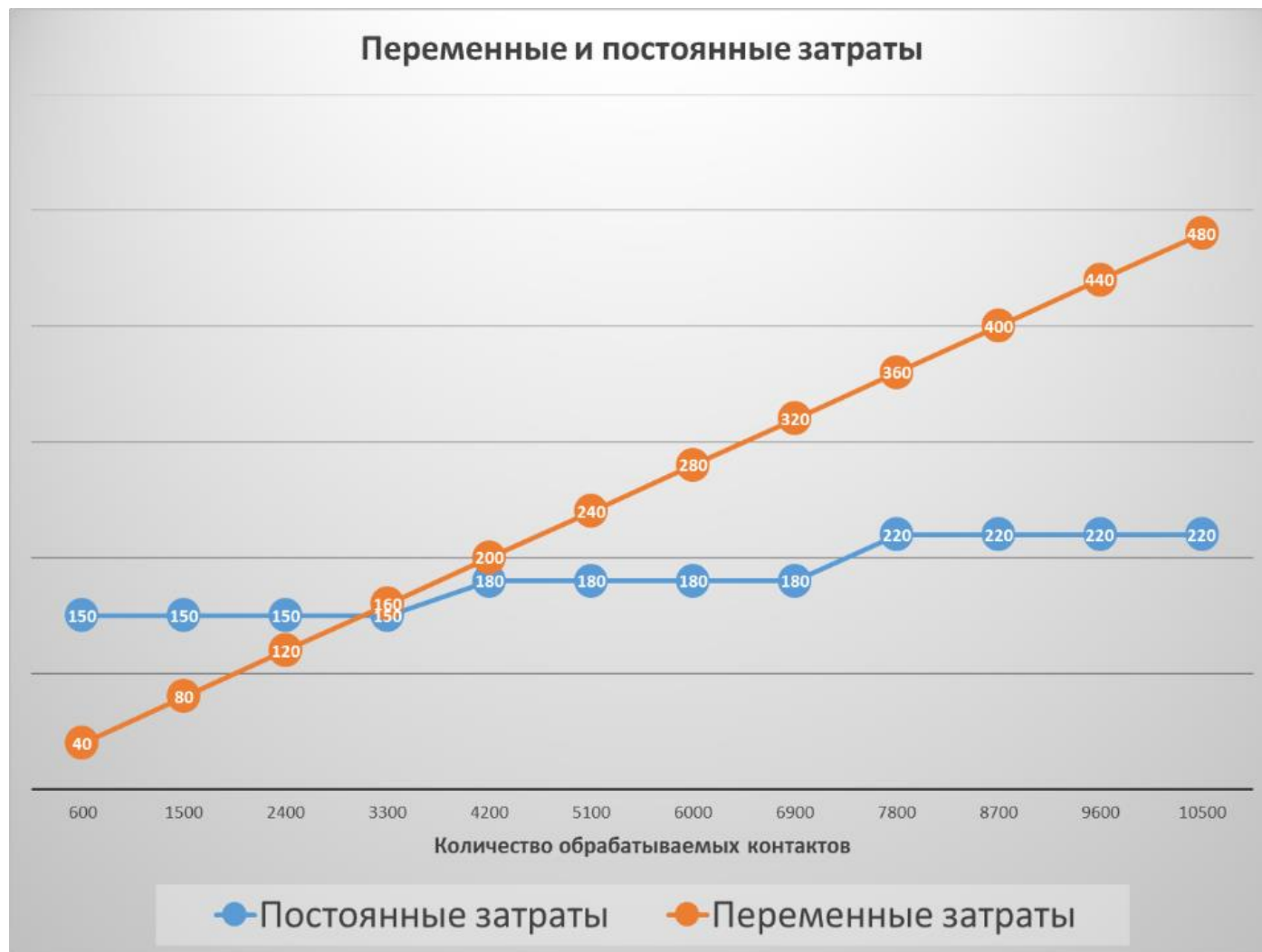
В зависимости от того, как затраты реагируют на изменение деловой активности организации – на увеличение или уменьшение объемов производства, – их можно условно разделить на переменные и постоянные.

- **Переменные расходы** возрастают или уменьшаются пропорционально изменению объема производства, то есть зависят от деловой активности организации.
- **Постоянные расходы** в общей сумме не зависят от объема производства и остаются неизменными в течение отчетного периода.

Переменные и постоянные затраты

К **переменным затратам** КЦ как правило относятся:

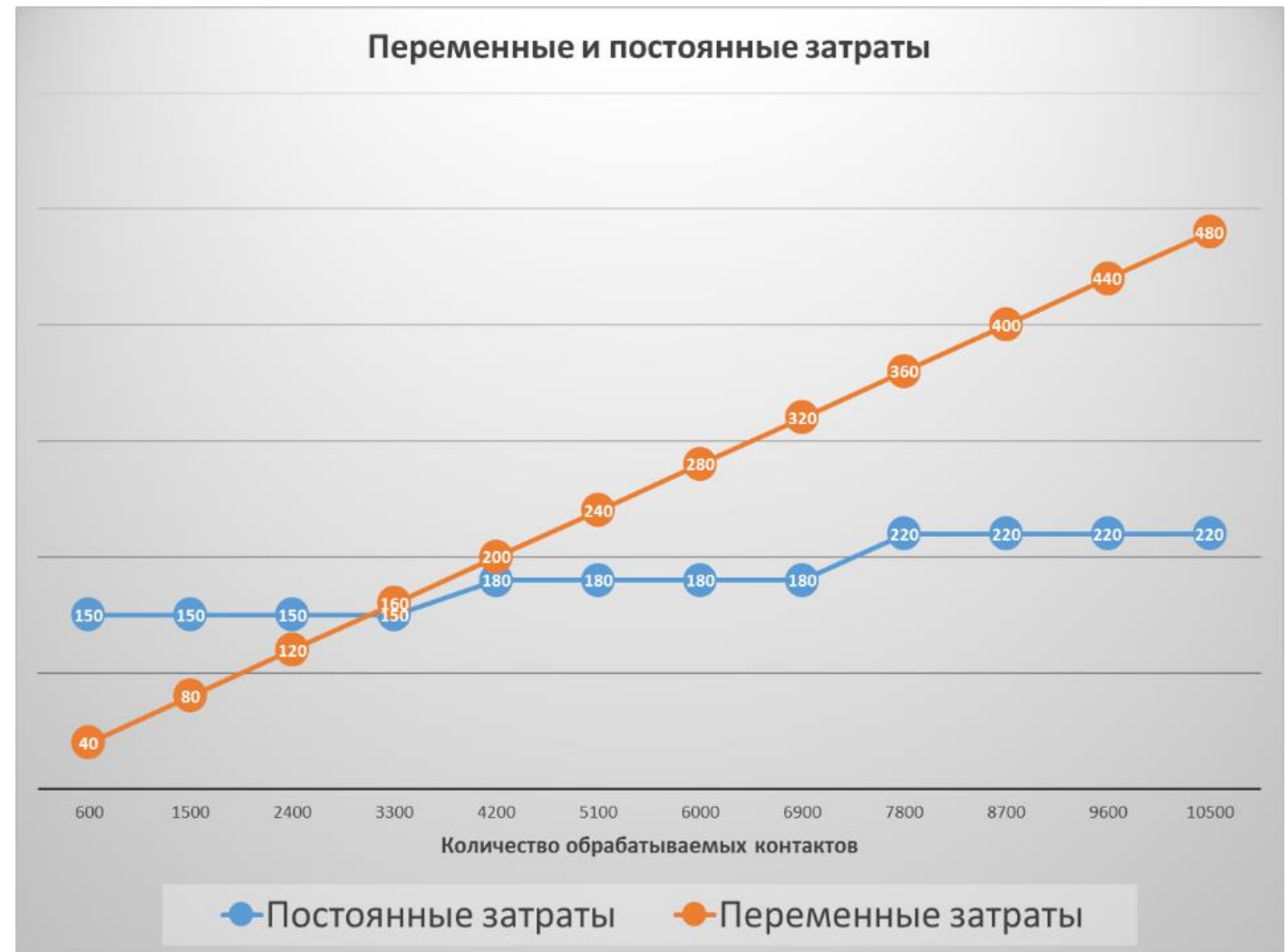
- ФОТ операторов и супервайзеров
- Трафик 8-800 или коротких номеров
- Исходящий трафик
- Оплата тарифицируемых сервисов (речевой аналитики, онлайн-WFM и т.д.)



Переменные и постоянные затраты

Примеры постоянных затрат КЦ:

- ФОТ менеджмента
- Аренда помещений
- Амортизация ОС, отнесенных к КЦ
- Аренда каналов связи
- И т.д.

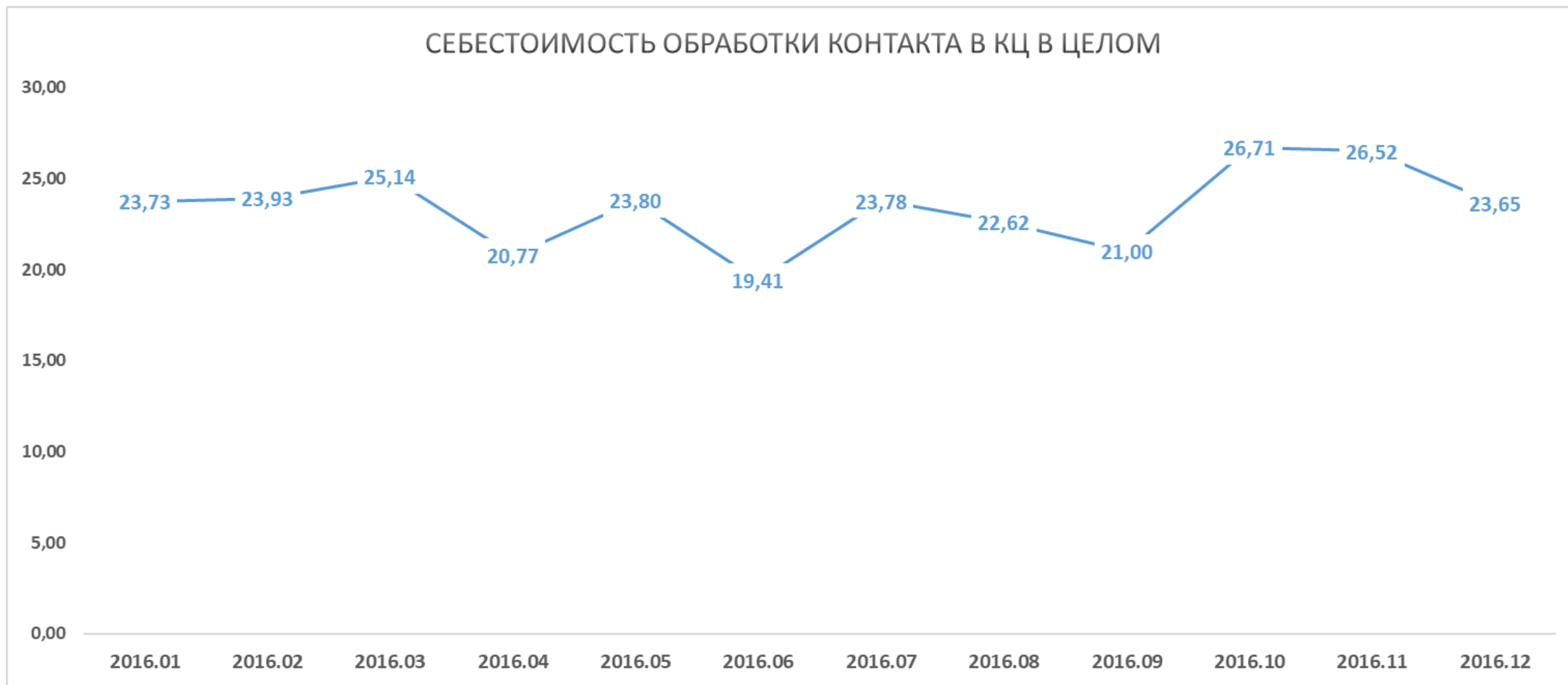


Производственная и полная себестоимость

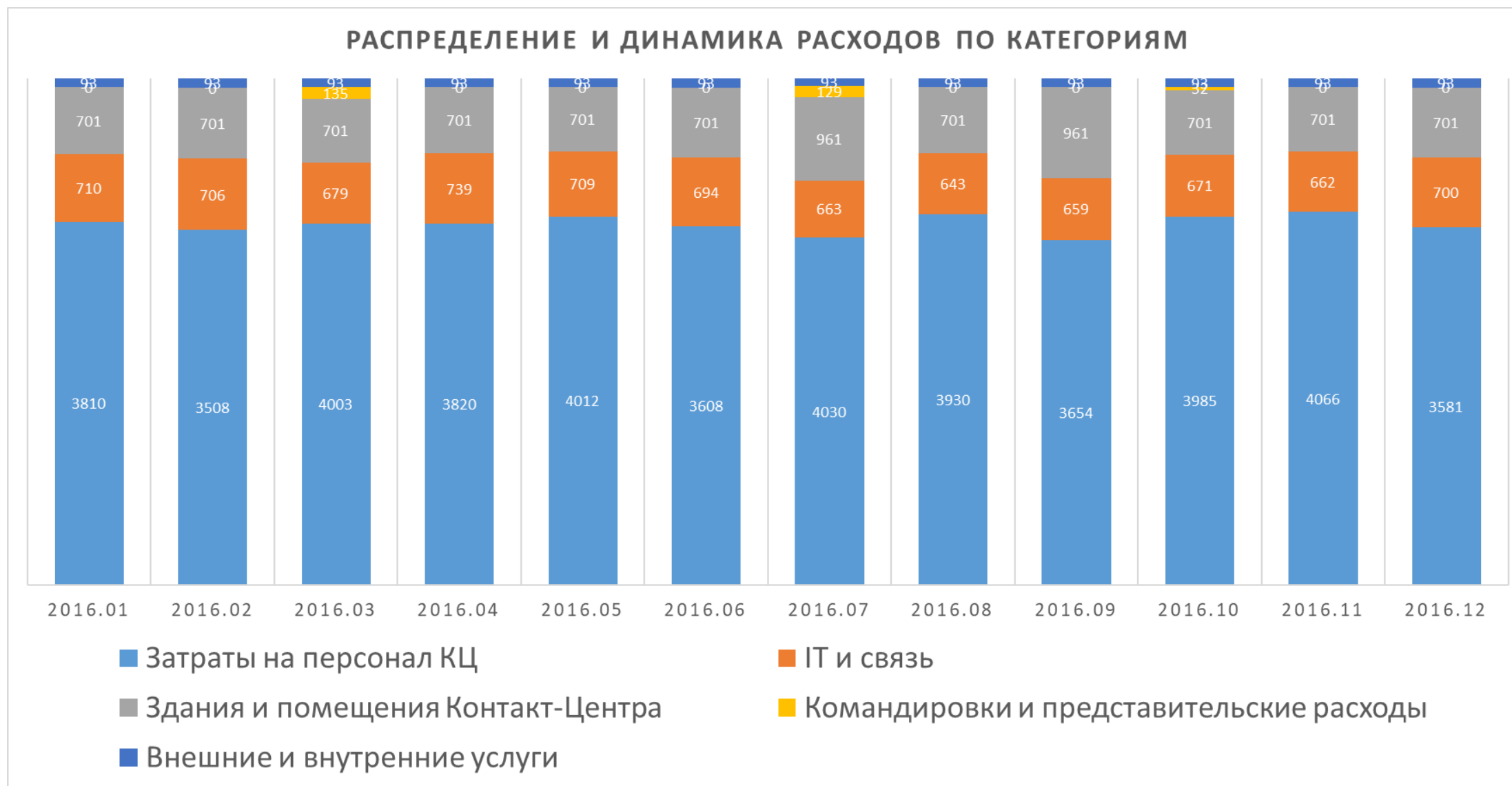
В полную себестоимость помимо затрат контакт-центра включают косвенные накладные (непроизводственные) затраты компании такие как:

- Затраты на подбор
- Затраты на делопроизводство
- Затраты на бухгалтерию
- Затраты на обслуживание IT
- Общехозяйственные расходы компании
- И т.д.

Затраты собраны и классифицированы – можно провести расчет



А также наблюдать за долями затрат по категориям



Что дальше?

Имея данные о расходах мы можем рассчитать себестоимость различных объектов на уровне КЦ:

- Себестоимость контакта
- Себестоимость минуты
- Себестоимость обслуживания клиента
- Себестоимость продажи и т.д.

Достаточно ли этого для оценки эффективности различных решений?



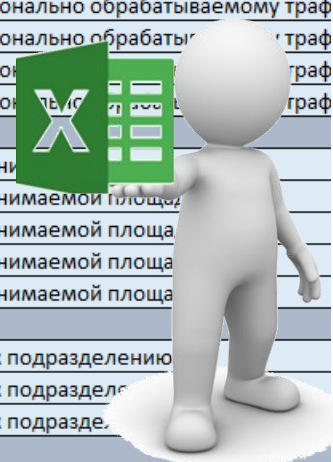
Расчет себестоимости в различных границах

Для оценки фактических решений и для прогноза изменений необходимо иметь расчеты себестоимости в различных границах:

- Контакт-центр, в целом
- Площадки контакт-центра
- Каналы доступа
- Сервисы самообслуживания клиентов
- Сегменты клиентов
- Тематики обращений

Расчет себестоимости в различных границах

Матрица аллокации косвенных затрат КЦ на объекты учета							
КОД статьи	Наименование статьи	Телефон - входящие (отдел продаж)	Телефон - входящие (отдел обслуживания)	E-mail - входящие (отдел обслуживания)	Телефон - IVR - самообслуживание	ИТОГО 2016	Критери (база) аллокации
991	Всего затрат (Операционные)						
100	Затраты на персонал КЦ						
101	Зарплата операторов с НДФЛ и соц. налогами и в	15%	82%	3%	0%	100%	Пропорционально количеству задействованных опер
102	Зарплата других категорий персонала с НДФЛ и с	30%	55%	10%	5%	100%	Пропорционально количеству задействованных мене
103	Затраты на нематериальную мотивацию (призы,	60%	30%	10%	0%	100%	Пропорционально затраченным средствам (достаточн
104	Выездные корпоративные мероприятия	60%	30%	10%	0%	100%	Пропорционально затраченным средствам (достаточн
105	Затраты на подбор персонала (в т.ч. через агентс	15%	80%	5%	0%	100%	Пропорционально количеству набираемых оператор
106	Затраты на обучение персонала (внутреннее и вн	15%	80%	5%	0%	100%	Например, пропорционально количеству набираемы
107	Затраты на персонал - Прочее	15%	82%	3%	0%	100%	Пропорционально количеству работающих оператор
200	IT и связь						
201	Расходы на связь (аренда каналов связи)	15%	82%	0%	3%	100%	Пропорционально обрабатываемому трафику или кол
202	Расходы на связь трафик исходящий и 8-800						
	- Трафик 8-800	15%	82%	0%	3%	100%	Пропорционально обрабатываемому трафику
	- Исходящий трафик	0%	0%	100%	0%	100%	Пропорционально обрабатываемому трафику
203	Аренда IT оборудования, программного обеспеч	13%	80%	4%	3%	100%	Например, пропорционально обрабатываемому траф
204	Обслуживание IT-инфраструктуры и ПО, обновле	13%	80%	4%	3%	100%	Например, пропорционально обрабатываемому траф
209	Амортизация IT-оборудования	13%	80%	4%	3%	100%	Например, пропорцион
210	IT и связь - Прочее	13%	80%	4%	3%	100%	Например, пропорцион
300	Здания и помещения Контакт-Центра						
301	Аренда помещений КЦ	15%	77%	3%	5%	100%	Пропорционально зани
302	Охрана и уборка зданий и помещений, АХО	15%	77%	3%	5%	100%	Пропорционально занимаемой площа
303	Ремонт зданий и помещений	15%	77%	3%	5%	100%	Пропорционально занимаемой площа
305	Амортизация офисного оборудования, мебели	15%	77%	3%	5%	100%	Пропорционально занимаемой площа
306	Здания и помещения - прочее	15%	77%	3%	5%	100%	Пропорционально занимаемой площа
400	Командировки и представительские расходы						
401	Затраты на командировки	100%	0%	0%	0%	100%	По принадлежности к подразделению
402	Представительские расходы	100%	0%	0%	0%	100%	По принадлежности к подразделе
403	Командировки и представительские расходы - Д	100%	0%	0%	0%	100%	По принадлежности к подразде.
500	Внешние и внутренние услуги						



Себестоимость в различных срезах



Клиент

Сокращение Contact Rate и в первую очередь
нежелательных контактов

Вопрос

Сокращение доли повторных обращений,
автоматизация обслуживания клиентов

Контакт

Сокращение длительности обработки
контакта

Минута

Повышение зрелости процесса WFM на всех
его стадиях

A large, jagged iceberg floats in a dark blue ocean under a bright, hazy sky. The iceberg's surface is textured with various cracks and ridges. A semi-transparent blue rectangular box is overlaid on the bottom right of the image, containing white text.

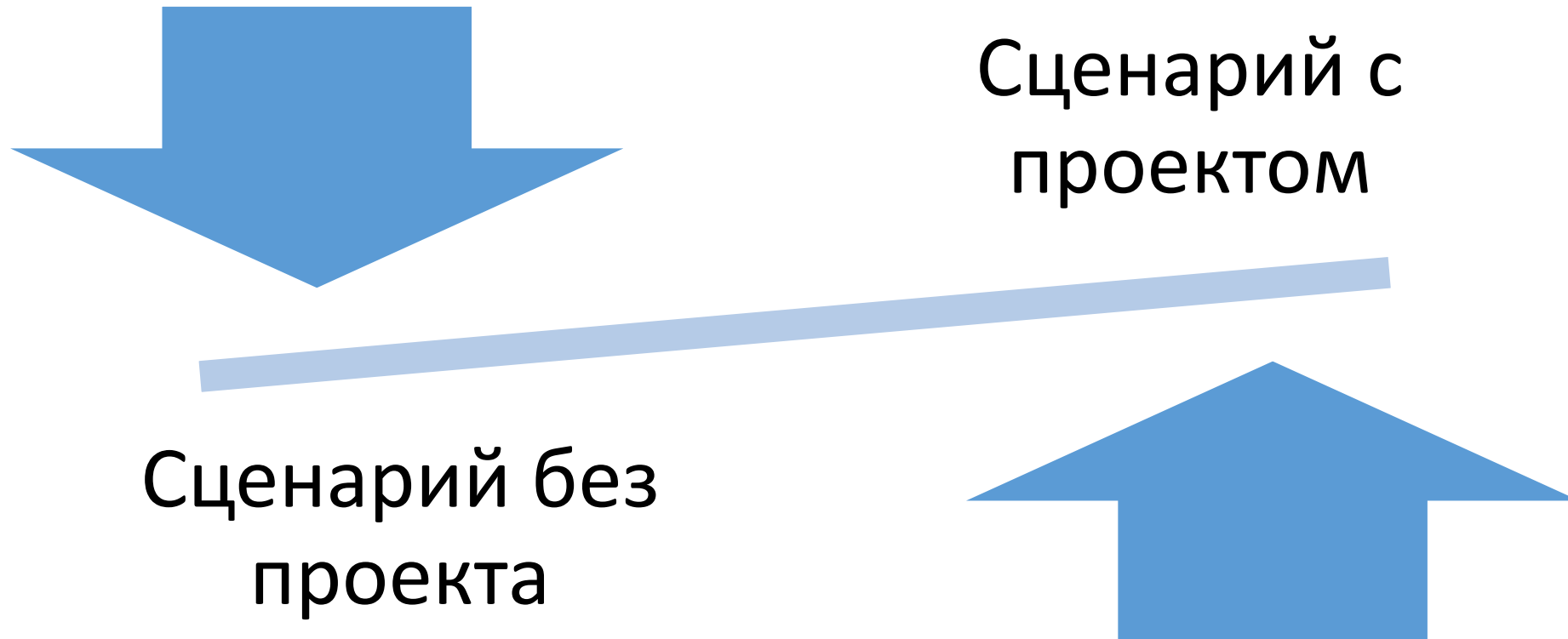
Анализ управленческих решений,
требующих инвестиций

Концепция

- Для принятия решения о реализации того или иного проекта необходим расчет и оценка **экономического эффекта**.
- Экономический эффект любого проекта, в том числе проекта сокращения затрат, заключается в **дополнительно получаемой компанией прибыли** от реализации проекта.
- Дополнительно получаемая прибыль определяется тем, насколько изменится **выручка и затраты** компании в связи с реализацией данного инвестиционного проекта.

Концепция

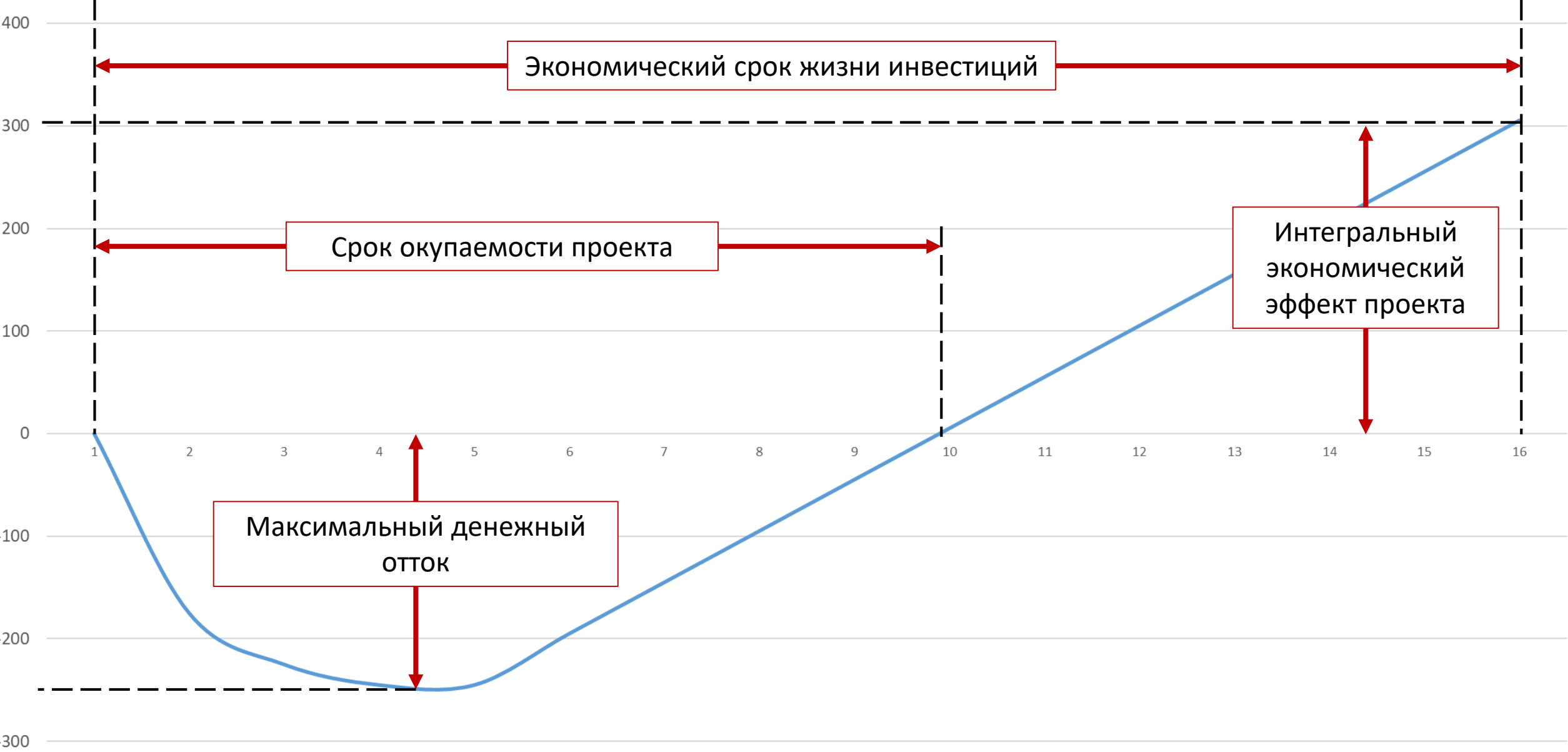
В основе анализа эффективности инвестиционных проектов лежит сравнительный анализ затрат и выручки по двум сценариям:



Расчет экономического эффекта решения. Пример



Диаграмма денежного потока (Cash flow)



The background of the slide is a light grey wireframe of a mountain range, composed of various triangular and quadrilateral facets. A solid blue rectangular box is positioned in the lower half of the image, containing the text.

Что еще полезно

Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта

Расчет показателей эффективности инвестиций

- Инвестиции в проект
- Прибыль проекта
- Дисконтированный денежный поток
- Срок окупаемости проекта
- Чистая приведенная стоимость
- Внутренняя норма доходности
- Рентабельность инвестиций

Дополнительный анализ инвестиционных проектов

- Анализ вариативности
- Анализ устойчивости
- Динамическое моделирование
- Анализ «Что-Если»

Это и многое другое на курсе в Минске

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ В СЕРВИСЕ ДЛЯ НЕФИНАНСИСТОВ

14-15 ноября 2019
МИНСК



СПАСИБО

ЗА ВНИМАНИЕ

Апекс Берг
Контакт-Центр Консалтинг

+7 495 22-911-82
www.apexberg.ru