

Технико-экономическое обоснование проекта «Контакт-центр»

А.Б. Горбунков, ИТ Директор

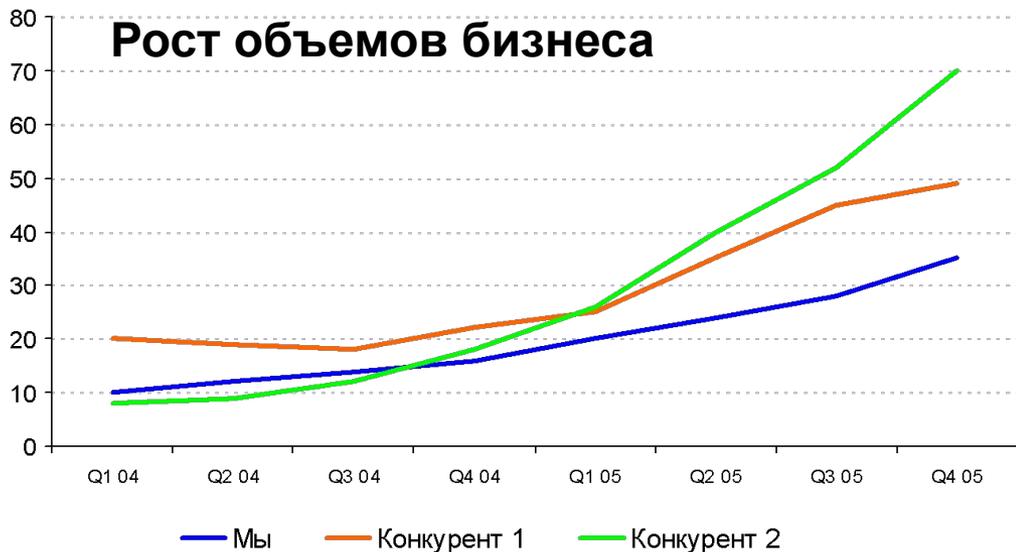
*Предварительный материал для
обсуждения*

Содержание



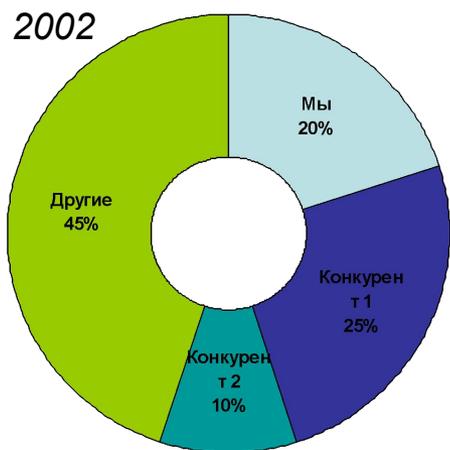
- Заинтересованные стороны
- Предпосылки проекта / требования рынка
- Суть предлагаемого проекта
- Рекомендованное технологическое решение
 - Ключевые функциональные требования
 - Стандарты и архитектура
 - Принципы интеграции с существующими системами
- Подход к реализации и структура проектной команды
- Финансовые условия
 - Бюджет проекта
 - Общая стоимость владения
 - Расчет возврата на инвестиции и экономической целесообразности
- Риски проекта
- Факторы успеха

Факты... Факты... Факты...



Несмотря на устойчивые показатели роста в течение 24 месяцев, по сравнению с конкурентами мы теряем позиции. Это связано с активным ростом рынка и нашей неспособностью следовать за этим ростом.

Доля рынка



Суть проекта



- Для обеспечения высокого качества клиентского обслуживания, систематизации процессов взаимодействия, снижения объемов ошибок и минимизации «человеческого» фактора мы планируем внедрить решение для контакт-центра на платформе XXX и интегрировать его с системой CRM YYY.
- На первом этапе (6 месяцев) мы планируем автоматизировать работу 150 операторов (обслуживание входящих звонков и исходящий маркетинговый обзвон).
- Проект потребует суммарных инвестиций в \$442.5K в первый год (общая стоимость владения за 5 лет составит до \$900K) и должен принести экономическую отдачу не менее \$2.5M за 5 лет.

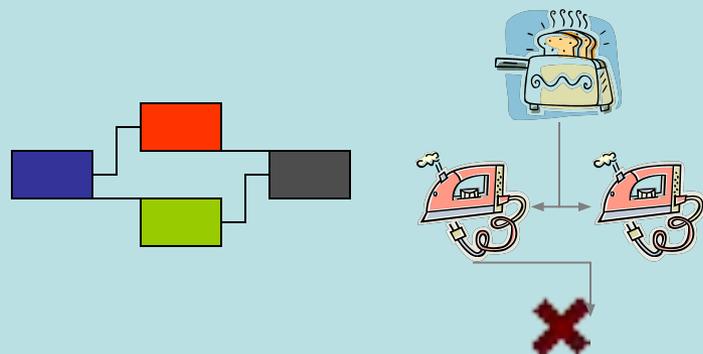
Ключевые заинтересованные стороны



- Для составления детальных спецификаций по данному проекту и определения бизнес потребностей мы собрали мнения следующих ключевых заинтересованных сторон:
 - Высшее руководство компании (включая ключевых акционеров)
 - ...
 - Отдел продаж и маркетинга
 - ...
 - Финансовое управление
 - ...
 - Отдел экономической безопасности

Рекомендованное технологическое решение

Техническая архитектура (схема)



Ключевые партнеры / поставщики

XXX

YYY

ZZZ

Современные технологии

Решение будет построено на следующих
индустриальных стандартах:

1. XXX
2. YYY
3. ZZZ

- По результатам проведенного тендера мы предлагаем внедрение современной комплексной системы автоматизации, поддерживающей единые принципы интеграции, легкость настройки и адаптации и разумную общую стоимость владения
- Детальные спецификации по предлагаемому технологическому решению приведены в Приложениях 1-5 к настоящему документу

Основные функциональные возможности

Этап	№	Функция	Приоритет	Сложность реализации
1 этап	1.1	Установка АТС и базовых функций телефонии на рабочих местах (включая перенаправление и маршрутизацию звонков)	1	1
	1.2	Обучение операторов с базовыми возможностями CRM (всплывающие окна)	2	2
	1	3
2 этап	2.1	Автоматическое оповещение клиентов по запросу оператора (через электронную почту, SMS, факс)	2	2
	2.2	Расчет ценности клиентов и маршрутизация запросов в очереди в соответствии с данным показателем	2	3
	3	2
3 этап	3.1	Осуществление исходящего обзвона клиентов по автоматически сформированным спискам в рамках маркетинговых кампаний	1	3
	3	?

Первый этап формируется из наиболее приоритетных и наименее сложных задач

Наиболее сложные в реализации задачи автоматически попали в конец списка, т.к. Увеличивают риски проекта (даже если они высоко-приоритетны)

Подход к реализации и структура проектной команды

Управляющий комитет утверждает стратегические приоритеты, решает спорные ситуации и контролирует достижение ключевых результатов

Управляющий комитет
Руководители Заказчика и подрядчиков

Команда исполнителей подразделяется на группы в соответствии с задачами

Группы включают сотрудников Заказчика и исполнителей для эффективной передачи знаний и взаимодействия

Сотрудники групп подчиняются руководителю проекта

Функция руководителя проекта осуществляется специалистом подрядчика и дублируется сотрудником заказчика (в целях передачи знаний)

Руководитель проекта
РП от Заказчика
РП от Ген.подрядчика

Вендор предоставляет свои услуги в сфере экспертных знаний и контроля качества в процессе внедрения

Экспертные услуги
(Техническая экспертиза от западных специалистов вендора)

Контроль Качества
Технический менеджер со стороны вендора

Группа Бизнес Процессов
Совместная команда по бизнес-анализу (2-3 чел)

Группа технического внедрения
Совместная команда технических специалистов (2-4 чел)

Группа данных / маркетинга
Совместная команда специалистов по вводу и проверке данных

Группа обучения / Управление восприятием
Тренер, контрольные группы, «мастер-пользователи»

Финансовые условия

- Внутренняя ставка возврата на инвестиции (IRR) составляет 90%
- Минимальная ставка для инвестиционных проектов в нашей компании составляет 25%
- Для сравнения – использование данных средств для увеличения оборотного капитала принесет возврат в 48%, инвестиции на банковский депозит – около 10%

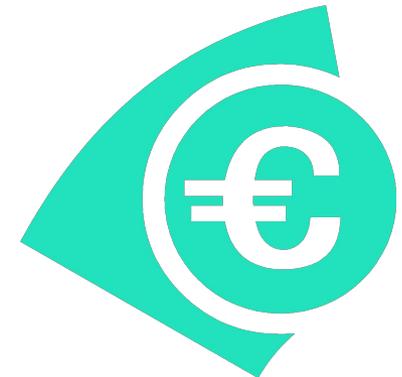
<i>Начальные затраты</i>	<i>Год 1</i>	<i>Год 2</i>	<i>Год 3</i>	<i>Год 4</i>	<i>Год 5</i>
\$ -442,500	\$ 249,991	\$ 579,991	\$ 579,991	\$ 579,991	\$ 579,991

Внутренняя процентная ставка - сравнение с альтернативными вариантами инвестиций

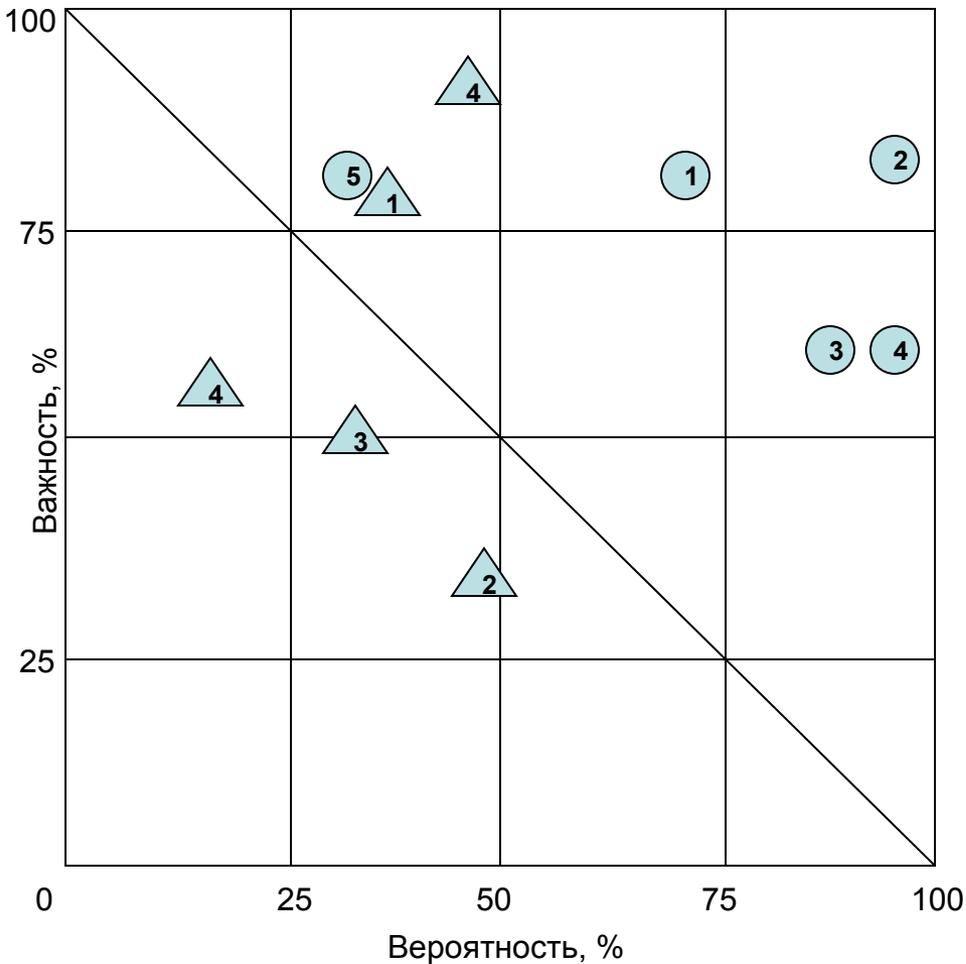
IRR	90%	Сравнение данной инвестиции относительно альтернативных возможностей инвестиции капитала - например, размещения на инвестиционном депозите
-----	-----	--

Текущая приведенная стоимость данного проекта

NPV	\$847,524	Показывает текущую инвестиционную стоимость данного проекта, т.е. какой "справедливый" максимальный уровень цены может быть у данного проекта
-----	-----------	---



Матрица основных рисков



1 «Голый» риск

1 Риск с учетом факторов борьбы

№	Риск	Метод борьбы
1	Неспособность справиться со сложностью проекта	Разделение на фазы, дополнительное параллельное тестирование, специальные программы обучения
2	Несоответствие графику внедрения	Привлечение независимых консультантов для оценки результатов проекта, профессиональный руководитель проекта
3	Недостижение запланированных экономических показателей	Вовлечение группы аудита, контроль ключевых показателей по фазам
4	Сопrotивление пользователей изменениям	Формализация процесса изменений, программы коммуникаций с сотрудниками
5	Система не соответствует показателям производительности	Гарантии производительности от поставщика, конфигурация «с запасом»

Факторы успеха



- **Внимание со стороны высшего руководства**
 - Потребуется принятие сложных управленческих решений (изменение системы мотивации, модификация бизнес процессов)
- **Ориентация на бизнес результат, а не технологические «навороты»**
 - Начинаем с базовых функциональных возможностей, однако со 100% уверенностью, что они заработают и начнут приносить экономическую отдачу
- **Финансовая дисциплина проекта**
 - Четкий контроль расходов и сверка с бизнес целями
 - Избежать соблазна «сшить 7 шапок из одной овчинки»
- **Активное вовлечение конечных пользователей**
 - Сотрудники (операторы, продавцы, менеджеры) должны понимать ценность системы для них и не воспринимать ее как очередную «погонялку»