



CONTACT CENTERS CHALLENGE

"What we are
and what we'll be"

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL APCC 2018
4 de Junho de 2018 - Centro de Congressos do Estoril



Estudo do sector de Contact Centers em Portugal

Diogo Carvalho

Caracterização do estudo

+

Análise de Resultados

+

Visão da KPMG para o “Futuro”

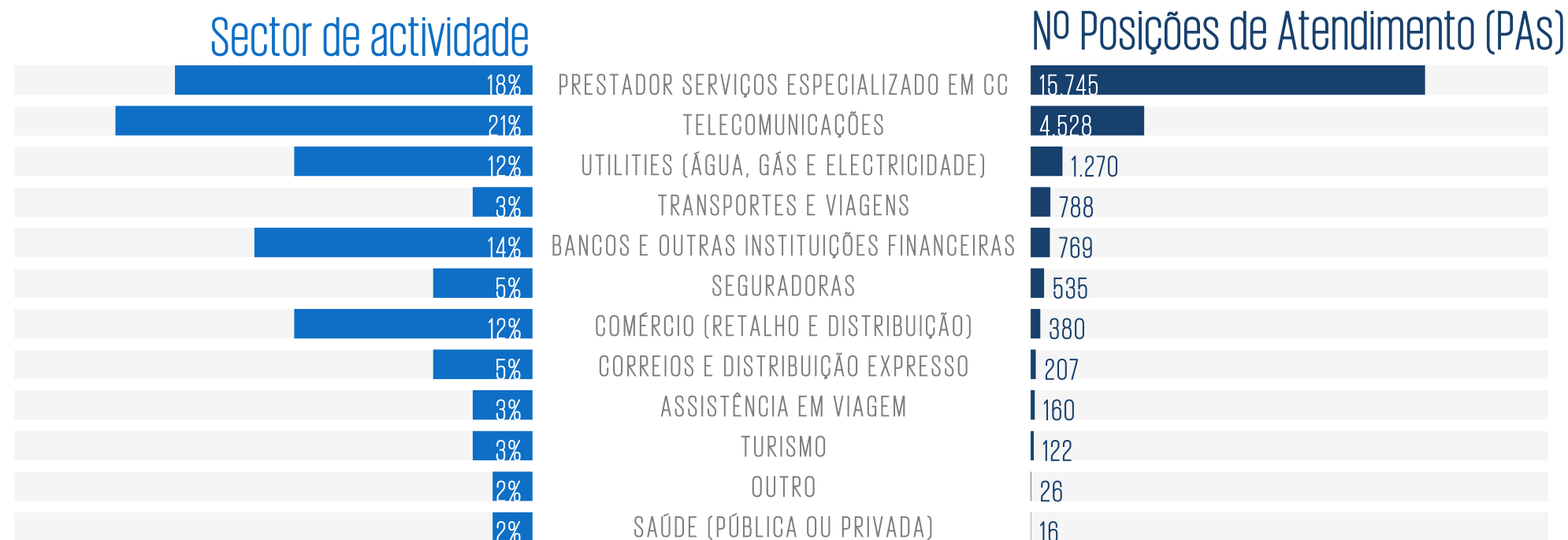


01.

CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Caracterização do Estudo – Sector de actividade

Elevada participação de 89 linhas de Contact Center



Caracterização do Estudo – Número de colaboradores

Neste estudo contamos com um total de **38.780 trabalhadores** em serviços de Contact Center



38.780 Colaboradores de Contact Center
incluídos no survey 2017





Estes 38.780 colaboradores
de Contact Center não caberiam
todos
no Jamor para assistir à final da taça!!

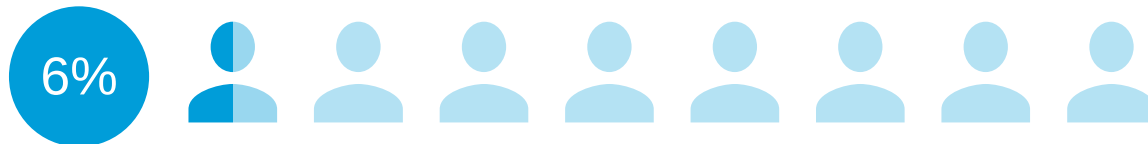
Amostra representativa pois
representa 48% do Universo Total

Caracterização do Estudo – Função dos colaboradores

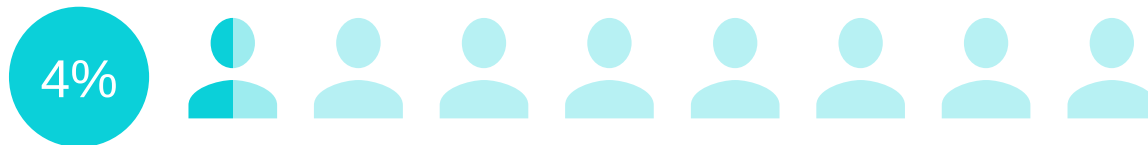
Operadores
A maioria dos colaboradores são operadores (34.605 pessoas)



Supervisores
Apenas 2.518 colaboradores assumem funções de supervisão



Staff/ RH de suporte
Os restantes 1.657 colaboradores possuem cargos de staff e suporte





02.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Performance Operacional



SER ATENDIDO

13 chamadas
atendidas por
operador por hora

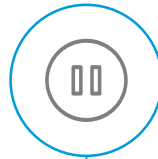
VS. 13 EM 2016



FALAR COM OPERADOR

32 segundos em
espera para falar
com operador

VS. 24 EM 2016



SEM PAUSAS

38 segundos *on
hold*

VS. 31 EM 2016



SER RÁPIDO

4,7 minutos de
duração média das
chamadas

VS. 4 EM 2016



RESOLVER À PRIMEIRA

87% de resolução
ao primeiro
contacto

VS. 86% EM 2016

A degradação da performance operacional pode ser justificada pelo investimento em soluções digitais. Estes canais suportam a resolução de solicitações simples e rápidas, sendo as mais complexas resolvidas pelos canais tradicionais, aumentando os tempos de atendimento.

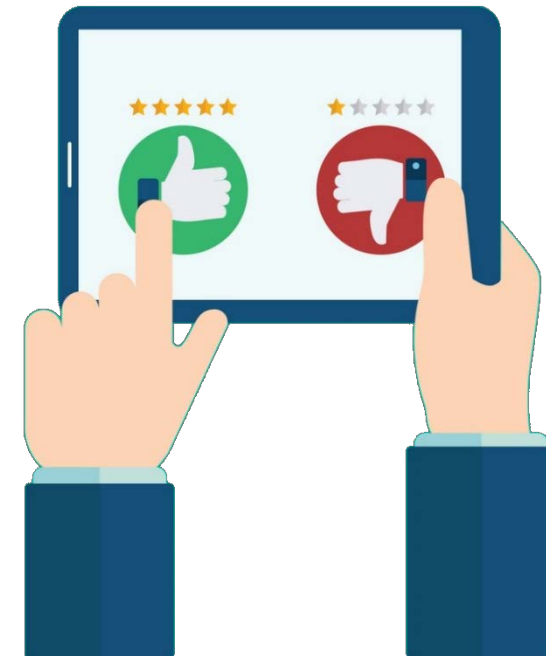
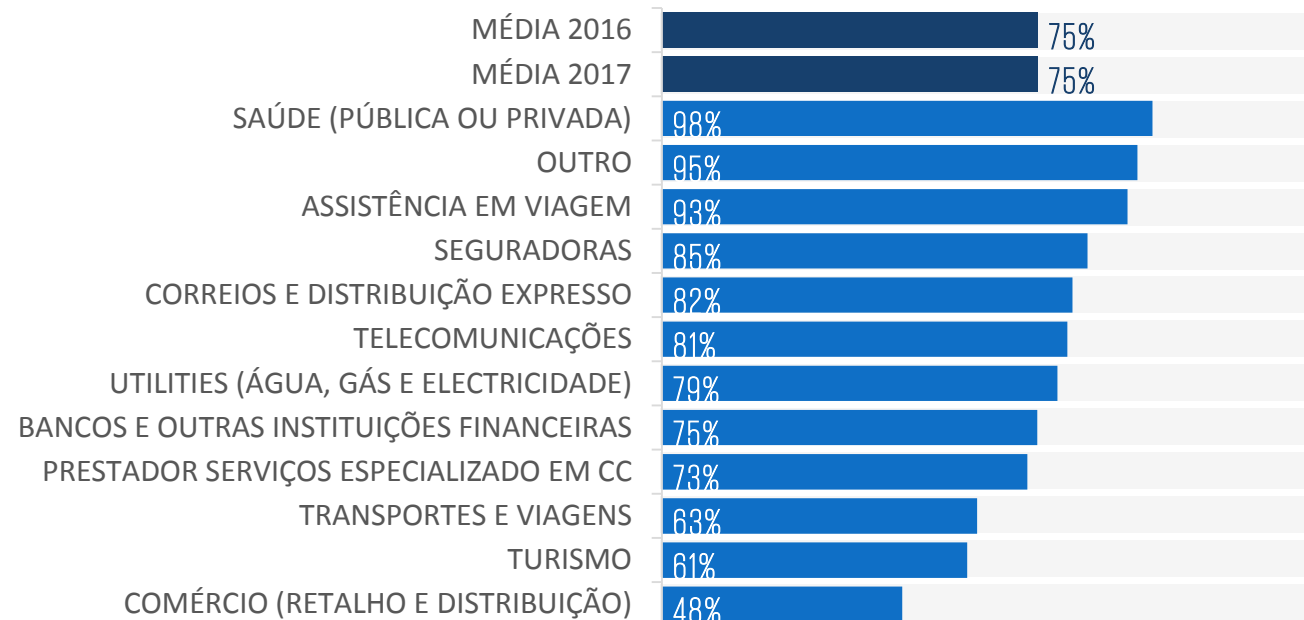




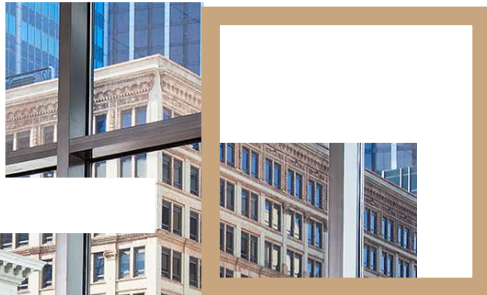
**Mas será que esta
diminuição
de eficiência prejudicou
a satisfação do cliente?**

Satisfação do Cliente

Clientes razoavelmente satisfeitos - classificação média de 75%



Activo mais importante – Nível de formação académica



Mais de um terço dos colaboradores já é licenciado!

Ensino Superior
($\Delta +5$ p.p.)

37%



Ensino Secundário
($\Delta -6$ p.p.)

57%



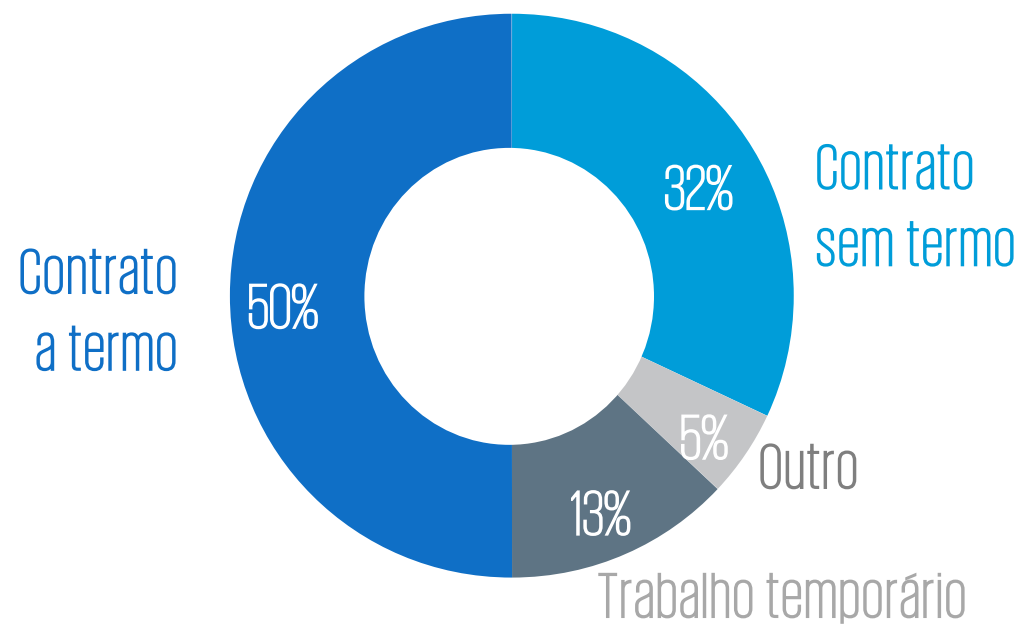
Ensino Básico
($\Delta +1$ p.p.)

6%



Activo mais importante – Vínculos de trabalho

O estudo revela ainda que $\frac{1}{3}$ dos colaboradores já possui trabalho sem termo!



Activo mais importante – Taxa de rotatividade

Relativamente à taxa anual de rotatividade, o aumento previsivelmente resulta da actual conjuntura do mercado de trabalho.



20%

Taxa anual de rotatividade de operadores
(Δ +7 p.p.)



5%

Taxa anual de rotatividade de supervisores
(Δ +2 p.p.)

Soluções Tecnológicas – Canais digitais



Aplicações self-care e Web Chat passaram de 24% e 21% para 82% e 74% respectivamente.



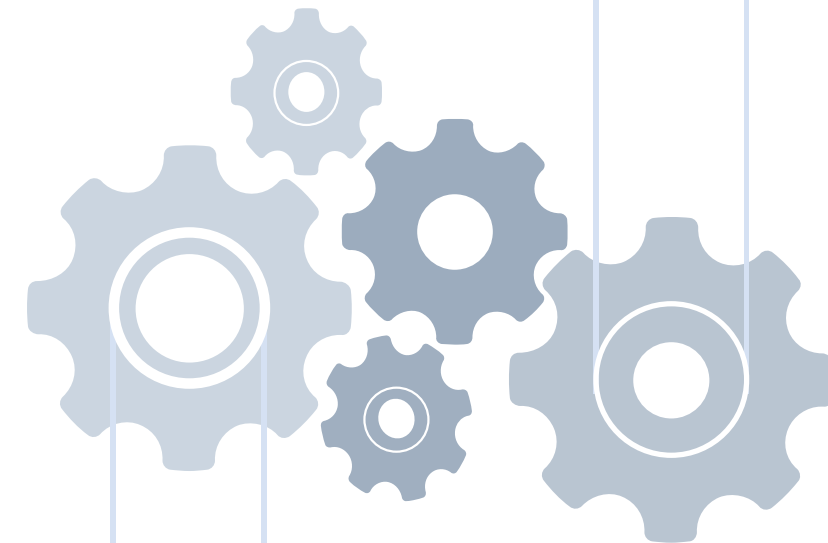
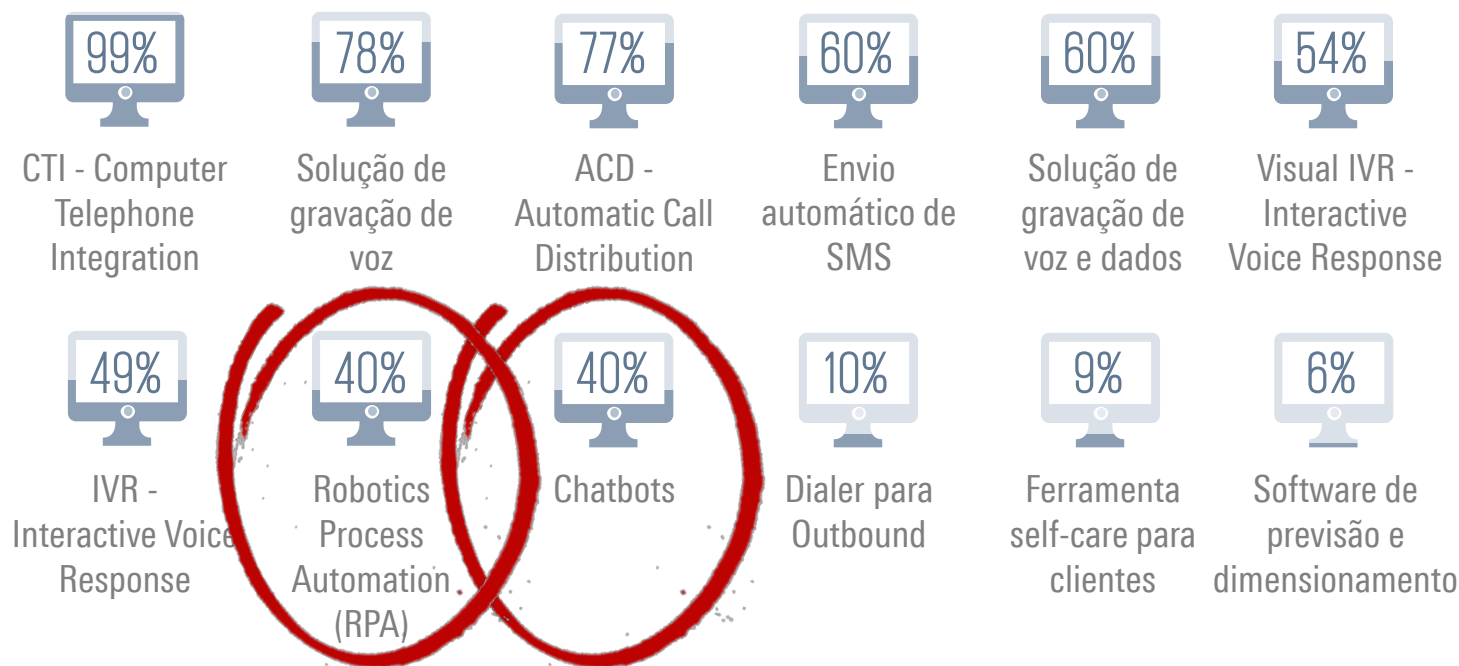
Soluções Tecnológicas – Soluções omnichannel

70% dos participantes no estudo dispõe de pelo menos nove canais diferentes
85% dos inquiridos afirma possuir soluções *omnichannel*



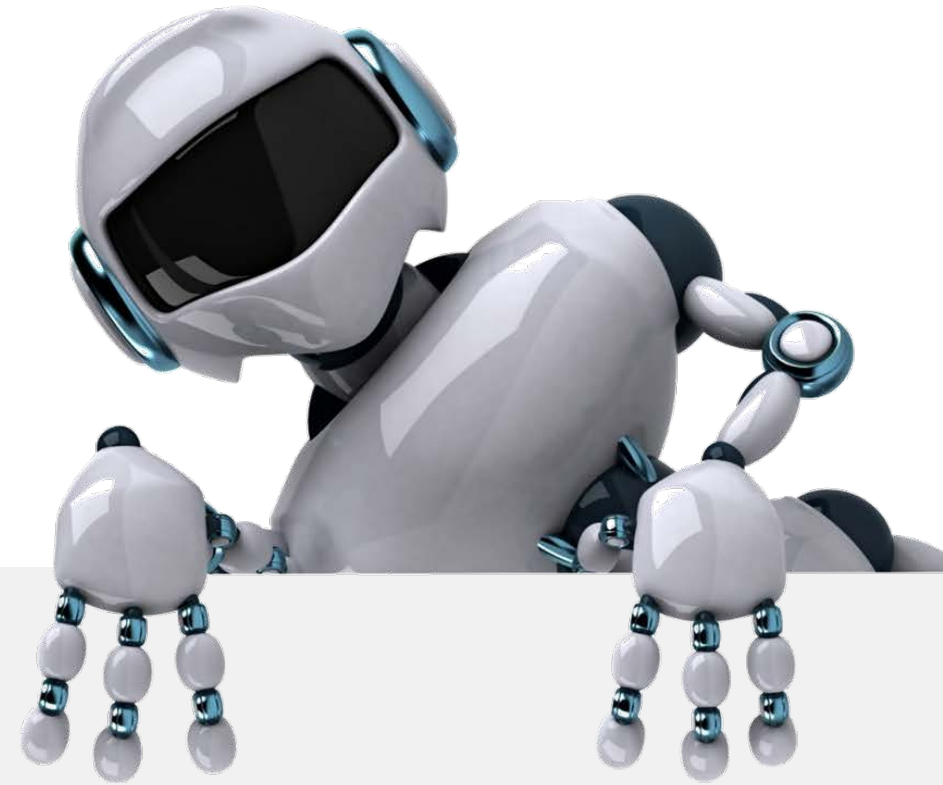
Soluções Tecnológicas – Ferramentas

Colaboradores dispõem de ferramentas cada vez mais eficazes na resolução dos problemas dos seus clientes:



Soluções Tecnológicas – Investimento na digitalização

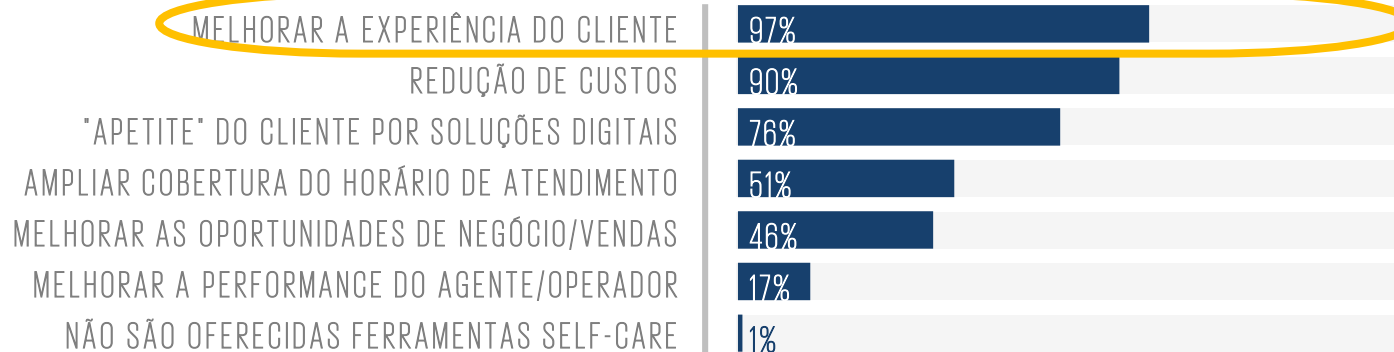
85% dos participantes, que ainda não investem em RPAs, pretendem fazê-lo no prazo de um ano.



Soluções Tecnológicas – Motivos de implementação de canais digitais

97% dos inquiridos investem nestas ferramentas com o objectivo de melhorar a experiência do cliente e apenas 90% com o objectivo de reduzir custos.

Motivos de implementação de ferramentas self-care



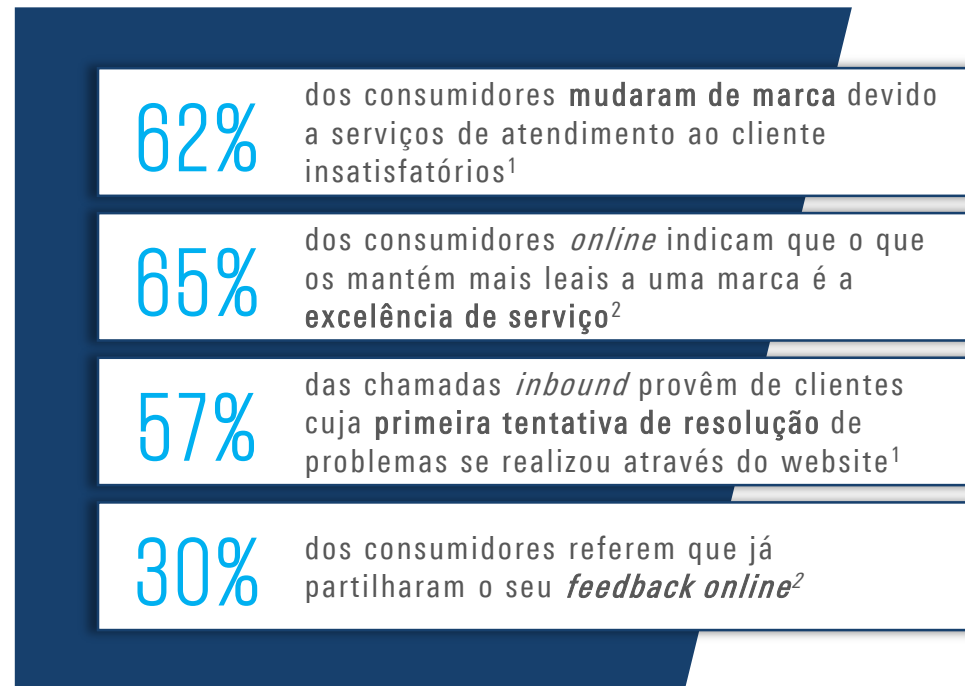


03.

VISÃO DA KPMG PARA O “FUTURO”

Visão da KPMG para o “futuro” – O papel dos Contact Centers

Os Contact Centers apresentam um papel fundamental na satisfação dos clientes e da garantia da lealdade dos mesmos, bem como na concretização de uma experiência de cliente omnichannel



Fonte: ¹ Sirohi, Niren (2014) “The Omnichannel Evolution of the Contact Center” TeleTech; ² “The truth about online customers – 2017 Global Online Consumer Report” KPMG



Visão da KPMG para o “futuro” – RPA & Modelo Remuneração

Longo Prazo:

- *Digital transformation – AI, Machine Learning, Cognitive...*
- *Visual IVR*
- *Self-Service*
- *Personalização*
- *Speech to text & Text to Speech*
- ...



Curto Prazo:

1 Eficiência – *Robotic Process Automation*

2 *Profitability e Cliente - Modelo de remuneração Prestador*



Visão da KPMG para o “futuro” – RPA Conceito

1

Eficiência - RPA

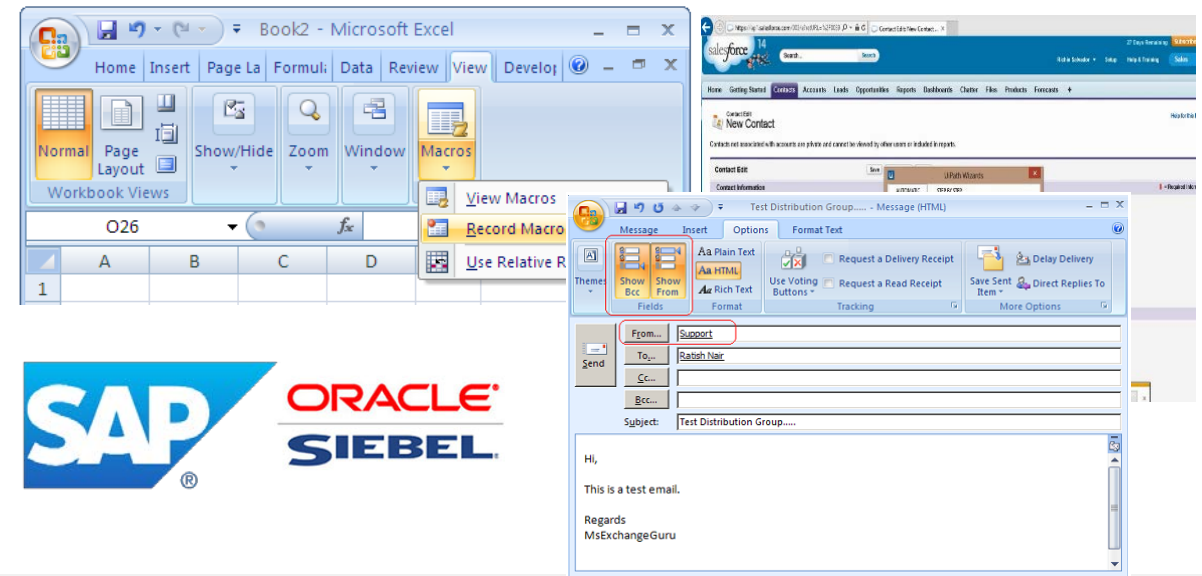


O que significa RPA?

Robotic Process Automation refere-se à aplicação de **software de computador** que permite a automação parcial ou total de actividades humanas que são manuais, repetitivas e estandardizadas.

Como pode ser usado?

- Acesso ao email (leitura, downloads, envios, etc.)
- Transferir dados entre aplicações;
- Acesso e interacção entre sistemas empresariais
- Optical Character Recognition (OCR), etc.



Visão da KPMG para o “futuro” – RPA Benefícios

1

Continuação do acompanhamento da transformação digital



Quais os seus benefícios?

Em média, **1 minuto** de trabalho realizado pelo Robot corresponde a cerca de **15 minutos** de trabalho realizado por Recursos Humanos.



PRECISO

Elimina o erro humano nas tarefas mais simples

EFICIENTE E INCANSÁVEL

Pode trabalhar 24h por dia, 365 dias por ano, por agendamento ou a pedido

FÁCIL DE IMPLEMENTAR E CONFIGURAR

Não necessita de desenvolvimentos de IT e integração de sistemas, dado que funciona a nível de Front-end

PROMOVE A ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Permite a redução de custos com FTEs e de tarefas sem valor acrescentado



RPA - Quem são as nossas Pessoas (Operadores e Clientes)?



Do outro "lado da linha" temos uma pessoa, que, dependendo da geração a que pertence, tem um perfil e necessidades distintas



BABY BOOM

1946 – 64

Pessoal, carta, telefone, email, social, web

Geração trabalhadora e com motivação própria que espera encontrar **integridade e cortesia** de todos os operadores de CC

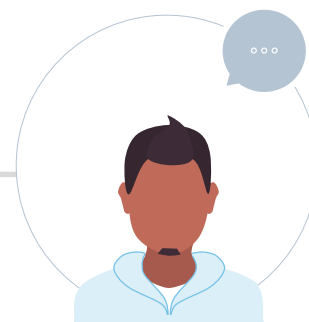


GERAÇÃO X

1965 – 80

Pessoal, carta, telefone, email, social, web, **telemóvel**

Geração **optimista**, informada, tecnológicos e estáveis. Para eles, os operadores de CC devem ser **eficientes, informados e inteligentes**



GERAÇÃO Y

OU "MILLENNIALS"
1980 – 2000

Telefone, **email, social, web, telemóvel**

Geração **online**. Vivem, compram e confiam neste mundo. Sentem-se mais confortáveis com **plataformas de social media**, SMS, chats e websites *self-service*



GERAÇÃO Z

> 2000

Email, social, web, telemóvel

Geração **ainda em crescimento**



Expectativas “Digitais”

Em Portugal, a maior parte da população pertence às gerações “X” e “MILLENNIALS”, cujo ponto comum é o crescente interesse pelo **MUNDO DIGITAL**

AS TENDÊNCIAS DESTES CLIENTES TÊM EVOLUIDO PARA:



OMNI-CHANNEL

Utilizam vários canais para contactar a empresa. Crescente preferência pelo uso de *live-chats*



ONLINE

Preferem o contacto online e esperam que o website tenha a opção *self-service*



INFO SEEKERS

Procuram informação e conhecimento prévio, através de outros canais, antes de ligarem ao CC



FEEDBACK

Assumem a responsabilidade de partilhar opiniões e feedback



SOCIAL MEDIA

Exigem interações em tempo real nos social media



TIME LOVERS

Exigem que as marcas valorizem o tempo dos clientes



MOBILE PAYMENT

Admitem efectuar compras regulares através do *smartphone*



NO BAD EXPERIENCES

Com más experiência prévias deixam de comprar os P&S da empresa



Uma geração estudada como nunca...

11 Tips for Managing Millennials - Human Resources

humanresources.about.com/od/.../a/millennials.htm ▼ Traduzir esta página
Do you know how to manage millennials so that you take advantage of their strengths while providing what they ... How to Deal With Difficult People at Work.

Characteristics of Millennials in the Workplace

www.businessknowhow.com/Manage/.../Traduzir esta página
Integrating the Millennials or Gen Y twenty-somethings into a Baby Boomer culture ... Organizations must remember the parent involvement factor when dealing ...

Here's How to Deal with Millennials Who Aren't Ready to ...

www.businessinsider.com/3-reasons-millennials-aren-.../Traduzir esta página
17/08/2012 - In REAL life you don't get a trophy for losing. You don't get a trophy for not getting your work done. You don't get a trophy when you don't feel ...

Effectively Managing "Typical" Millennial Workplace Traits ...

<https://www.themuse.com/.../3-truths-about-millenni-.../Traduzir esta página>
What's the Big Deal? I would hope that the Millennial and Gen Y-bashing is as much of a fad as kale, butter coffee, and Flappy Bird. But really, this kind of "kids ...

Millennials in the Workplace Training Video - YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=Sz0o9cIVQu8> ▼
05/06/2013 - Carregado por Official Comedy
Planning to hire Millennials in your office? This guide will teach you how to co-exist with this challenging new ...

How To Deal With Millennials In The Workplace - BuzzFeed ...

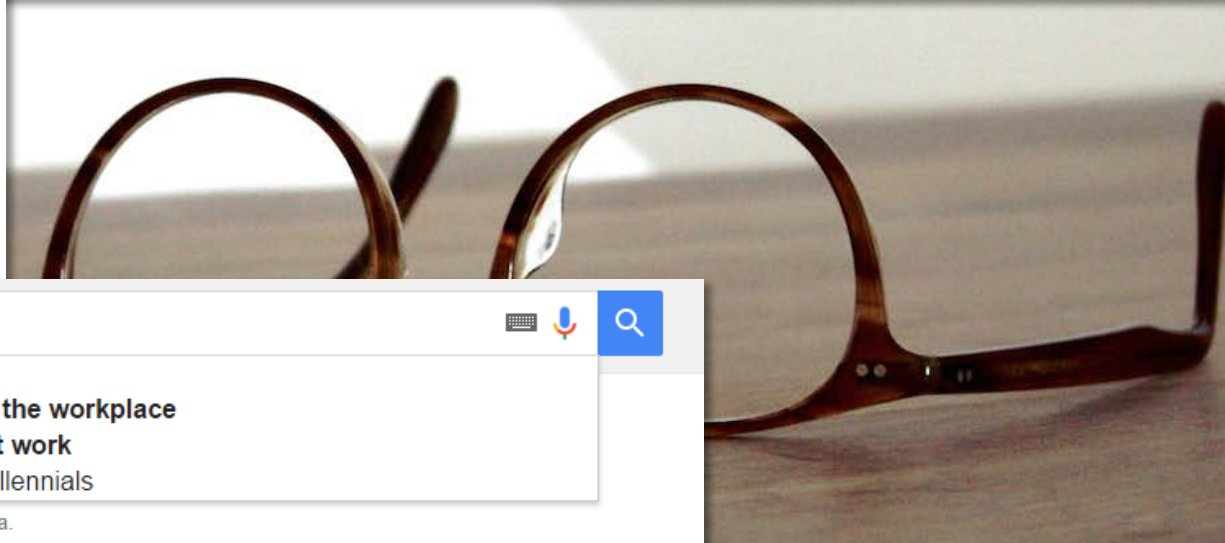
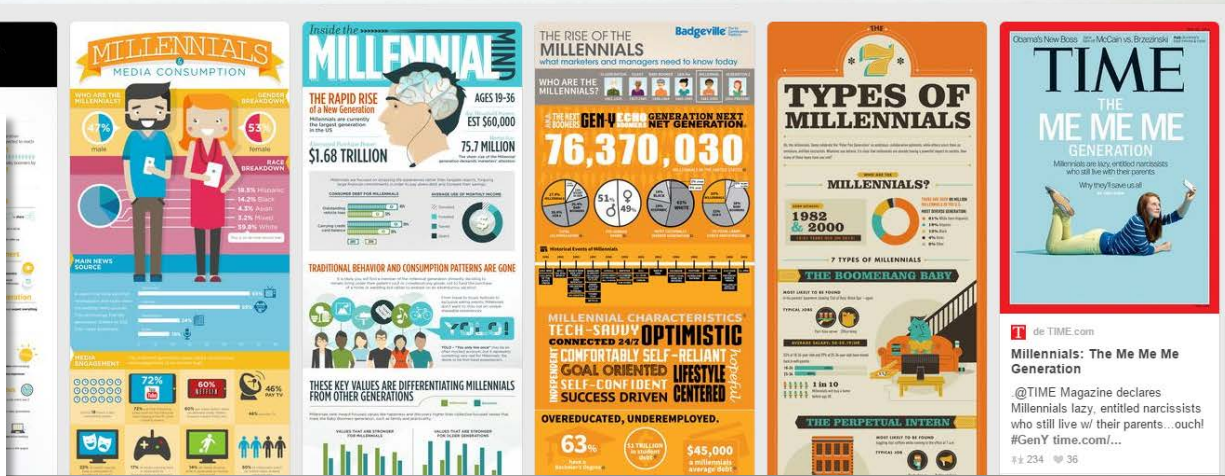
www.buzzfeed.com/.../how-to-deal-with-millennials-.../Traduzir esta página
How To Deal With Millennials In The Workplace - BuzzFeed ...
business strateg



how to millennials

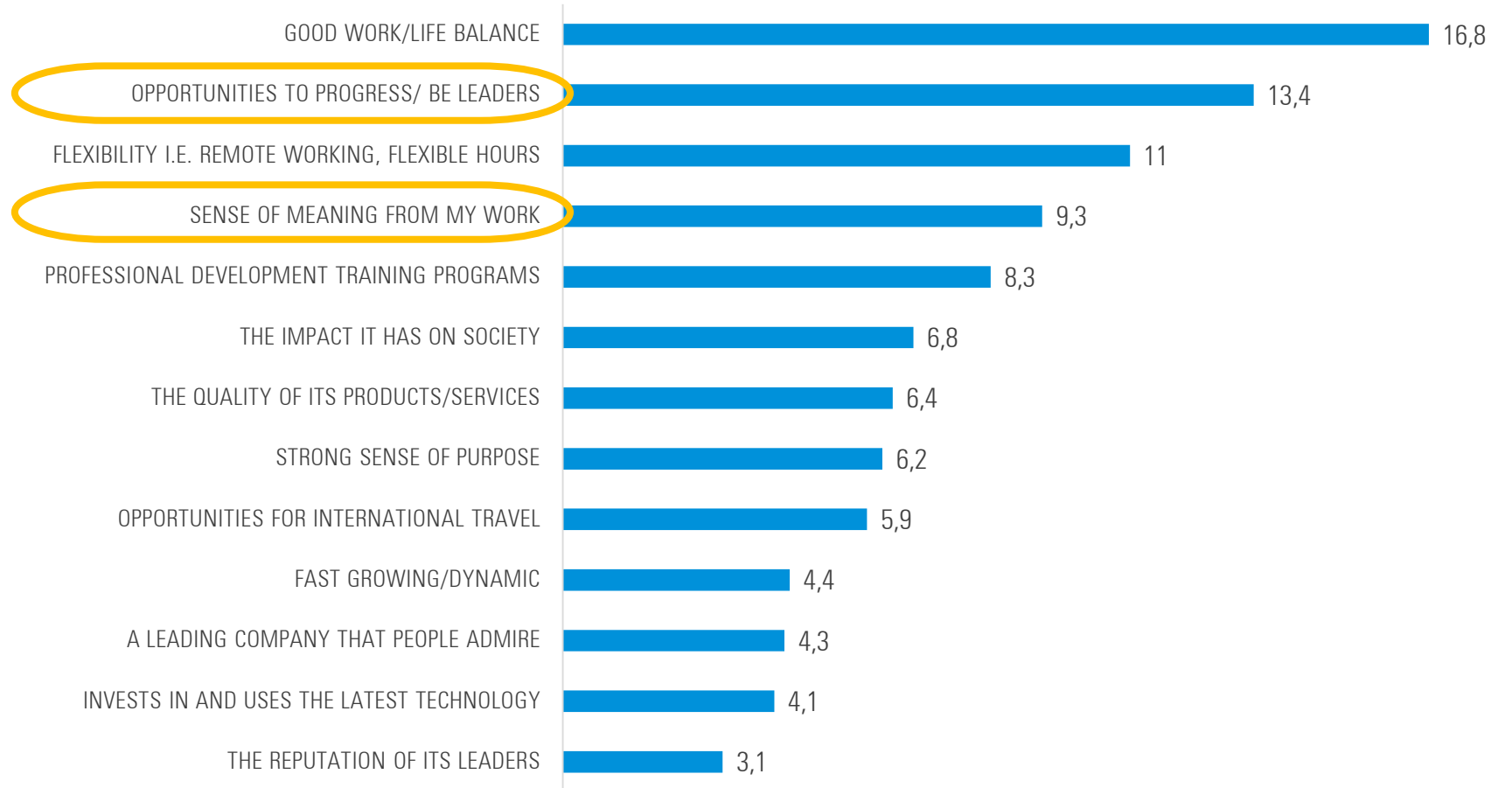
how to **deal with** millennials
how to **manage** millennials in the workplace
how to **motivate** millennials at work
how to **communicate with** millennials

Carregue Enter para iniciar a pesquisa.



O QUE LEVA OS MILLENNIALS ...

...A ESCOLHER UMA ORGANIZAÇÃO PARA TRABALHAR (excluindo salário)



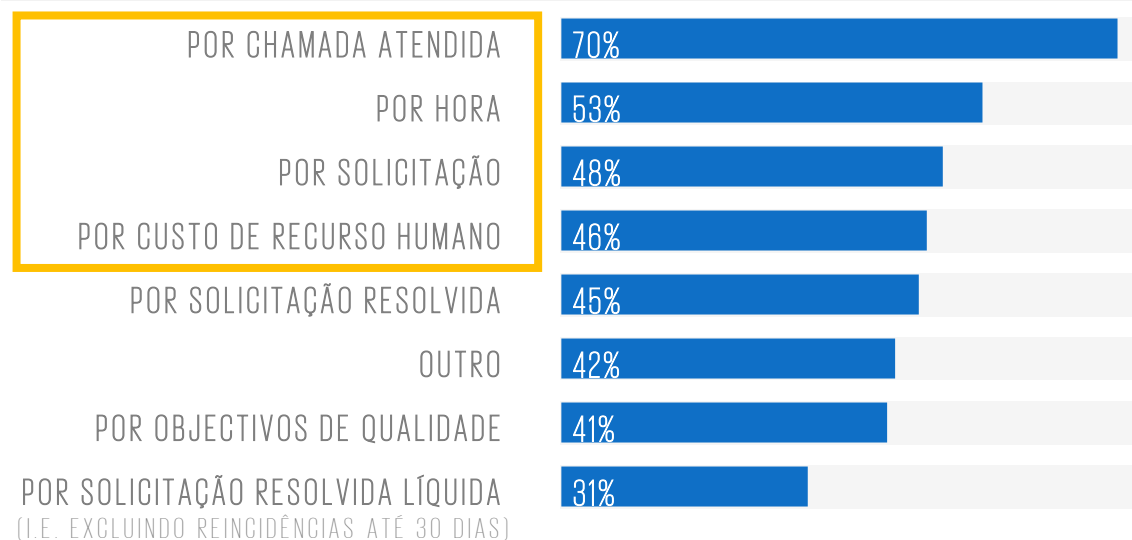
Visão da KPMG para o “futuro” – Modelos de remuneração Actual

2

Evolução do modelo de remuneração

No entanto, a maioria dos modelos de remuneração são tradicionais... *Outsourcing VS Body Shopping*

Modelo de remuneração do prestador de serviço



modelos tradicionais baseados
que fomentam quantidade e
não eficiência



Visão da KPMG para o “futuro” – Modelos de remuneração Evolução

2

Evolução do modelo de remuneração

Deve pagar-se o que se quer...

...se não queremos ter avarias não devemos pagar por avaria!!



Visão da KPMG para o “futuro” – Modelo Remuneração Aplicável

2

Evolução do modelo de remuneração

Focar os *prestador de serviços* (e recursos humanos) na resolução dos desafios dos clientes garantindo uma óptima experiência de Cliente.

Modelo por solicitação resolvida

$$f_{(R, NSC)} = \left[\begin{array}{l} \text{Resolução} \\ \text{Custo unitário das solicitações resolvidas} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{Nível de Satisfação do Cliente} \\ \text{Factor multiplicador do valor da resolução com base na satisfação do cliente} \end{array} \right]$$

Eficiência

A margem dos prestador de serviços é tanto maior quanto mais eficiente o seu atendimento, mas os Contact Centers não têm de pagar mais

Satisfação do Cliente

Os prestador de serviços são incentivados a atender com qualidade, uma vez que são bonificados por clientes satisfeitos e penalizados por clientes insatisfeitos



Visão da KPMG para o “futuro” – Modelo Remuneração - Exemplo

2

Evolução do modelo de remuneração

Exemplo

O impacto do Nível de satisfação, poderá ser factor multiplicador do valor da Resolução e poderá diferentes valores:

0,8 – Clientes Insatisfeitos

1,0 – Clientes satisfeitos

1,3 – Clientes muito satisfeitos

Exemplo

$$f = (3€ \times 0,8 \text{ cliente insatisfeito}) = 2,4 €$$

$$f = (3€ \times 1,3 \text{ cliente muito satisfeito}) = 3,9 €$$

+

“Mínimos Olímpicos”



Em suma...



- Acompanhar a evolução de indicadores operacionais;
- Transformação Digital & Inovação;
- Evolução dos modelos de remuneração/ incentivos do Prestador de Serviços.



One more thing...

Great Customer Experiences are based on six Pillars

KPMG Nunwood has established a methodology to evaluate “WOW” experiences, meaning something that masters in all the six pillars



INTEGRITY: An outcome of consistent organizational behavior that demonstrates trustworthiness. For customers, it is the degree to which the company delivers on its promise.



RESOLUTION: When things go wrong, the customer needs to be returned back to their original position as rapidly as possible, but also made to feel really good about the experience.



EXPECTATIONS: Customers have expectations about how their needs will be met. Understanding, delivering and, if possible, exceeding expectations is a key skill of great organizations.



TIME & EFFORT: Removing unnecessary obstacles to enable the customer to achieve their objectives quickly and easily have been shown to increase loyalty.



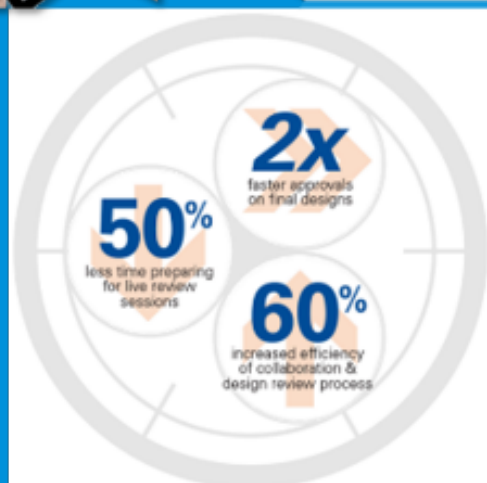
PERSONALIZATION: Demonstrate that you are aware of the customer's own unique circumstances and will adapt the experience accordingly.



EMPATHY: The emotional capacity to show you understand someone else's experience. Empathy is central to establishing a strong relationship with the customer.

IMPACT ON NPS:





“With a focus on creating new offerings and unlocking new areas of value, ad-hoc / proactive mappers focus on envisioning future-state journeys and driving innovation efforts. They should explore tools that facilitate co-creation and ideation, like those from KPMG’s consulting group... These offerings can be used throughout an innovation project to share, synthesize, and refine ideas, sketches, journeys, and prototypes.”

- Forrester Research
March 2016



KPMG was cited by Forrester as one of only four organizations that provided a flexible Journey Mapping tool to create Journey Maps that are easy to create and update, enable collaboration, and can be quickly customized.



Source: Forrester 2016 How To Use Customer Journey Mapping Software



MUITO OBRIGADO!

Contactos



Diogo Carvalho
Director
(+351) 912 258 405



diogocarvalho@kpmg.com



All information provided is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the facts of a particular situation.

© 2018 KPMG Advisory - Consultores de Gestão, S.A., a Portuguese company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Portugal. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.