

Contact center Financials



**Every house is built twice:
First on a blueprint
and then for real**

Inge Vissers, The House of Contact Centers.

Agenda

- Quiz & inleiding
- Waarom zijn CC financials belangrijk?
- Cost Management:
 - Kost soorten & samenstelling CC kost
 - Wat bepaalt de CC kosten => uitstap!
 - Kostprijs berekening
 - Op kosten sturen
- Business Case & investeringsregels

Quiz

1	Geef de 3 belangrijkste kostcomponenten in een Contact Center
2	Directe kosten = variabele kosten, JA/NEEN en waarom
3	Waarom aan kostenmanagement doen?
4	Wat is een budget?
5	De kost van de ingezette middelen (agenten, technologie, ...) is een belangrijk element van de kostprijs van een contact. Geef nog een ander belangrijk element van deze kostprijs.
6	Wat is een P&L?
7	Op basis waarvan beslissen CxO's over investeringen?



CONTACT CENTER OPERATING MODEL[®]

To get the most value out of your contact center

3.0

BUSINESS PLANNING & BUDGET →

Optimize
Cost

+

Maximize
Service

+

Generate
Revenue

VISION & MISSION ON REACH & ACCESSIBILITY

STRATEGY

Leadership

Journey

Experience

DEPLOYMENT

Objectives

Rules & Risks

Make or Buy

**ORGANIZE
&
DOCUMENT**

Organize

Quality

BPM

OPERATIONS MANAGEMENT

People & Processes

PEOPLE

HRM

WFM

Seats
Management

INFORMATION

Knowledge

Training

Data

SYSTEMS

Customer
Interface

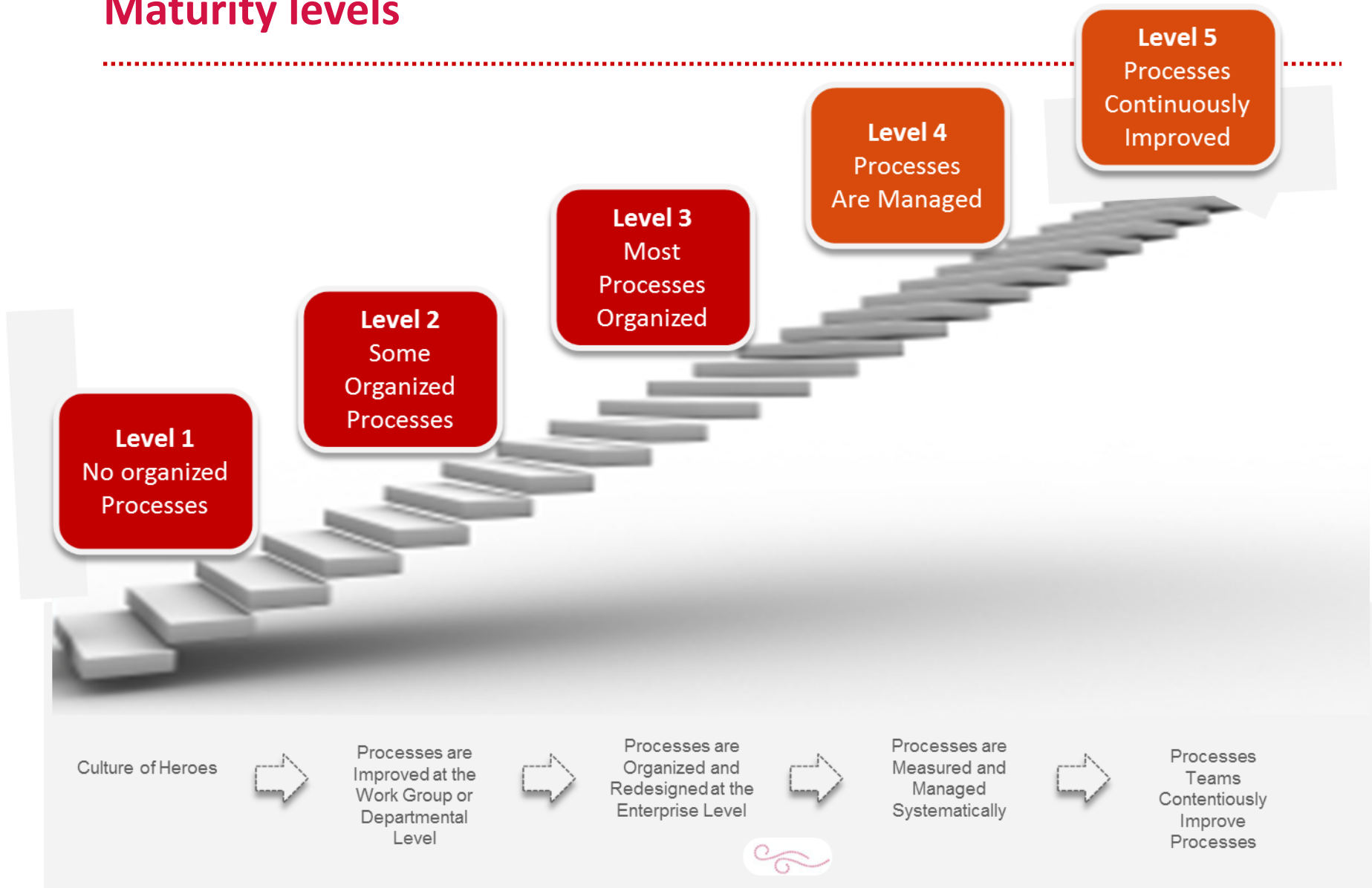
User
Interface

Governance

OUTCOME - STAKEHOLDERS VALUE

BUSINESS ACTIVITY MONITORING

Maturity levels



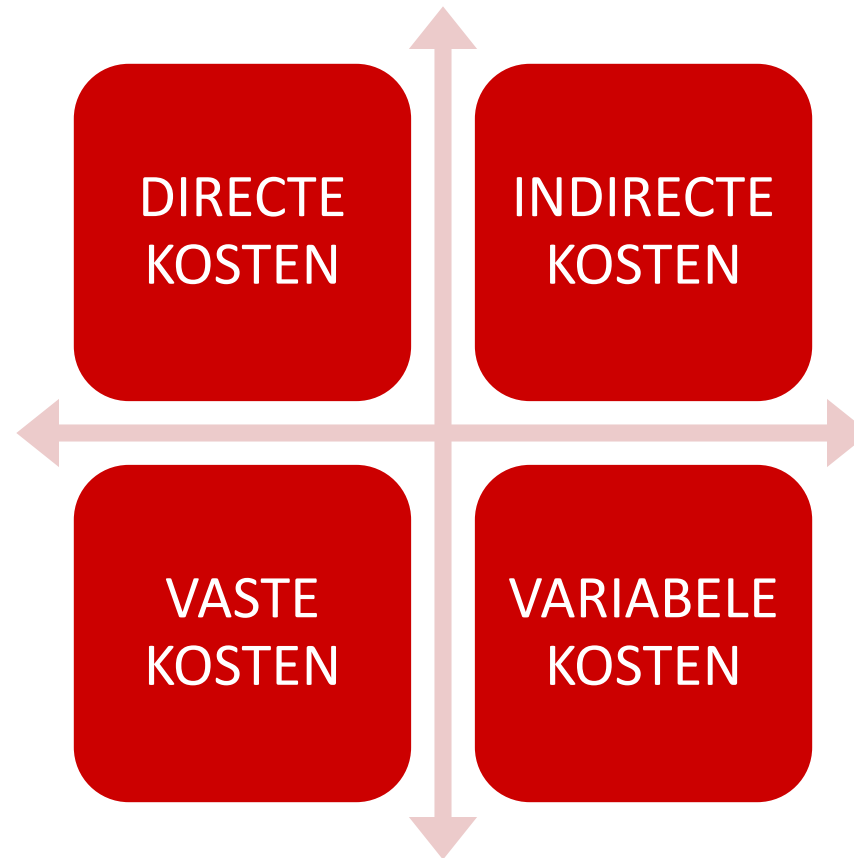
KOSTEN COMPONENTEN IN HET CONTACT CENTER

KOSTEN COMPONENTEN

Component	Omschrijving	Aandeel
Agents / TC's / SV's	Salaris, toeslagen, werving, selectie, training	70%
Werkplek	M ² , meubilair, headset, beeldscherm, bekabeling	8%
IT & telco	ACD, IVR, CTI, servers, dialer, applicaties (WFM, knowledge, ...) database, onderhoud, hosting, ...	9%
Algemene huisvesting	Gebouw, inrichting, energie, refter, rookruimte, onderhoud, ...	5%
Indirect personeel & overhead	CC management, support functies, HR-, ICT-, finance facilitators	6%
Algemene Kosten	Kantoormateriaal, post & courierdiensten, printing, verzekeringen,	2%

KOSTEN SOORTEN

KOSTEN SOORTEN



KOSTEN SOORTEN

- **Directe kosten:**
 - Directe relatie tussen de prestatie en de kosten die ermee gepaard gaan
- **Indirecte kosten:**
 - Niet rechtstreeks toe te kennen aan bepaalde prestaties
- **Vaste kosten:**
 - Variëren niet mee met het bedrijfsvolume
- **Variabele kosten:**
 - Variëren wel mee met het bedrijfsvolume

Let wel: directe kosten zijn niet persé vaste kosten of omgekeerd



KOSTEN SOORTEN

Kost:	Vast	Variabel	Direct	Indirect
Externe projectleider				
Overhead				
Werkplek				
Medewerkers				
Telecom (minuten)				
Technologie				
CC Management				
Uitzendkrachten				
Gebouwen				
Overflow				

KOSTEN SOORTEN

	DIRECT	INDIRECT
VAST	<ul style="list-style-type: none">• Werkplek• Vaste agents, TC's	<ul style="list-style-type: none">• Gebouwen, inrichting• CC Management & support• Technologie• Overhead
VARIABEL	<ul style="list-style-type: none">• Telecom (minuten)• Uitzendkrachten• Overflow, externe CC kosten	<ul style="list-style-type: none">• Occasionele staff (bvb externe projectleider, trainer)

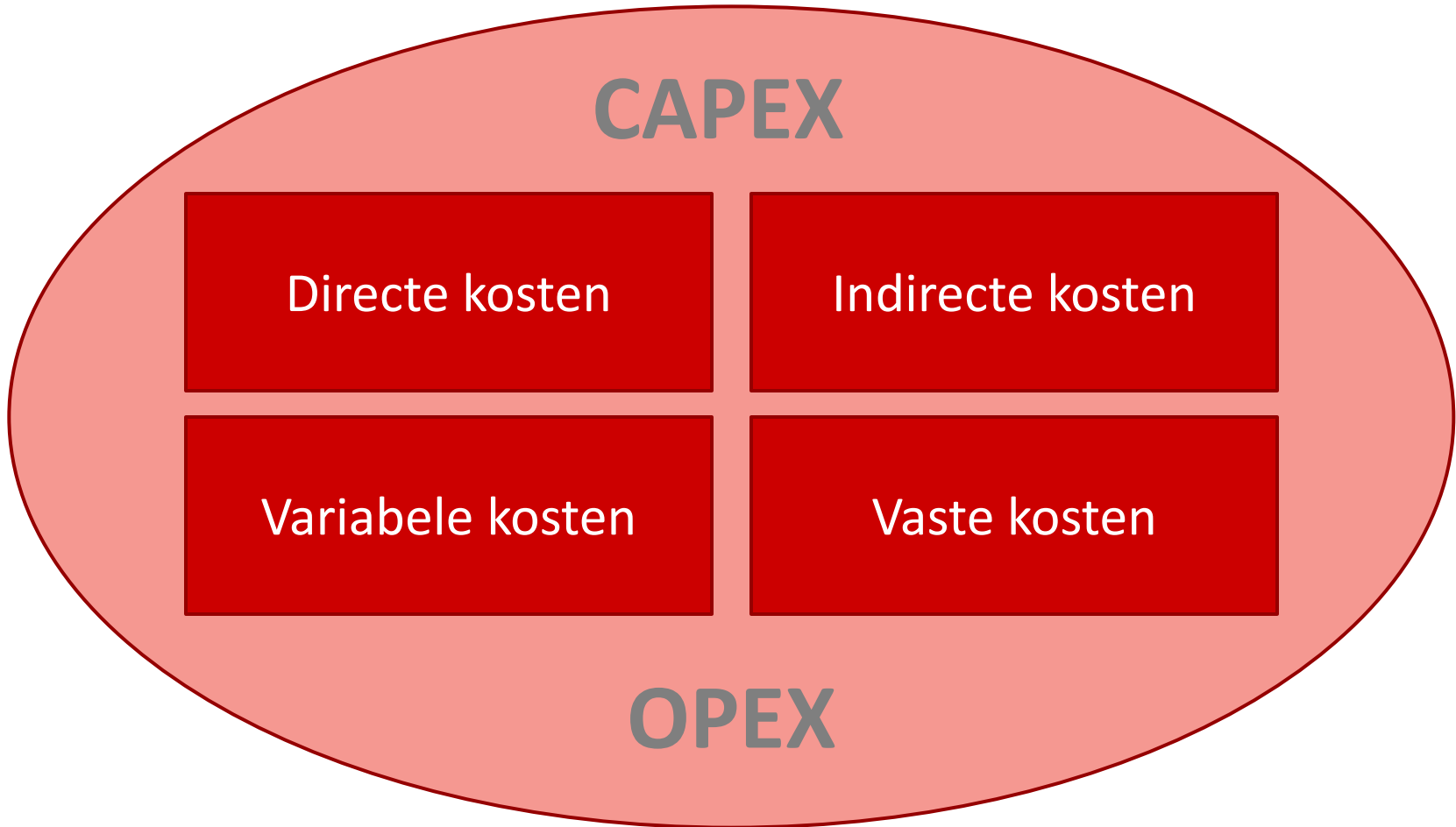
CAPEX / OPEX

Onze kostensoorten kunnen ook teruggebracht worden tot de gekende principes Capex & Opex:

- **Capital Expenditures of CAPEX**, staat voor de kosten voor ontwikkeling of levering van niet-verbruikbare onderdelen van een product of systeem.
- Zijn tegenhanger, de **Operating Expenditures of OPEX**, zijn de terugkerende kosten voor een product, systeem of onderneming. OPEX kan ook bestaan uit bv. werknemerskosten en faciliteitskosten zoals huur.
- Als voorbeeld is de aanschaf van een kopieerapparaat de CAPEX, terwijl de kosten voor de jaarlijks benodigde toner en papier de OPEX vormen.



Kosten soorten



KOSTPRIJS BEREKENING IN HET CONTACT CENTER

Het belang van kosteninformatie

- Kosteninformatiesystemen geven inzicht in de kosten per product/dienst teneinde het management toe te laten verantwoorde beslissingen te nemen
- Kosten beïnvloeden de marktpositie van het bedrijf
- De gevolgen van verkeerde beslissingen kunnen het voortbestaan van ondernemingen in gevaar brengen
- Verschillende methoden: kosten specificeren naargelang de afzonderlijke kostendragers

Hoe druk je de kostprijs uit in het Contact Center?

Cost per call / contact

Cost to Serve *

Cost of Acquisition *

Wat heb je hiervoor nodig?

*: niet alleen CC kosten

Hoe de kostprijs berekenen?

- Full cost methode
- Opslagmethode
- Kostenplaatsmethode
- Activity based costing



Cost per minuut
of
Cost per contact

Rechtstreeks

Onrechtstreeks

PRIJS + TIJD + HOEVEELHEID + KWALITEIT = KOSTPRIJS

Full-cost methode

Deze meest eenvoudige manier om deze kostprijzen te berekenen bestaat erin om de “full load” kost (directe + indirecte kosten) te delen door respectievelijk het aantal activiteitsminuten (ACD, IVR, e-mail handling, ...) of het aantal activiteitseenheden (gesprekken, IVR, e-mails, faxen, briefwisseling, ...)

$$\text{Kost / minuut} = \frac{\text{“Full” cost}}{\text{totaal minuten}}$$

$$\text{Kost / contact} = \frac{\text{“Full” cost}}{\text{totaal contacten}}$$

Voordeel:

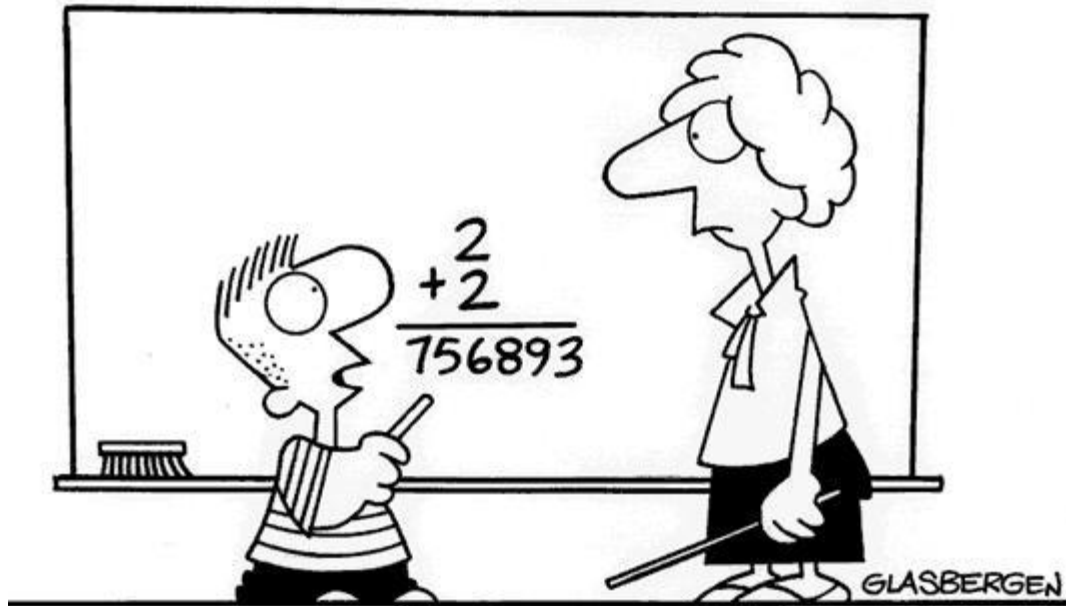
- Eenvoudig

Nadeel:

- Geen inzicht in kost per product, segment, activiteit, ...
=> Niet mogelijk om hierop te sturen



Copyright 1996 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



**“In an increasingly complex world,
sometimes old questions require new answers.”**



Van uw contact center zijn voor dit jaar de volgende kostcomponenten beschikbaar:

- CC agents & TL's: € 1.060.000
 - CC management & staff: € 170.000
 - Huur & onderhoud gebouwen: € 33.500
 - Meubilair & IT: (afschrijving = 3 jaar) € 210.000
 - Overhead kosten: € 45.000
-
- Er werden vorig jaar ca. 40.000 gepresteerde agenturen geregistreerd en in totaal 243.620 contacten afgewerkt.



1. Bereken de gemiddelde kost per uur en kost per contact
2. Wat kan je doen met deze informatie?



Oplossing

- **Gemiddelde kost per uur: € 34,46**
- **Gemiddelde kost per contact: € 5,66**

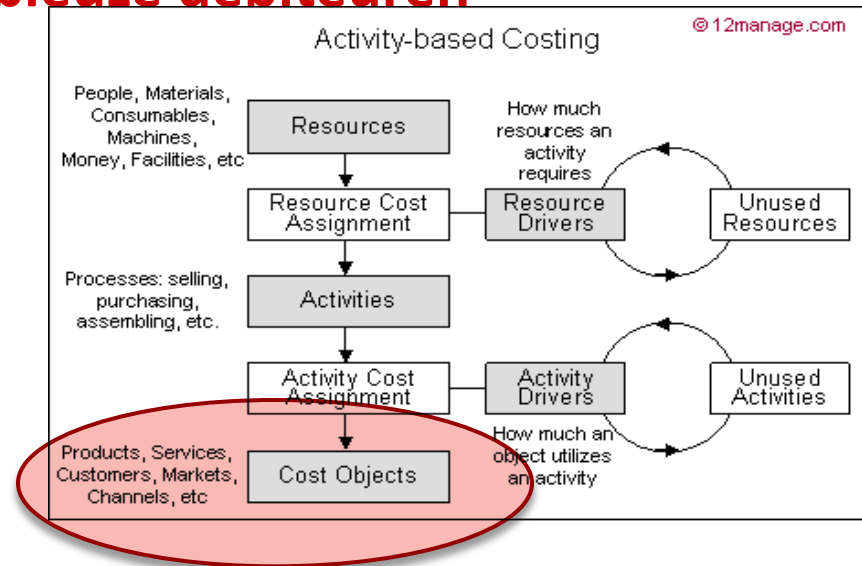


Cost to serve & sell

Niet alleen CC cost, maar ook: (*)

- **Andere operationele diensten uit het delivery proces (bvb. Back offices)**
- **Afschrijvingen op investeringen eigen aan de delivery chain**
- **Waardevermindering op dubieuze debiteuren**
- **Print & mail kosten**

Cost to serve & sell elementen



(*): grootste gemene deler, elk bedrijf heeft zijn eigen definitie



ÇAVAKES NOG?



COST MANAGEMENT

DEFINING

Input

- 1250 calls / dag
- 3,5 minuten gemiddeld (all in)
- 22 werkdagen in deze maand; weekend gesloten
- SL 80/20 => 30% available time nodig
- 35% shrinkage
- FTE presteert 7,5 uur per dag

Oplossing

21,4

Oplossing

Dagen	22
Calls/ dag	1250
Call/maand	27500
Minuut	3,5
Seconden	210
Workload in minuten	96.250
Workload in uren	1.604
Available time	30%
Netto uren benodigd	2.292
Shrinkage	35%
Bruto uren benodigd	3.526
Uren FTE	7,5
Dagen per FTE	22
<u>Benodigde FTE</u>	<u>21,4</u>

Andere scenario's

Fout % berekening

Dagen	22
Calls/ dag	1250
Call/maand	27500
Minuut	3,5
Seconden	210
Workload in minuten	96.250
Wokload in uren	1.604
Available time	30%
Netto uren benodigd	2.085
Shrinkage	35%
Bruto uren benodigd	2.815
Uren FTE	7,5
Dagen per FTE	22
<u>Benodigde FTE</u>	<u>17,1</u>

Langere call duur

Dagen	22
Calls/ dag	1250
Call/maand	27500
Minuut	4
Seconden	210
Workload in minuten	110.000
Wokload in uren	1.833
Available time	30%
Netto uren benodigd	2.619
Shrinkage	35%
Bruto uren benodigd	4.029
Uren FTE	7,5
Dagen per FTE	22
<u>Benodigde FTE</u>	<u>24,4</u>

Lager SL

Dagen	22
Calls/ dag	1250
Call/maand	27500
Minuut	3,5
Seconden	210
Workload in minuten	96.250
Wokload in uren	1.604
Available time	15%
Netto uren benodigd	1.887
Shrinkage	35%
Bruto uren benodigd	2.903
Uren FTE	7,5
Dagen per FTE	22
<u>Benodigde FTE</u>	<u>17,6</u>



DE WERELD VAN HET SERVICE NIVEAU

De wereld van het service niveau

- **Wat is het?**
- **SL of andere indicatoren?**
- **Waar komt het vandaan?**
- **Welk SL?**
- **Wat kost het?**
- **Wat en hoe meten?**



Wat is Service Level

- **Indicator van de klantervaring op het vlak van bereikbaarheid**
- **Metten van de klantervaring op het vlak van bereikbaarheid**

Wat is een goed SL en waarom?

- **Je belangrijkste bron: de strategie van de onderneming**
- **Hoe wordt deze gevoed?**

Wat is een goed SL en waarom?

- Je belangr ondernem
- Hoe wordt

gie van de



Overlopen
onderzoekresultaten (zie
apart overzicht)

Bepalen hoeveel mensen je nodig hebt



Volume

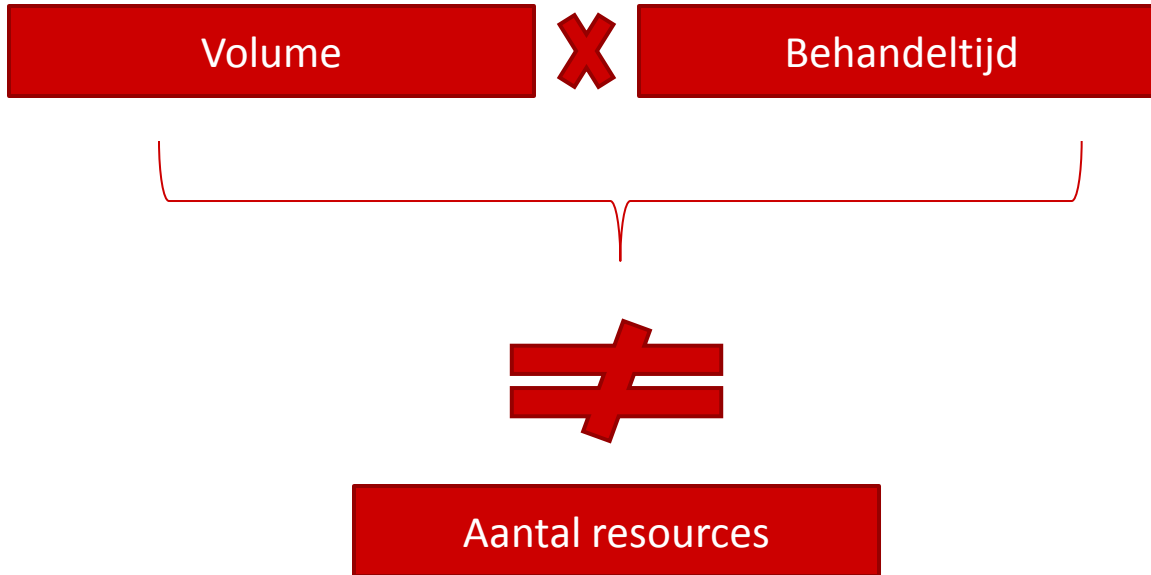


Behandeltijd

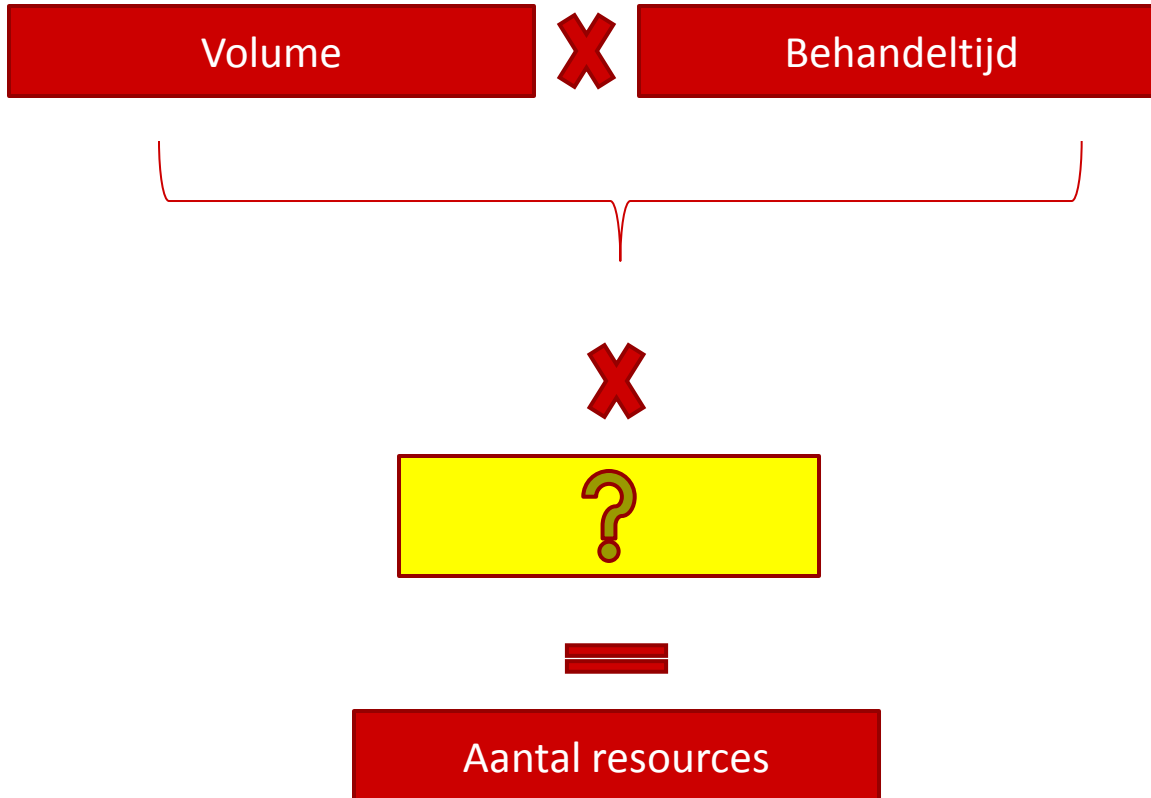


Aantal resources

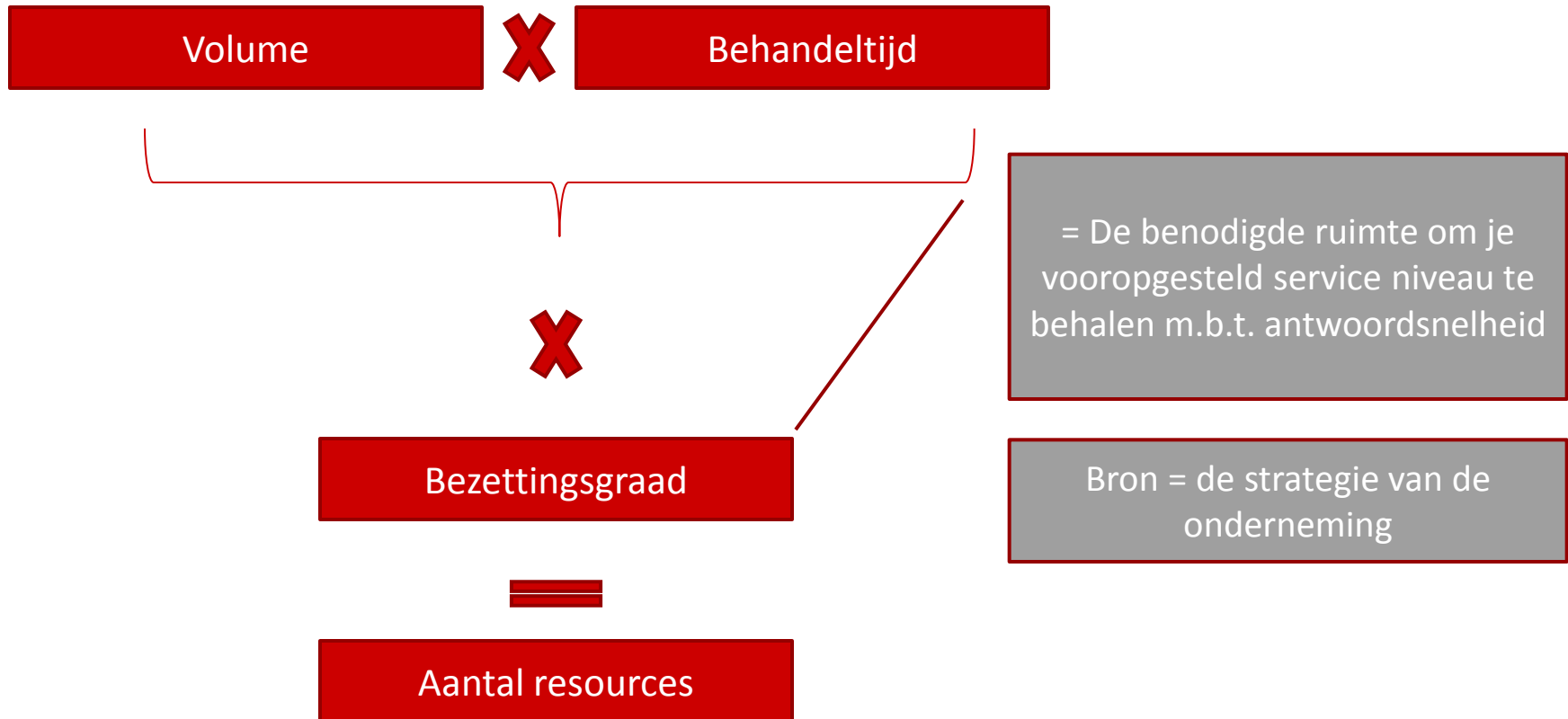
Maar...



???



Tadaaa !



De kassiersters in de supermarkt

Agents in het CCC

- **Veel kassiersters:**

- = korte wachttijd voor de klant
- => lage bezettingsgraad van de kassiersters
- = hoge kost voor de onderneming

De agents in het CCC

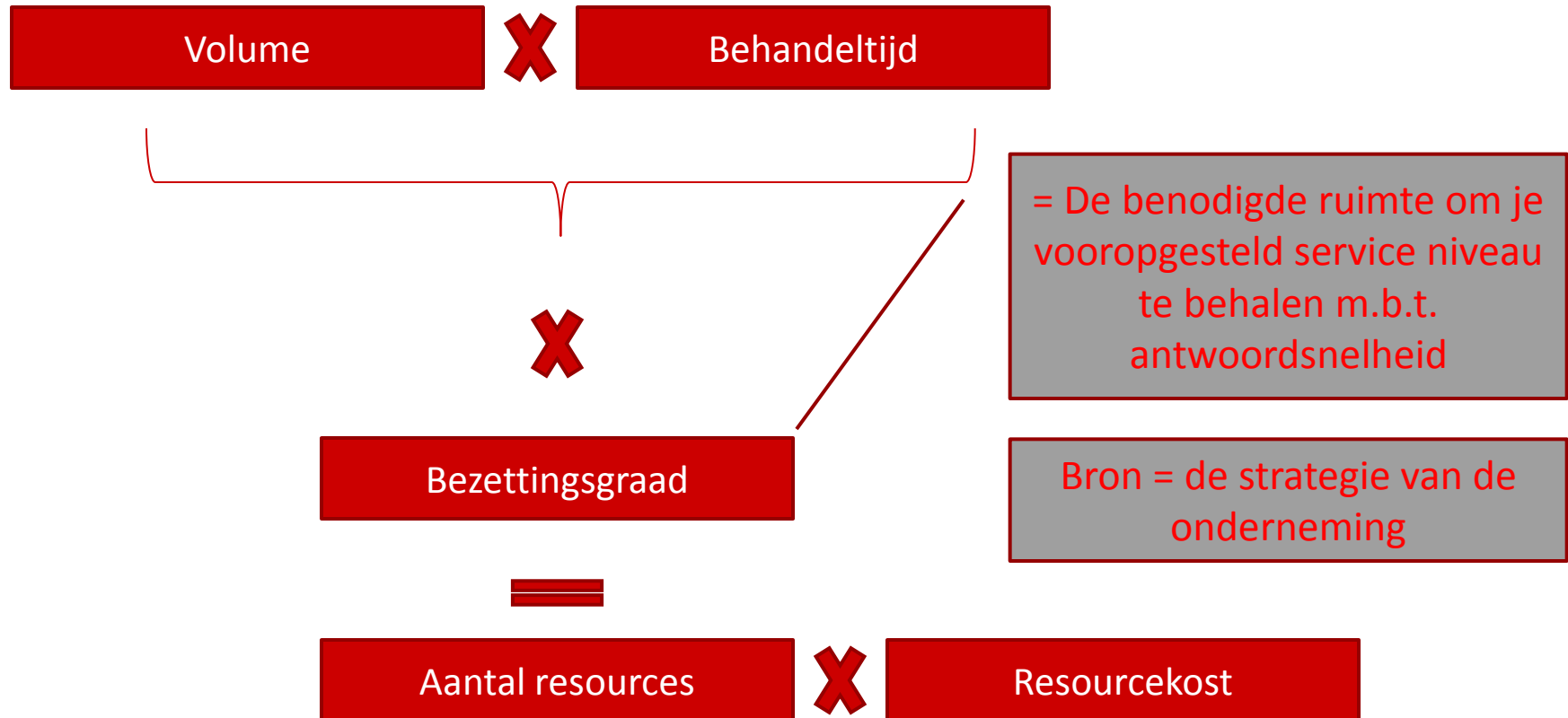
Agents in het CCC

- **Weinig kassiersters:**

- = langere wachttijd voor de klant
- => hogere bezettingsgraad van de kassiersters
- = lagere kost voor de onderneming

De agents in het CCC

Kwaliteit versus hoeveelheidsgrondslag!





DE WERELD VAN DE MEDEWERKER

Bruto versus netto productiviteit

- **100%: aantal contracturen**
 - Vakantie
 - Ziekte & afwezigheid

Niet beschikbare uren
- **X%: aantal beschikbare uren**
 - Training
 - Coaching
 - Projecten
 - Testing
 - Teammeetings
 - ...

Niet inzetbare uren
- **Y%: aantal inzetbare uren**
 - X bezettingsgraad % (i.f.v. beoogde service graad en openingsuren)
- **Effectieve uren met de klant aan de lijn**



OE FENING BRUTO NETTO

Situatie in jouw contact center



Item	Number or percentage
Heads #	98
FTE #	93,5
Working hrs per week	38
Holidays + public holidays #	20 + 10
Sickness %	6,3%
Training %	2%
Coaching %	1,3%
Meeting %	1%
Breaks%	5,6%
Other%	0,2%
Occupancy%	68%

Opdracht



- Hoeveel % van de totale contract tijd is een medewerker actief met klantencontact?
- Wat is het aantal niet aanwezige uren per medewerker en in totaal?
- Wat is het aantal niet inzetbare uren per medewerker en in totaal?
- Hoeveel bedraagt de totale shrinkage in procenten?
- Wat is het aantal inzetbare uren per medewerker en in totaal?
- Verandert het aantal inzetbare uren in geval van een 40 uren week?

Overzicht



Agents	98			
FTE	93,4			
	1 FTE	Hrs/FTE/YR	Hrs all Fte/YR	%
Werkweek in uren	38	1.976	184.558	100%
Ziekte %	6,3%	124,49	11.627	6,3%
Verlofdagen	20	152	14.197	7,7%
ADV dagen	0		-	
Feestdagen	10	76	7.098	3,8%
Training	40	40	3.736	2,0%
Coaching	25	25	2.335	1,3%
Meetings	20	20	1.868	1,0%
Pauzes	110	110	10.274	5,6%
Other	4	4	374	0,2%

Oplossing



Niet aanwezige uren	352,49	17,8%
Niet inzetbare uren	199	10,1%
Totale shrinkage	551,49	27,9%
Beschikbare uren	1623,51	
Inzetbare uren	1424,51	
Nett occupancy	68%	
Uren netto in klantencontact	968,67	
Netto activiteit t.a.v. totaal uren		49,0%

Wat zijn je bedenkingen?



Niet aanwezige uren	352,49	17,8%
Niet inzetbare uren	199	10,1%
Totale shrinkage	551,49	27,9%
Beschikbare uren	1623,51	
Inzetbare uren	1424,51	
Nett occupancy	68%	
Uren netto in klantencontact	968,67	
Netto activiteit t.a.v. totaal uren		49,0%

Agents	98
FTE	93,4

	1 FTE	Hrs/FTE/YR	Hrs all Fte/YR	%
Werkweek in uren	38	1.976	184.558	100%
Ziekte %	6,3%	124,49	11.627	6,3%
Verlofdagen	20	152	14.197	7,7%
ADV dagen	0		-	
Feestdagen	10	76	7.098	3,8%
Training	40	40	3.736	2,0%
Coaching	25	25	2.335	1,3%
Meetings	20	20	1.868	1,0%
Pauzes	110	110	10.274	5,6%
Other	4	4	374	0,2%

Hoe de kostprijs berekenen?

- Full cost methode
- Opslagmethode
- Kostenplaatsmethode
- Activity based costing



Cost per minuut
of
Cost per contact

Rechtstreeks

Onrechtstreeks

PRIJS + TIJD + HOEVEELHEID + KWALITEIT = KOSTPRIJS



Conclusie

- **Soms kosten maken om kosten te kunnen besparen:**
 - Indirect personeel
 - Systemen
 - Meer direct personeel (bvb TC's)
 - ...
- ⇒ **Stijging in indirecte kosten kan daling in directe kosten betekenen => hefboomeffect**
- ⇒ **Investering => Business case!**

BUSINESS PLAN, BUSINESS CASE

**Every house is built twice:
First on a blueprint
and then for real**

Inge Vissers, The House of Contact Centers. 2013

Business plan van Ons Huis

- **Financiële mogelijkheden bepalen de ambities** (locatie, nieuwbouw, grootte, opties, ...)
- **Informatie vergaren** (gemeente, architect, ...)
- **Planning & voorbereiding** (keuzes, kostenplaatje, vergunningen, financiering, ...)
- **Doen we het of doen we het niet?**

Business Plan: ingrediënten

Ons Huis	Business Plan
Een idee	The Opportunity
Informatie	The Context
Hoe realiseren?	Risk & rewards
Doen we het of doen we het niet	Go / No Go

Samengevat: een idee omvormen tot een
opportuniteit om geld mee te verdienen & dit
vertalen naar een concreet actieplan

Volgens Harvard model

New business

Business Plan	Wat betekent dit concreet?
The Opportunity	Marktonderzoek, groeipotentieel, aanpak, hoe klanten bereiken, doelstellingen, kostenplaatje, ...
The Context	Economisch klimaat, subsidies, trends, concurrentie, regulering, ...
Risk & rewards	Risico = het niet kunnen voorspellen van de toekomst => rekening houden met zaken die de business in de toekomst kunnen beïnvloeden Reward = beloning voor het risico
Go / No Go	Hoeveel geld moet ik investeren, wat is het risico & wat brengt het op? => beslissing

Volgens Harvard model

New venture vs bestaande business

New venture:	Bestaande business:
The Opportunity	
The Context	
Risk & rewards	
Go / No Go	

Volgens Harvard model

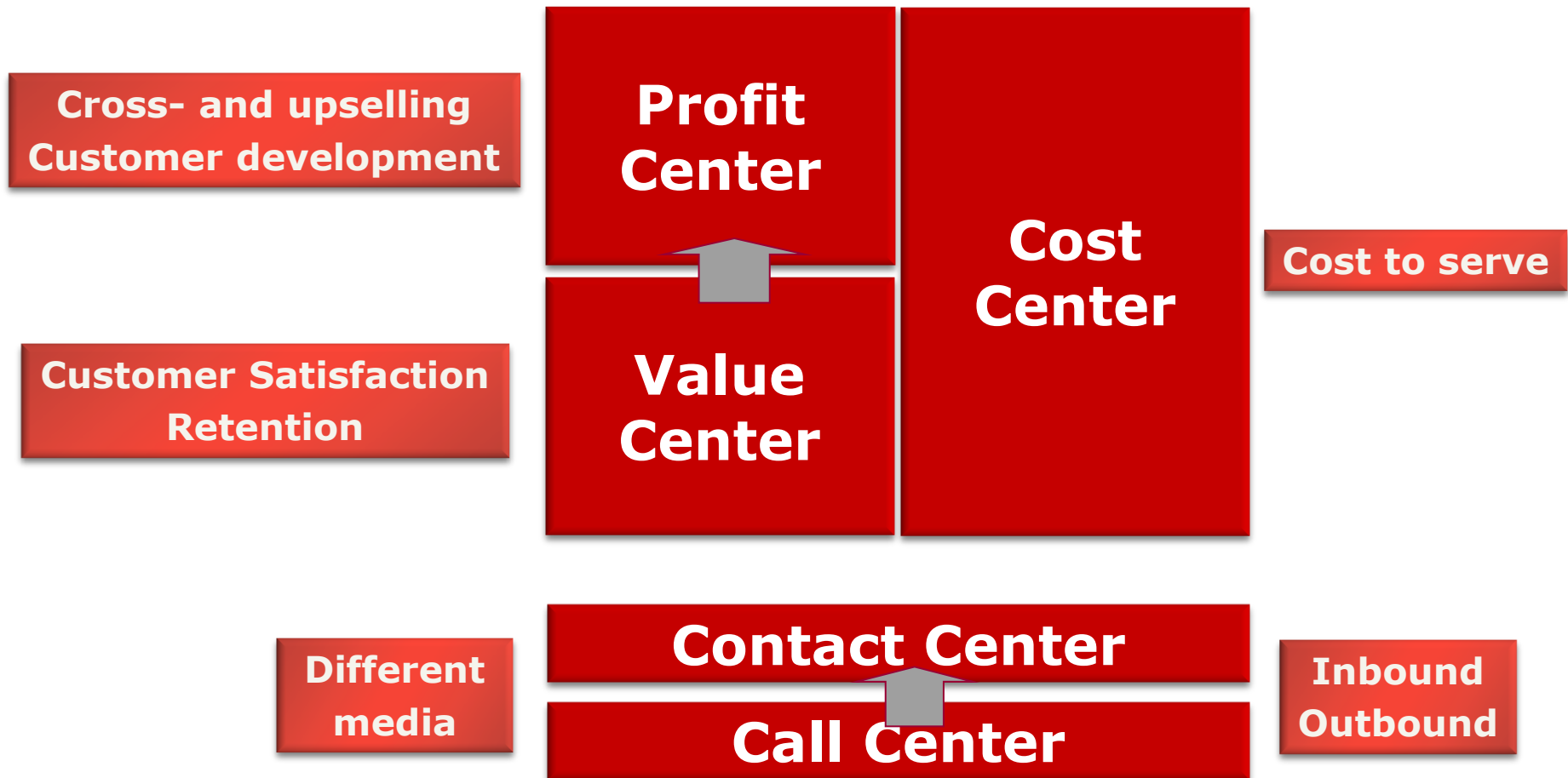
New venture vs bestaande business

New venture:	Bestaande business:
The Context	Situation: ondernemingscontext, positie Contact Center, historiek, .. Complication: waarom is status quo geen optie
The Opportunity	Question: wat is de business challenge?
Solution	Wat zal je precies doen om het probleem op te lossen?
Objectives	Doelstellingen, scope, impact, contributie
Planning	Planning & resources
Risk & rewards	Risks: risico's in kaart brengen + mitigerende maatregelen Business case: show me the money
Go / No Go	Gebaseerd op: <ul style="list-style-type: none">• NPV• IRR• Payback time

A point of view



Het CC business model: ECCCM point of view



Financiële Analyse

FINANCIELE BESLISSINGSRATIOS

What do CFOs Use?

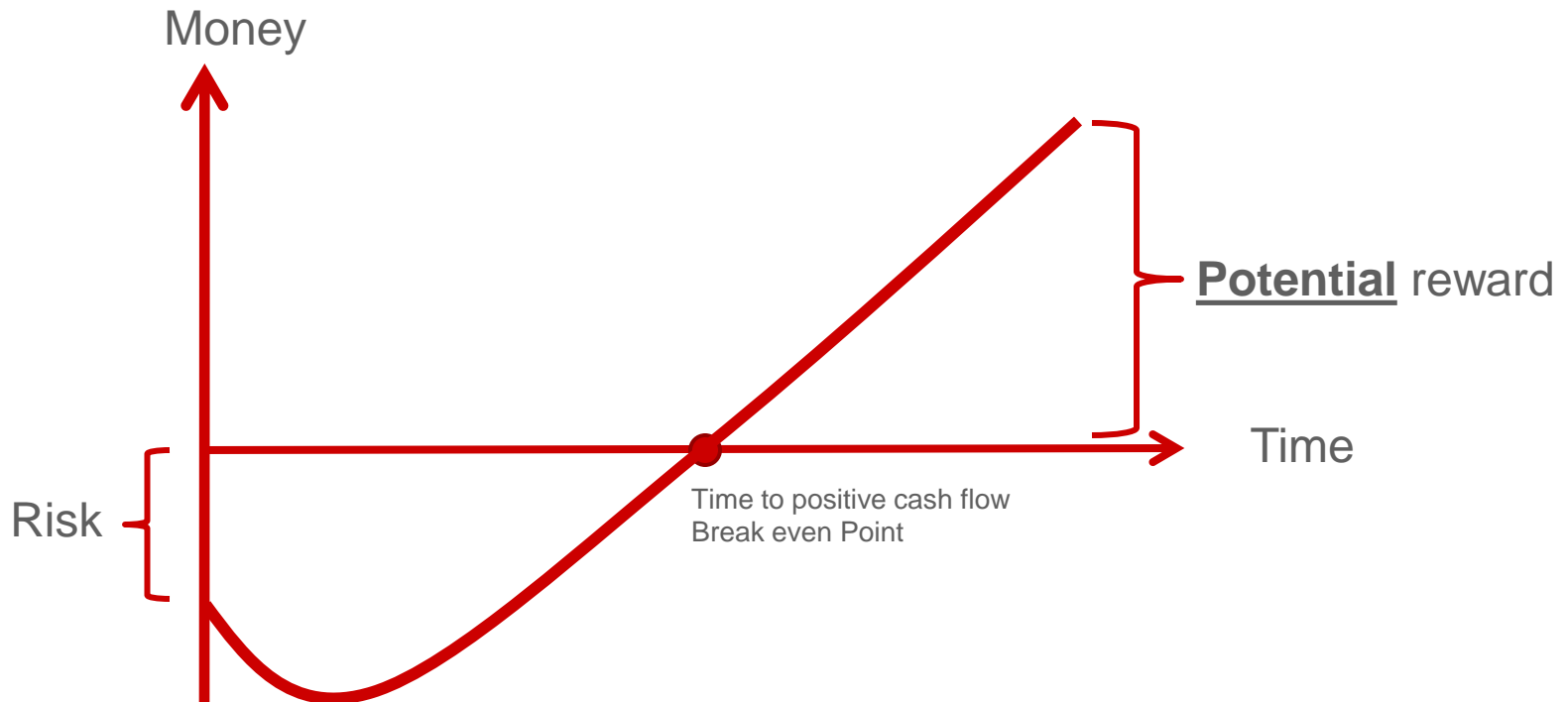
% Always or Almost Always

• Internal Rate of Return	75.6%
• Net Present Value	74.9%
• Payback period	56.7%
• Discounted payback period	29.5%
• Accounting rate of return	30.3%
• Profitability index	11.9%

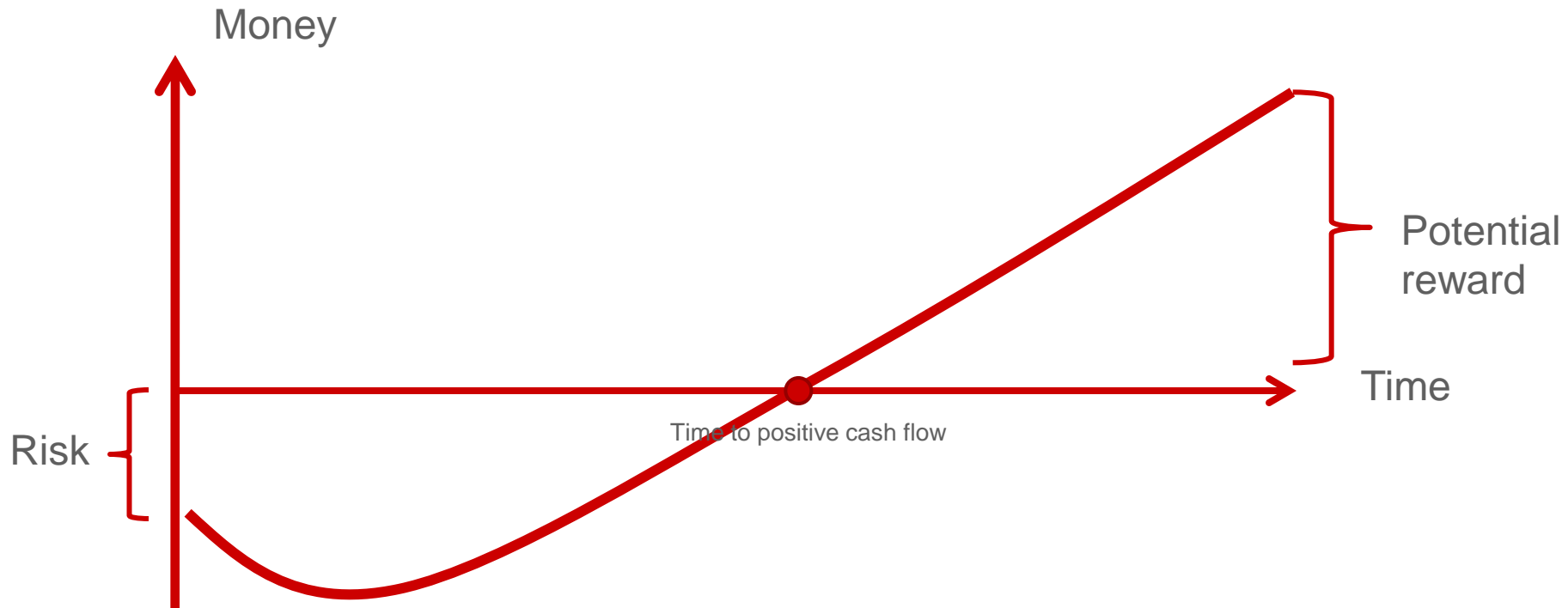
- Based on a survey of 392 CFOs

Source: Graham, John R. and Harvey R. Campbell, "The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field", *Journal of Financial Economics*

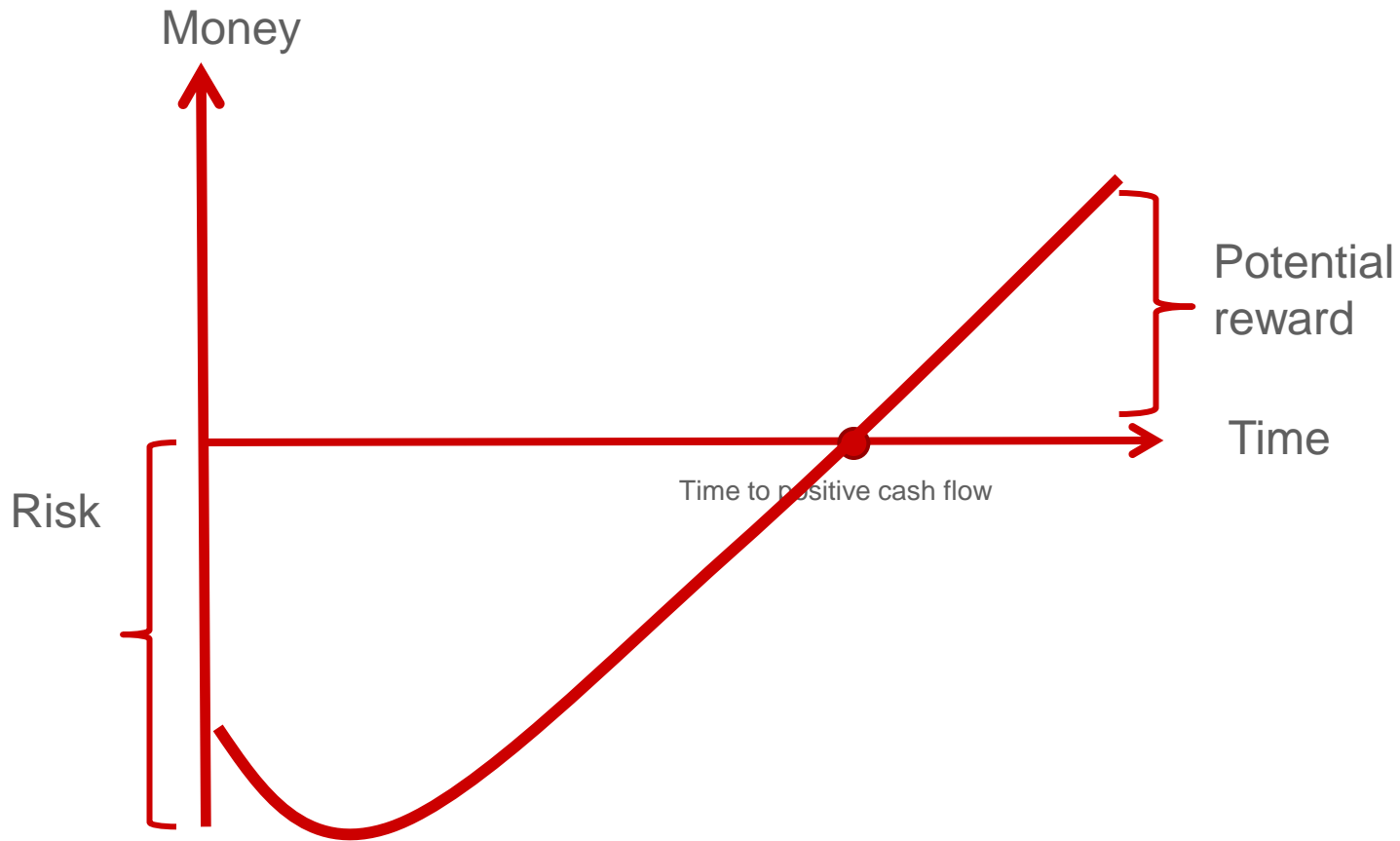
Risk & Reward



Risk & Reward

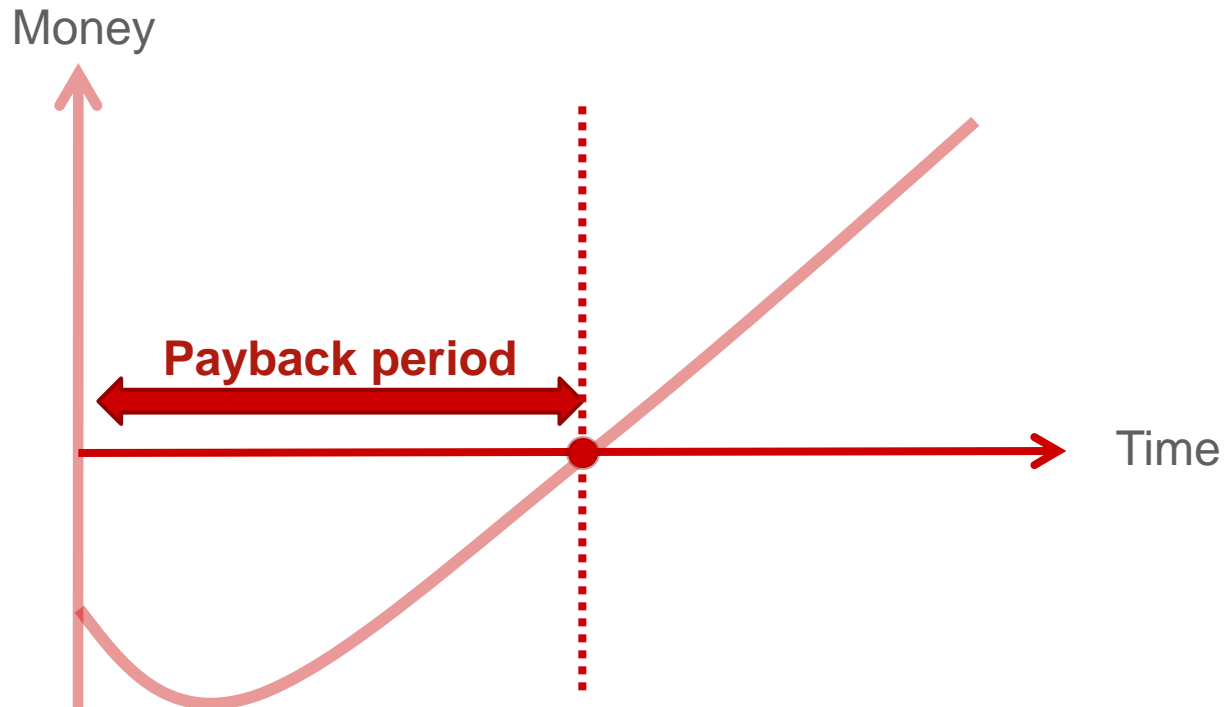


Risk & Reward

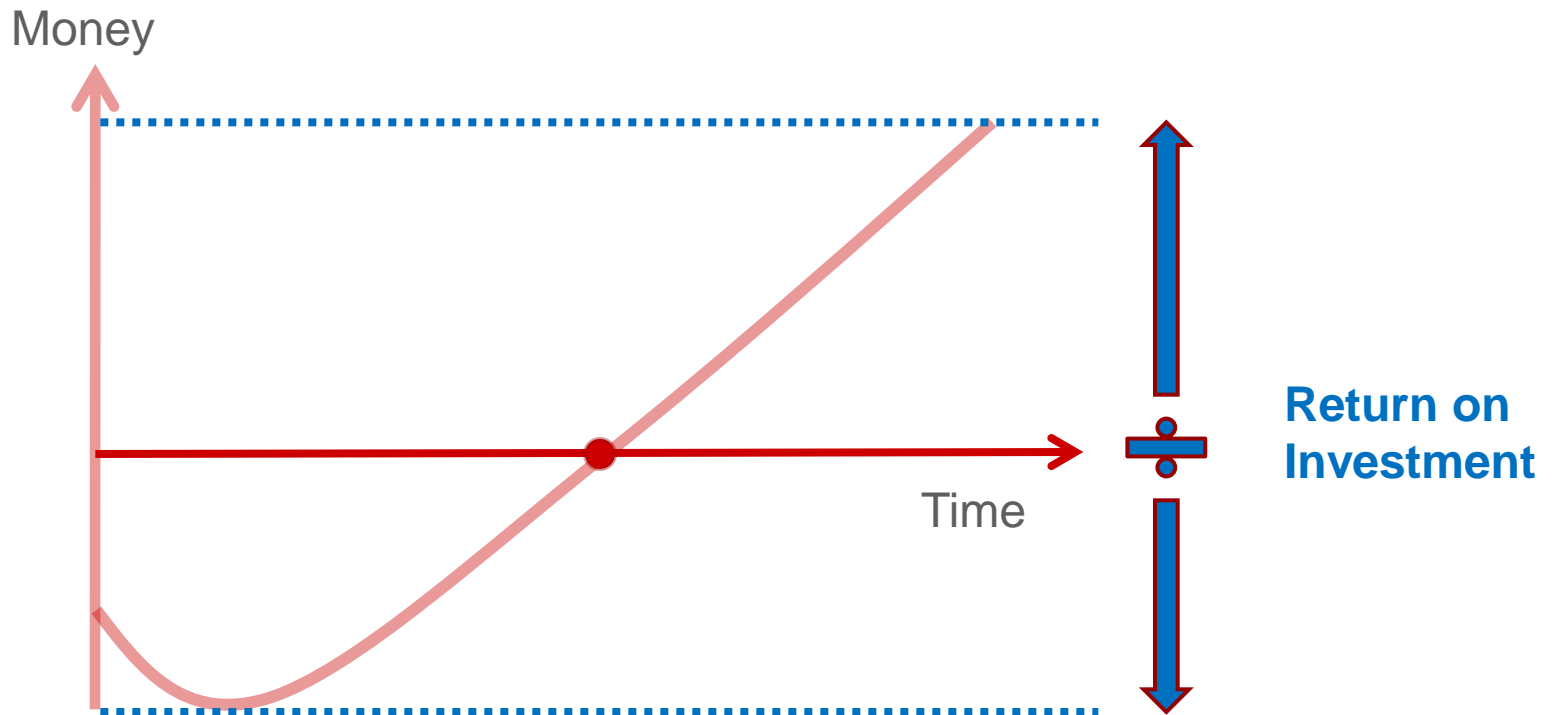


DEFINITIES

Risk & Reward: Payback Period



Risk & Reward: Return on Investment



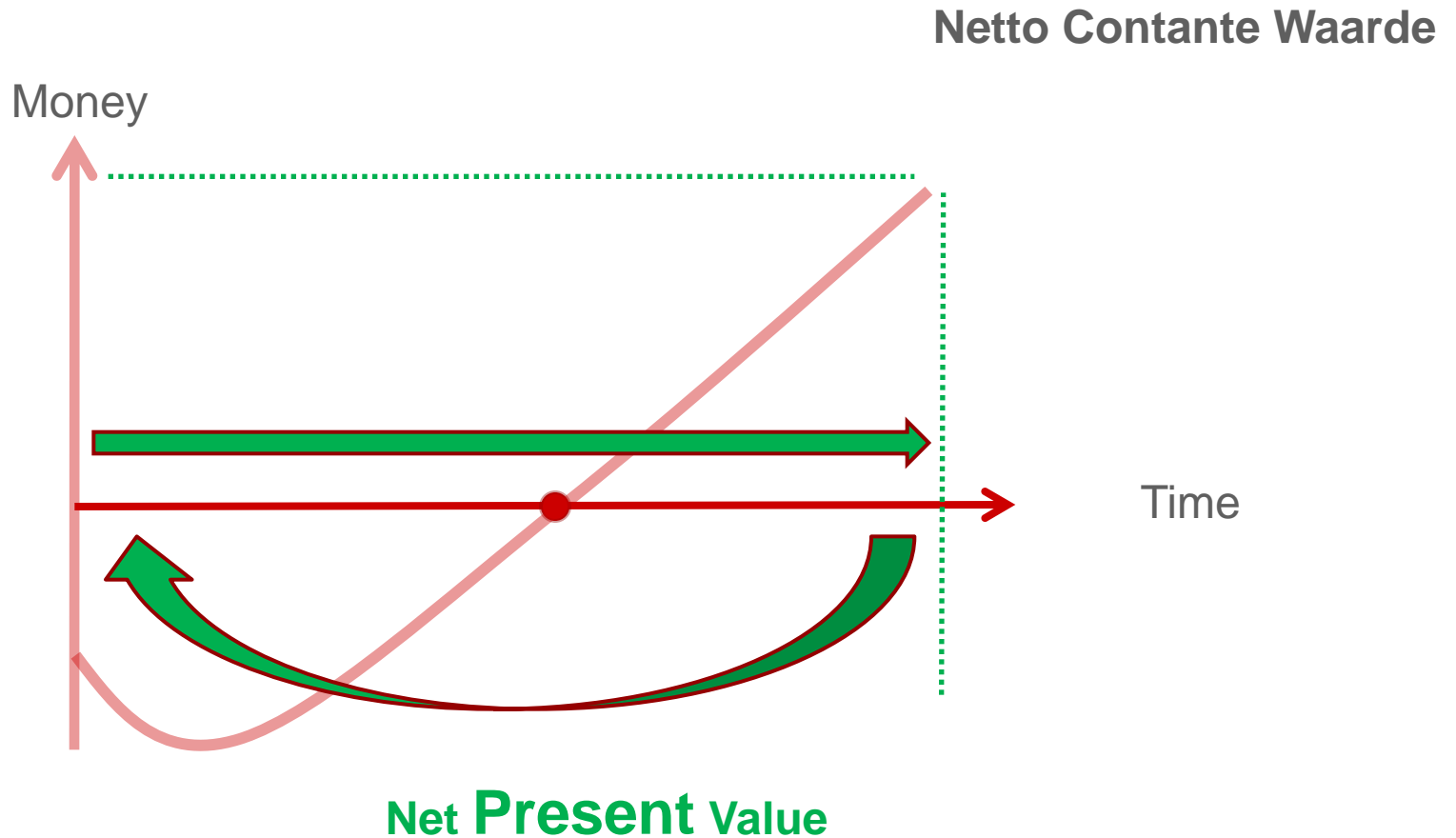
Risk & Reward: Return on Investment



Risk & Reward: NPV

**Hoeveel is 100 € binnen 4 jaar
vandaag waard?**

Risk & Reward: Net Present Value



Definitie NPV

Som van de verdisconteerde kasstromen die uit een project verwacht worden

—

De initiële investering

=

Net present value of netto contante waarde

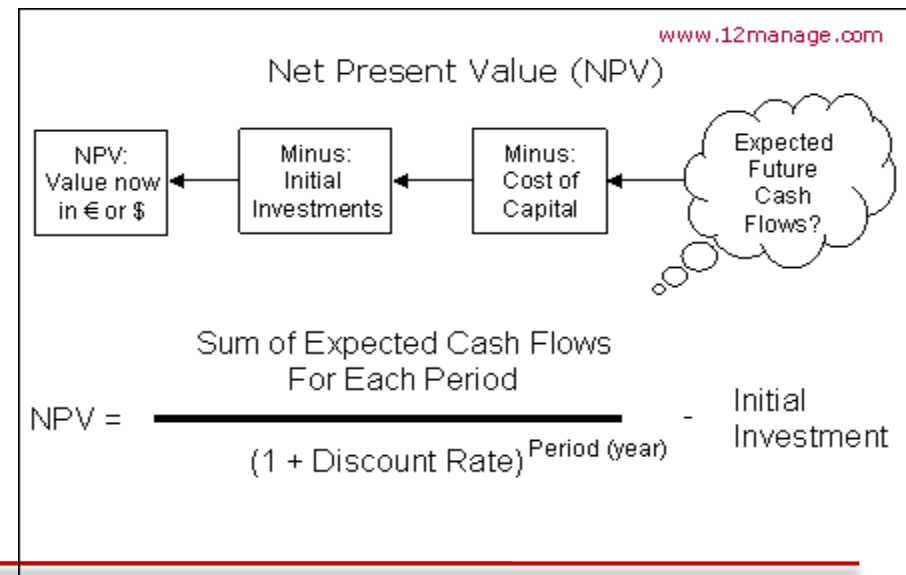
Stappen in de berekening:

1. Berekening van verwachte vrije kasstromen (vaak per per jaar) die uit de investering resulteren
2. Trek af / verdisconteer de kosten van kapitaal (een rentepercentage om voor tijd en risico aan te passen)

Het tussentijdse resultaat wordt genoemd: **Contante waarde**

3. Trek de aanvankelijke investeringen af

Het eindresultaat = **Net Present Value = Netto Contante Waarde**



Bron : www.12manage.com

Definitie IRR

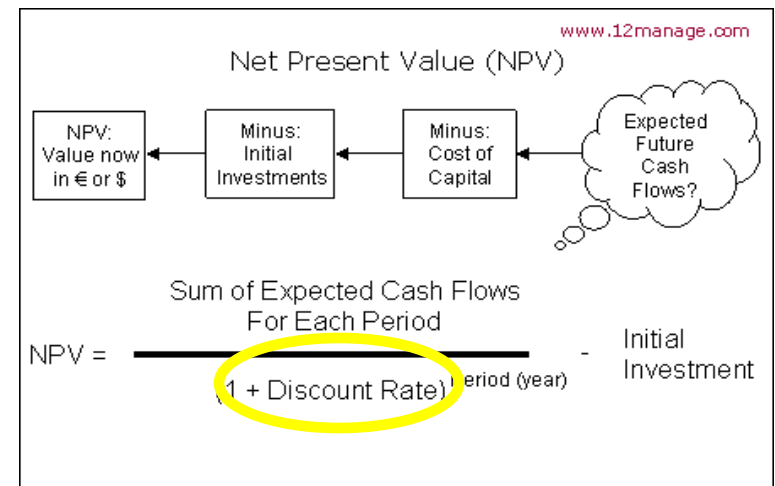
De Internal Rate of Return is de andere kant van de Netto Contante Waarde.
IRR berekent een break-even opbrengstpercentage



De discontovoet die ontstaat
wanneer de netto contante waarde



NUL



Bron : www.12manage.com

Investeringsregels

- **Net Present Value (NPV) = netto contante waarde**
 - de huidige waarde van een bedrag waarover je pas na een bepaalde periode de beschikking hebt
 - Regel: investeer indien $NPV > 0$
- **Internal Rate of Return (IRR)**
 - IRR: discount rate such that $NPV = 0$
 - Regel: investeer indien $IRR > \text{Cost of capital}$
 - Cost of capital: used to evaluate new projects of a company as it is the minimum return that investors expect for providing capital to the company
- **Payback period**
 - Aantal jaar om de investering terug te verdienen
 - Regel: Investeer indien minder dan 1 fiscaal jaar; verder geen regel – is afhankelijk van de organisatie

Laat u bijstaan door een financieel expert !!



BUSINESS CASE COST SAVING



Situatieschets:

- Uw bedrijf verkoopt telecom-installaties en uw contact center levert hierop de after sales support
- Technical helpdesk:
 - 5.000 gesprekken per dag van gemiddeld 4 minuten
 - 97.5 FTE in het contact center
 - 220 werkdagen / jaar
 - Oplossingsvermogen = 91,9%
 - Integrale bezettingsgraad = 45%
 - Een CC agent kost 50.000 € per jaar
- Field engineers:
 - 8.1 % van oproepen = 405 visits per dag
 - 7 visits/dag/per engineer
 - 57,8 FTE
 - Een field engineer kost 68.000 € per jaar



Opdracht:

- **U wil de kosten optimaliseren door:**
 - Te investeren in een analyse tool om van op afstand meer problemen te kunnen detecteren en op te lossen
 - Hiervoor krijgen uw agents extra opleiding
 - Hierdoor stijgt het oplossingsvermogen van het contact center met 3,5% en zijn er dus minder field visits nodig



Opdracht:

- **De investering voor dit project:**
 - De tool kost 370.000 € en wordt afgeschreven op 5 jaar
 - Elke bestaande agent moet 2 dagen training volgen aan 1250 €/dag
 - De werving en opleiding van een nieuwe agent kost 12.450 €
 - De gesprekken in het contact center zullen gemiddeld 1 minuut langer duren
 - U huurt een projectleider in voor 3 maanden aan 950 €/dag (20d/m)
- **Bereken de Payback, IRR en NPV van dit project**
- **Geef aan of u dit project zou laten doorgaan?**



Oplossing

- **IRR =** %
- **NPV =** €
- **Payback:** maanden



Oplossing

- **IRR = 205,2%**
- **NPV = 1.049.799,65 €**
- **Payback: 19 maanden**



Oefening klassikaal

- **Welke redenering volg je om:**
 - Upselling te introduceren in je contact center
 - Een WFM tool te implementeren
 - Een knowledge base te introduceren

Introductie upselling

Berekenen:	Soort
<u>Kost:</u>	
Analyse & segmentatie	One-time, OPEX
Systeem investering (ondersteuning & rapportering)	Afschrijven, CAPEX
Opleiding agents	One-time, OPEX
Langere gesprekken => meer agents => loonkost	Ongoing, OPEX
Incentivering, extra verloning	Ongoing, OPEX
<u>Benefit:</u>	
Marge (!!!) X verkochte product, abonnement, ...	Ongoing
Opbrengst per domiciliëring => sneller betaling => lagere rentekost of meer renteopbrengst	Ongoing
Besparing per minder verstuurd factuur	Ongoing, OPEX
Opbrengst van trouwere klanten (share of wallet + => loyalty +)	Ongoing

Niet exhaustief

Implementatie WFM tool

Berekenen:	Soort
<u>Kost:</u>	
Investering aankoop systeem	Afschrijving, CAPEX
Opleiding (WFM-ers, agents)	One-time, OPEX
Project management	One-time, OPEX (*)
<u>Benefit:</u>	
Hogere bezettingsgraad => verlaging agent of externe kost	Ongoing, OPEX
Minder leidinggevenden => vermindering loonkost	Ongoing, OPEX
Betere bereikbaarheid => klanttevredenheid (kwantificeren?)	
Meer ruimte voor coaching => verbeterde kwaliteit (kwantificeren?) eventueel kortere gesprekken	Ongoing, OPEX

Introductie knowledge base

Berekenen:	Soort
<u>Kost:</u>	
Investeringskost aankoop tool	Afschrijving, CAPEX
Aanstelling verantwoordelijke(n) beheer + onderhoud	Ongoing, OPEX
Opleiding verantwoordelijke & agents	One-time, OPEX
Project management	One-time, OPEX
<u>Benefit:</u>	
Kortere gesprekken => besparing loonkost agents of extern	Ongoing, OPEX
Verbetering first time fix => vermindering contacten => besparing loonkost agents of extern	Ongoing, OPEX
Minder leidinggevenden => vermindering loonkost	Ongoing, OPEX
Verbeterde klanttevredenheid => kwantificeren !!!	Ongoing

Wrap up

- Inzicht in de belangrijkste cost componenten en drivers
- Toegewezen aan klanten, producten, diensten, processen of activiteit
- Inzicht in cost of sales, cost to serve en aandeel van het CC hierin, alsook mogelijke impact erop in de rest van de delivery chain
- Cost reduction op een intelligente manier:
 - Optimisation i.p.v. cutting
 - Oorzaken van kosten onderzoeken
 - Gebalanceerd => geen suboptimalisatie

Wrap up

- **Financieel Management = beleidsinstrument**
 - **Ondersteunen van elke operationele beslissing met budgettaire impact en visa versa**
 - **Behoeden voor “pure” cost cutting of top – down initiatieven**
 - **Basis voor het stellen van prioriteiten**
 - **Inzicht in en staven van opportuniteiten**
 - **Volwaardige gesprekspartner zijn in het bedrijf**