



Financial Rationale & Management – High lights

Tratto dal Global Contact Centre Benchmarking Report 2006 - Dimension Data

Introduzione

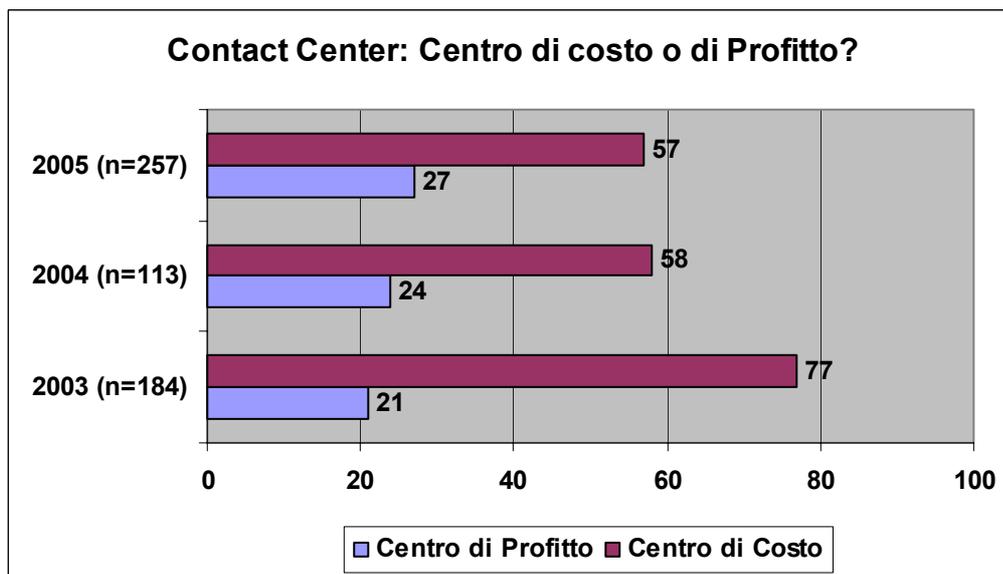
Una visione d'insieme dei risultati dell'indagine indica che i contact center non hanno ancora raggiunto una loro autonomia finanziaria.

Tradizionalmente i contact center erano visti come “operativamente” separati dalla struttura dell'azienda; oggi la tendenza si è invece quella di muovere verso una integrazione e incorporazione nelle strutture aziendali.

Gli high-lights proposti in questo paper prendono in analisi alcuni aspetti tra cui: la definizione di contact center dal punto di vista finanziario, la ripartizione dei costi operativi, i costi per postazione e quelli per tipologia di contatto.

Definizione del contact center (financial status)

Nonostante ci sia stata una sostanziale diminuzione percentuale dal 2003 al 2005 di contact center intesi come centri di costo, ancora oltre la metà delle strutture sono oggi considerate come centri di costo. Nel dettaglio dei diversi settori di mercato, quest'anno si registra che i contact center finanziari sono considerati al 66% come centri di costo, percentuale molto simile a quella registrata per le Utilities che presentano un valore uguale a 62%. Questo nonostante la loro natura sia maggiormente orientata ad essere centro di profitto data la loro peculiare attività di amministrazione di transazioni personalizzate. È invece evidente un cambio di tendenza per i contact center delle aziende di Telecomunicazioni dove la percentuale riferita alla definizione di centro di costo passa dall'83% del 2003 al 66% di quest'anno.





Note:

Domanda originale: “What is the financial status of your contact centre in your organisation?”

Casi: 257 casi presi in esame nel 2005

Il grafico non include le risposte: “Non so” e “Altro”, mentre il contact center è concepito quale centro di profitto se:

1. genera fatturato o genera opportunità di vendita (leads)
2. se è finanziato da strutture organizzative interne o direttamente dal cliente
3. alimenta profitti dal mix di fattori di cui sopra

Budget operativo del contact center, componenti

I dati anche quest’anno confermano che la maggioranza dei costi da sostenere sono quelli relativi alle risorse umane, identificabili per lo più con il “cost of attrition” degli operatori, ovvero il turnover rapportato al numero di nuovi entrati nel contact center. Tale variabile diventa l’elemento cruciale per calcolare i costi finanziari da sostenere ogni anno.

Di seguito uno scenario che ci aiuta a comprendere come valutare tale variazione:

Ipotizziamo che un contact center investe un budget di 10m di euro in costi operativi, di cui un 70%, ovvero 7 milioni, sono i salari di tutti gli addetti e 4.4m sono quelli relativi agli operatori. Assumiamo che il tasso di attrition degli operatori è pari al 25% che in termini di costi si traduce in 1.1m, dei quali il 15% sono costi sostenuti per il recruitment. La risultante è quindi di 165.000 euro all’anno di costi certi generati dal turnover rapportato al numero di nuovi entrati nel call center. Occorre sottolineare che in questo scenario non sono considerate delle voci di costo complesse da misurare, come ad esempio: training, motivazione, riduzione di attività di customer service ecc..

Distribuzione percentuale del Budget Operativo annuale.		
Casi 2005 n=129		
	% Media worldwide	Europa/UK
Costi totali di staff (agenti, supervisor, supporto al business e management)	70	71
Costi totali di recruitment (agenti, supervisor, supporto al business e recruitment management)	2	2
Motivazione e eventi sociali	1	1
Training (induction e mantenimento)	2	3
Tecnologie, sistemi, infrastruttura telefonica, HW, SW licenze e supporto.	6	5
Costi delle chiamate Inbound/Outbound	6	5
Costi delle chiamate Outbound operativo	1	1
Altri costi Operativi	4	4
Affitti, ammortamenti	5	6
Altro	3	2

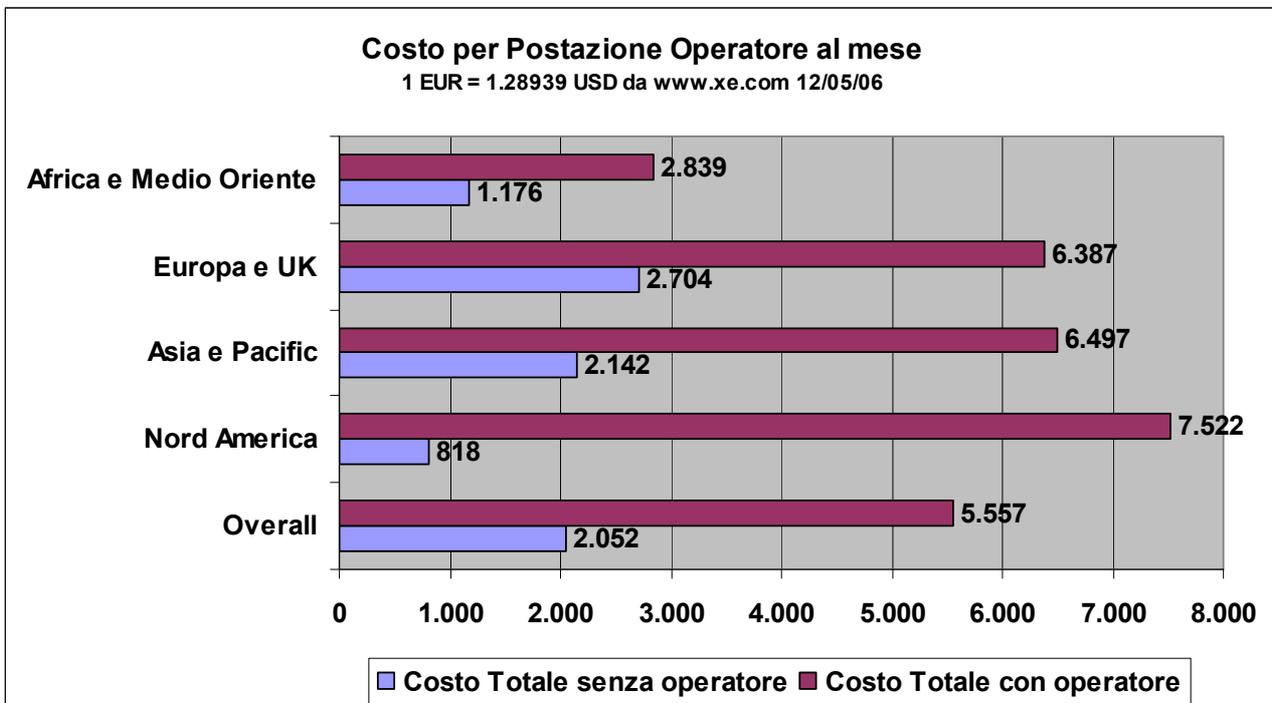


Costo per postazione agente/mese

Risulta evidente che i costi sostenuti per postazione operatore presentano andamenti anche molto divergenti da regione a regione. Ad esempio sono sensibilmente bassi in Africa e Medio Oriente, mentre i valori più alti sono, come già riscontrato lo scorso anno, in Europa e UK dove la forbice tra costo postazione con agente e senza agente è minore rispetto, ad esempio, al Nord America.

Dato molto interessante e che può assumersi a monito per le aziende che operano in Europa è quello del Nord America. Qui si registrano costi molto bassi per postazioni senza operatore ed un costo fully loaded invece molto elevato. La ragione di tale risultato è principalmente dovuto al livello di evoluzione tecnologica raggiunta negli USA.

Sono i bassi costi di IT e Telecomunicazioni, completati da un tasso di innovazione tecnologica non banale (ad esempio la telefonia/voce su IP) che producono tale risultato rispetto ai salari, che al contrario e quasi come naturale conseguenza, sono mediamente i più elevati.



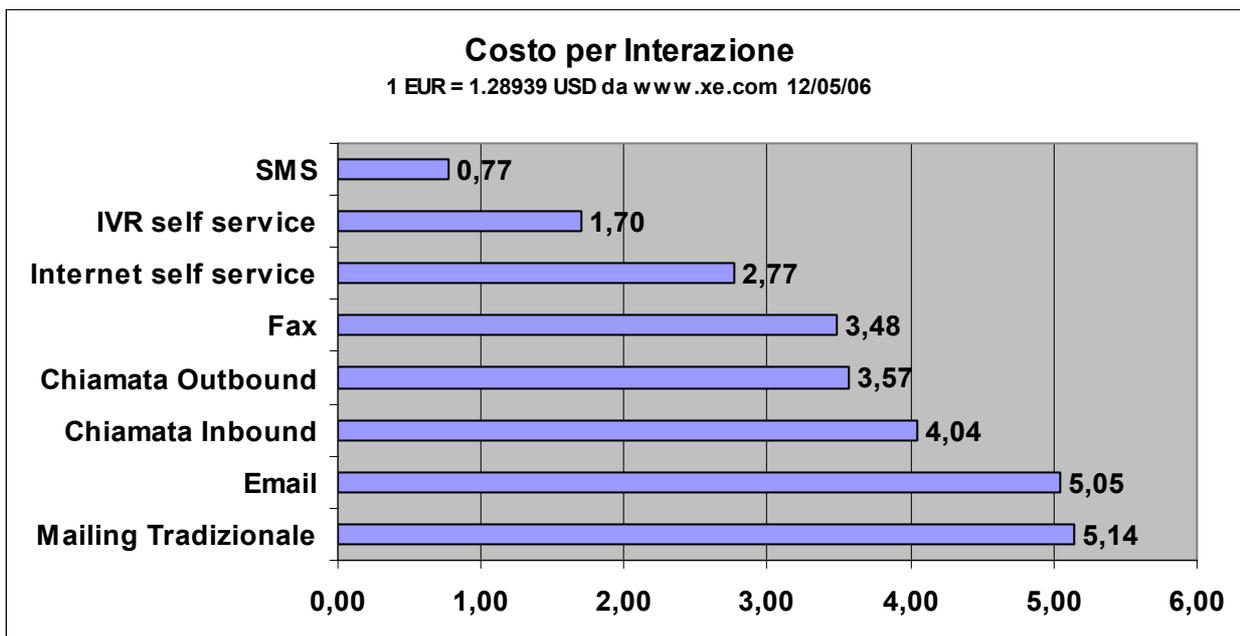


Costo per interazione

Considerando la combinazione di costo più basso per minuto e di costo più basso per interazione le aree che risultano essere come le più efficienti sono, nell'ordine:

- SMS (text message)
- IVR (self-service)
- Internet (self-service)
- Fax
- Telephone and email

Il mailing tradizionale è senza dubbio lo strumento più costoso per l'interazione col cliente, tanto da non essere quasi più considerato come canale accessibile quando si tratta di interazione di un contact center. Ma è opportuno evidenziare quanto in Africa e Medio Oriente i costi delle telefonate e dalle e-mail siano decisamente inferiore rispetto alle altre regioni oggetto di analisi, questo per avere una lettura non falsata dei risultati meramente numerici. In Asia tutti i canali sono a basso costo, fatta eccezione per il mailing tradizionale che ha un costo che è più del doppio rispetto alla media mondiale. In conclusione è importante non dimenticare mai che il costo di interazione non è necessariamente, e comunque, non sempre direttamente correlato alla qualità della comunicazione che intercorre.

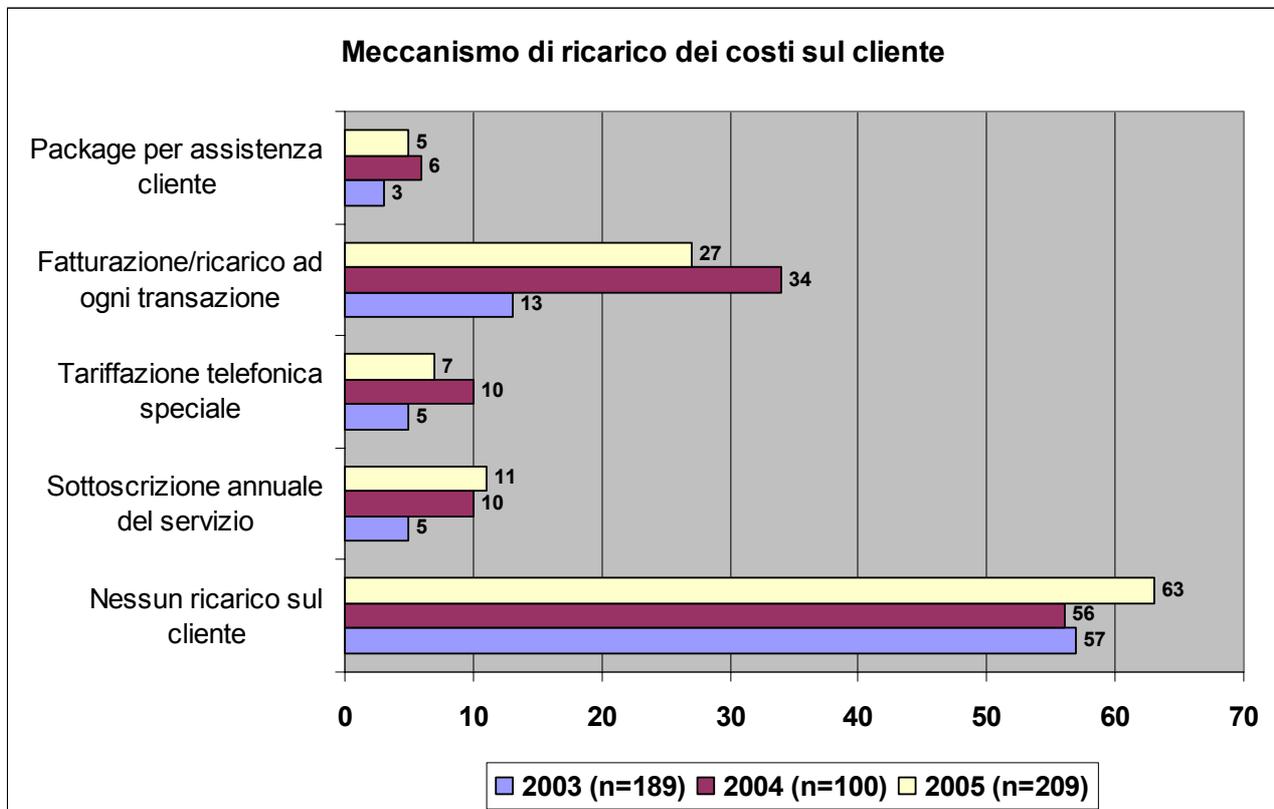




I costi sul cliente, meccanismi di ricarico

Se probabilmente il modo più semplice per trasformare un contact center da centro di costo a centro di profitto è far pagare il servizio direttamente al cliente, fare ciò significa ripensare il contact center stesso sia in termini di servizi e prestazioni sia in termini di management per far sì che il prodotto finale sia un prodotto vendibile.

Strumenti utili se non indispensabile per avviare tale trasformazione sono i sistemi di Management Information che supportano la struttura a capire quanto far pagare al cliente e come tenere traccia delle movimentazioni generate. Al contrario, attualmente, dall'indagine risulta che il meccanismo più comunemente utilizzato per l'attribuzione dei costi sul cliente è la fatturazione e il ricarico ad ogni transazione effettuata indistintamente in tutti i continenti. A ciò va aggiunta una situazione particolare fortemente presente in Africa e Medio Oriente dove viene praticato il pagamento periodico del servizio.





Conclusioni

Nel 2005 l'analisi complessiva dal punto di vista finanziario non afferma la tanto desiderata autonomia finanziaria e quindi la dignità di "business unit" di un'azienda se non in rari casi. Questo principalmente perché il contact center è ancora visto troppo come centro di costo, perché il contact center ancora non "siede" al tavolo dell'Executive Board, perché il contact center deve ancora migliorare in termini di capacità di previsione, misurazione e controllo dei propri numeri. È la strada di un management più completo, maturo e forte che permetterà al contact center di assumere la centralità che di fatto ha ma che non riesce ancora a dimostrare con l'evidenza dei risultati.

A conclusione riportiamo quelle che risultano essere le Key Metrics necessarie ad un contact center per diventare un soggetto autonomo ed evoluto all'interno dell'economia di una azienda:

- Profittabilità di un centro di costo
- Costo per contatto per canale
- Numero di vendite generate ed identificate in un contact center
- Reale rapporto tra promesse di acquisto e vendite
- Customer Profitability
- Separazione dei charging customers dai costi operativi come costi di un centro di profitto.

A cura di :

- Sabino Sgaramella (CMMC) sabino.sgaramella@markab.it

- Francesco Testi (Dimension Data) francesco.testi@eu.didata.com
