Teleinformatyka i relacje z klientami w realiach uwolnionego rynku w energetyce

Autor: Wojciech Glapa

(„Rynek Energii" – luty 2008)

1. WPROWADZENIE

Na naszych oczach zachodzą istotne zmiany na rynku energetyki w Polsce. Poczynając od zmian wynikających z uchwalonego pod koniec lat 90 Prawa energetycznego, poprzez uregulowania wynikające z akcesji Polski do Unii Europejskiej, istotne zmiany organizacyjne, procesy prywatyzacji czy ostatnio obserwowane zjawisko konsolidacji energetyka zyskuje całkowicie nowe oblicze. Zjawisko to dotyczy każdego sektora krajowej energetyki - choć najbardziej widoczne jest (przynajmniej na razie) w sektorze elektroenergetyki.

Zmiany z lipca 2007 i stycznia 2008 umożliwiły - przynajmniej w teorii- pełną swobodą w dostępie do rynku, Klienci każdego segmentu - także drobni klienci indywidualni - mogą wybierać sprzedawców energii. Tym samym stają się też podmiotem rywalizacji rynkowej spółek sprzedażowych. Przedsiębiorstwa (przynajmniej te wywodzące się z byłych ZE) stają do rywalizacji w nowej dla siebie sytuacji - gdzie klienci nie są już ograniczeni do dawnych granic terytorialnych, gdzie łatwo było zapewnić obsługę przez sieć istniejących oddziałów, wymagają zdecydowanie innej obsługi niż bycie traktowanym jako "odbiorca" i wymagają także atrakcyjnej i często aktualizowanej oferty.

2. TELEINFORMATYKA I KLIENCI

Teleinformatyka w przedsiębiorstwach energetycznych ma bardzo bogate tradycje - także (a może historycznie) przede wszystkim związane z klientami. Tyle tylko, że przez ostatnie dekady teleinformatyka (w obszarze obsługi klientów) rozwijała się głównie na polu systemów billigowych obsługujących rozliczenia. Szereg systemów doczekało się już kilku rozwojowych wersji wykorzystując coraz nowocześniejsze platformy bazodanowe i narzędziowe.

Liberalizacja rynku stawia jednak nowe wyzwania, których dotychczasowe rozwiązania nie wspierały wcale lub jedynie w niewielkim zakresie. Teleinformatyka musi wspierać kompleksową obsługę na zliberalizowanym rynku energii. Co to oznacza w praktyce omówiono poniżej.

1. Po pierwsze - w tradycyjnym bilingowym ujęciu - konieczność rozdzielenie rozliczeń za dystrybucję i sprzedaż (co już nastąpiło zgodnie z wymaganiami URE wcześniej). W tej chwili konieczna jest już możliwość rozliczania danego klienta tylko w zakresie sprzedaży medium (jeśli udało się go pozyskać od konkurencji) lub tylko dystrybucji (jeżeli skorzystał z oferty innego sprzedawcy).

2. Korzystanie z zasady TPA przez klientów masowych rodzi jednak znacznie większe wyzwanie - jak zapewnić im kontakt z firmą Tradycyjna sieć oddziałów działa tylko na macierzystym obszarze geograficznym. Budować więc nowe w całej Polsce czy pozyskiwać partnerów agencyjnych? Jest to pewna droga ale powstaje pytanie o koszty takiej organizacji. Pytanie tym bardziej aktualne, że na razie skala takich migracji jest niewielka, a jednocześnie

marża coraz niższa - w końcu niższa cena jest jednym z zasadniczych bodźców mogących zachęcić klienta do zmiany sprzedawcy.

3. Nie należy przypuszczać, że klienci sami zdecydują się zmienić sprzedawcę. Trzeba ich odnaleźć, przekonać, zyskać ich zaufanie, zawrzeć z nimi umowy, itp. Potrzebne są wiec nowe kanały aktywnego, agresywnego pozyskiwania klientów.

4. Klienci, którzy korzystają (lub chcemy by skorzystali) z zasady TPA to z reguły osoby aktywne na rynku i wymagające. Otóż ci klienci na co dzień korzystając z usług banków, firm ubezpieczeniowych, sieci telewizji kablowych, firm telekomunikacyjnych i wielu innych kreują pewien standard oczekiwań w zakresie obsługi klientów - wymagają więc przede wszystkim wysokiej jakości obsługi, elastycznych form kontaktu nie ograniczonych tradycyjnymi godzinami pracy, kompetencji i szybkiego udzielania informacji. W innym przypadku nie możemy liczyć na ich lojalność.

5. Są także dodatkowe potrzeby firmy. Aktywność w działaniach marketingowych wymaga znajomości portfolio klientów, wiedzy o ich oczekiwaniach, zachowaniach, preferencjach i zastrzeżeniach. Konieczne jest wiec empiryczne zbieranie i przetwarzanie informacji o tym jak klienci reagują na nasze działania - co zyskuje akceptację a co nie.

Przedstawione wyżej uwarunkowania dowodzą, że kolejnym kluczowym obszarem wsparcia teleinformatyki dla przedsiębiorstw energetycznych jest sfera Zarządzania Relacjami z Klientami (CRM). Ponadto z uwagi na ograniczenia obecnej sieci jednostek obsługi klientów konieczne jest zapewnienie nowoczesnych kanałów kontaktu, uniwersalnych geograficznie, zapewniających szybkie dotarcie do informacji i wysoką jakość obsługi. Rozwiązaniem takim stosowanym na szeroka skalę w kontakcie z klientem masowych są systemy klasy Contact Center.

Co więcej sprawnie działające contact center - dysponujące dostępem do szeregu informacji o kliencie zgromadzonych w narzędziach CRM wspierać może nie tylko obsługę i pozyskiwanie nowych klientów ale także być wartością dodaną dla obecnych klientów. Może stanowić element przewagi konkurencyjnej, dzięki której klienci obecni nie będą zainteresowani ofertą konkurencji.

Klienci chcą czuć się traktowani jak klienci a nie petenci, bo wtedy możliwe jest budowanie dobrych, przyjaznych relacji. Dobre relacje to lojalność, a lojalność klientów to najlepsza gwarancja przychodów sławiących warunek istnienia firmy.

3. CONTACT CENTER I JEGO ZALETY

Call czy contact center to rozwiązanie organizacyjne, które na rynku w Polsce istnieje około 15 lat. Skoro przez dziesięciolecia obsługa klientów była realizowana metodami tradycyjnymi można zadać sobie pytanie dlaczego warto rozważać wdrażanie nowych kanałów komunikacji.

Jak dowodzi analiza wdrożeń specyfika organizacji połączona z możliwościami nadzoru nad pracą konsultantów powoduje, że contact center zapewniają bardzo wysoką efektywność obsługi. Koszty funkcjonowania contact center są kilkakrotnie niższe niż utrzymywania tradycyjnej sieci sprzedaży i obsługi klientów. Zmiana systemu obsługi z tradycyjnej sieci biur terenowych na contact center przynosi wymierne i znaczące oszczędności firmie - nawet

jeżeli zmiana jest tylko częściowa i polega na ograniczeniu ilości biur terenowych i wsparciu ich profesjonalnym contact center.

Naturalnie scentralizowany charakter działania contact center, powszechne w tej branży metodologie precyzyjnego ustalania zakresu usług w oparciu o procedury oraz metodyczne podejście do personelu (rekrutacja, szkolenia, coachingi, monitoring zachowań) powodują, że świadczone usługi są wysokiej i powtarzalnej w czasie jakości. Ponieważ w contact center istnieje jedno źródło informacji, to klient kontaktując się zawsze uzyska tę samą, spójną odpowiedź niezależnie od osoby z którą rozmawia lub wybranego kanału komunikacji.

Wszyscy mamy coraz mniej czasu, a jeśli już go mamy to wolimy go wykorzystywać na przyjemności a nie poświęcać na powtarzalne kontakty z firmami. Contact center daje możliwość kontaktu bez wychodzenia z domu, w krótkiej przerwie w pracy, najczęściej przez 24h/dobę. Dodatkowo szeroki wybór kanałów komunikacji pozwala wybrać najbardziej odpowiadającą formę kontaktu.

Konkurencja i liberalizacja powodują, że zmienia się perspektywa i punkt widzenia klienta. Czy na pewno zada on sobie trud i będzie sam poszukiwał naszej oferty na rynku? Oby tak było, ale czy na pewno wie gdzie i jak szukać tej oferty, a może wystarczy mu pierwsza z najbliższego sąsiedztwa? Contact center daje nam bezdyskusyjną przewagę nad tradycyjnymi formami kontaktu. To my możemy zainicjować kontakt z klientem, to my możemy atakować interesujące nas segmenty czy wręcz pojedynczych klientów. Inicjatywa jest po naszej stronie i możemy go przekonać do naszej oferty zanim sięgnie po propozycję konkurenta. Nie jesteśmy już w pełni uzależnieni od postawy klienta typu czy przyjdzie do nas czy nie?

Niezależnie od naturalnej skuteczności takiego aktywnego dotarcia do klienta w praktyce najczęściej łączy się obsługę tych klientów, którzy sami się zgłaszają tzw. Inbound (np. na infolinię, poprzez wysłanie zapytania mailem, itp.) z aktywnym docieraniem do klientów - tzw. Outbound (np. telesprzedaż, telebadania, akcje maiiingowe). Działania typu Outbound mogą być realizowane w okresach zmniejszonego nasilenia kontaktów typu Inbound, co dodatkowo zwiększa efektywność ekonomiczną przedsięwzięcia.

Funkcjonowanie firmy na rynku najczęściej już w planach marketingowych zakłada okresy zwiększonej aktywności. Równocześnie mogą pojawić się sytuacje nieplanowane (co istotnie dotyka energetykę w postaci gwałtownych zjawisk atmosferycznych skutkujących rozległymi i długotrwałymi przerwami zasilania). W obydwu tych przypadkach naturalne cechy contact center (scentralizowana działalność, elastyczna technologia, dynamiczne przypisanie zadań) pozwalają w krótkim czasie dokonać realokacji zasobów do zadań o wyższym priorytecie. Istnieje także prosta możliwość współpracy z innymi jednostkami contact center i wspierania się w takich sytuacjach przekazywaniem nadmiaru ruchu do partnera (tzw. overflow). Pozwala to na znaczną optymalizację nakładów na etapie inwestycji, a także kosztów działalności operacyjnej.

Sam system informatyczny nie jest jeszcze contact center. Contact center to sprawna organizacja wykorzystująca te narzędzia. Natomiast posiadanie tych narzędzi umożliwia uzyskiwanie dodatkowych korzyści, które w innych formach kontaktu nie są tak łatwo, szybko (a więc i tanio) dostępne. Ponieważ wszystkie kontakty z klientami odbywają się poprzez system IT otrzymujemy pełną statystkę i historię kontaktów z klientami stanowiącą kapitalne źródło informacji o ich zachowaniach, zwyczajach, preferencjach, itp. Praktycznie uzyskujemy już z definicji darmowe badanie populacji naszych klientów.

Jeżeli te dane są niewystarczające nic nie stoi na przeszkodzie by każdy kontakt zakończyć kilkoma pytaniami. Odnotowując odpowiedzi w systemie IT wyniki i wnioski mamy praktycznie od zaraz po zakończeniu akcji.

4. OBRÓT CZY DYSTRYBUCJA DLA CONTACT CENTER

Legislacyjnie usankcjonowany podział działalności na obrót i dystrybucję ma głębokie uzasadnienie z punktu widzenia zachowania przejrzystości działania w obydwu obszarach. Dla stykających się z tymi zagadnieniami nie stanowi większego problemu określenie które zadania należą do którego z obszarów. Otóż wewnętrzne podziały wynikające z zapisów prawa są najczęściej poza wszelkim zainteresowaniem klienta. Klient traktuje nas literalnie jako „Gazownię", „Elektrownię" czy „Ciepłownię" i oczekuje, że wszelkie jego pytania, zlecenia czy reklamacje zostaną obsłużone - niezależnie od tego jakiego obszaru dotyczą. Stąd contact center (podobnie jak każdy inny kanał obsługi), zwłaszcza w segmencie drobnych klientów, powinien prowadzić obsługę kompleksową w zakresie zarówno handlu jak i dystrybucji. Zasada ta jest naturalna i znalazła swoje odzwierciedlenie w strategii większości firm, mówiącej o zasadzie „jednego okienka". Rodzi to oczywiście pytanie jak spełnić wymagania regulatora by rozdzielić koszty obydwu obszarów działania. Otóż wykorzystanie contact center z definicji wyposażonego w zaawansowane mechanizmy raportowania pozwala rejestrować każdy typ kontaktu (z jakim problemem kontaktował się klient) i automatycznie kwalifikować go bądź do obszaru dystrybucji bądź do obrotu. Daje to spójną statystykę pozwalającą na precyzyjny podział kosztów. Niejako przy okazji, za darmo otrzymujemy pełną statystykę zachowań naszych klientów - cenny zestaw danych dla naszych służb zajmujących się obsługą klientów, marketingiem, sprzedażą itp.

5. PRAKTYKA VATTENFALL W CODZIENNEJ OBSŁUDZE KLIENTÓW

Nic lepiej nie weryfikuje teorii niż wyniki wdrożenia w praktyce. Otóż w 2003 roku Górnośląski Zakład Elektroenergetyczny, będący już wówczas własnością koncernu Vattenfall postanowił, że dokona radykalnej zmiany systemu obsługi klienta, którego jednym z kluczowych elementów będzie uruchomienie cali center. Celem całego procesu nie była zmiana sama w sobie, tylko odniesienie konkretnych korzyści ekonomicznych. Gallup Polska zgodnie z partnerską metodologią współpracy stworzył sprawnie działające contact center - obsługujące klientów nie tylko przez telefon ale także pocztę elektroniczną, faks, kontakty webowe oraz niektóre typy korespondencji papierowej.

Wcześniej Gallup przedstawił szczegółowe studium wykonalności przedsięwzięcia zawierające dokładne projekcje finansowe. Poniżej pokazano skalę przedsięwzięcia:

- centrum obsługuje ponad milion klientów indywidualnych i segmentu smali business,
- miesięcznie realizowane jest 150 000 kontaktów różnych typów i w różnych kanałach komunikacji,
- w szczycie obciążenia realizuje się 12000 kontaktów dziennie
- średni czas oczekiwania na połączenie telefoniczne wynosi 13-25 sekund; obsługa faksów i e-maili realizowana jest w zależności od tematu w ciągu 2-24godzin od terminu nadesłania,
- średni czas obsługi kontaktu waha się w granicach około 2 minut,
- Gallup realizuje 70% wszystkich kontaktów Vatten-fall z klientami,

- pracownicy Gallup mają analogiczne kompetencje i uprawnienia jak każdy inny pracownik obsługi klienta Vattenfall, z pełnym dostępem do systemów baz danych - równocześnie zapewniono odpowiednie zabezpieczenia i warunki sprostania wymogom ustawy o ochronie danych osobowych,
- Gallup obsługuje wszystkie typy zagadnień: od prostych informacji, poprzez telefoniczne zawieranie i rozwiązywani umów, rozstrzyganie reklamacji, działania windykacyjne, przyjmowanie zgłoszeń technicznych, aż po obsługę non-stop telefonu pogotowia energetycznego 991,
- dla zwiększenia efektywności usług, w czasie zmniejszonego nasilenia ruchu Gallup realizuje na rzecz Vattenfall dodatkowe prace typu Back-office - np. wprowadzanie danych o nowych przyłączach do centralnego systemu zarządzania majątkiem sieciowym.

6. ZALETY WŁASNEGO CONTACT CENTER

Contact center oferuje szereg korzyści - ale aby mogły one stać się faktem, należy taką usługę uruchomić. Pytanie tylko w jaki sposób udostępnić contact center klientom? Każdy naturalnie czuje się najpewniej, gdy ma dany obszar działalności we własnym ręku. Tyle, że w przypadku contact center dla każdej firmy, nie tylko energetycznej, oznacza to konieczność rozwijania nowej działalności. Wiele firm różnych branż decyduje się na budowę własnych contact center, ale w takim przypadku należy liczyć się z następującymi uwarunkowaniami:

- duże inwestycje - w skali 40 konsultantów to kwota 2-3 mln złotych,
- długi czas - adaptacja pomieszczeń, rekrutacja, systemy IT to co najmniej 6-10 miesięcy,
- zdobywanie doświadczenia - nowa działalność w firmie wymaga czasu na zdobycie nowych kompetencji i doświadczenia aby przynosić założone efekty - to co najmniej kolejne 6-12 miesięcy,
- brak know - how - początek działalności to uczenie się na błędach popełnianych na własnych klientach, to rozwijanie obszaru kompetencji innego niż stanowiący biznesowy cel działania przedsiębiorstwa,
- ograniczona amortyzacja - działalność na rzecz tylko własnego przedsiębiorstwa najprawdopodobniej nie zapewni odpowiedniego wykorzystania zainwestowanego majątku; realnie koszty funkcjonowania będą wyższe niż na rynku, co musi się odbić na marży na usługi podstawowe.

Podejmując decyzję o budowie contact center we własnych strukturach warto więc zadać sobie pytanie czy w realiach nadchodzącej konkurencji i presji na efektywność ekonomiczną warto podejmować ryzyko uczenia się na własnych błędach, ponoszenia znacznych nakładów finansowych i organizacyjnych na rozwijanie działalności w obszarze innym niż core business, poświęcanie roku a może nawet dwóch, zanim nowa organizacja będzie odpowiednio wydajna? Reasumując: czy stać nas na takie ryzyko?

Pytanie: jaka jest alternatywa? Otóż na rynku są firmy świadczące usługi outsourcingowe, które są w stanie w ramach umowy handlowej prowadzić kontakty z klientami w imieniu i na rzecz zleceniodawców. Są nawet firmy - jak Gallup Polska - specjalizujące się w obsłudze przedsiębiorstw energetycznych (Gallup Polska od 2003 roku obsługuje milion klientów Vattenfall GZE).

Outsourcing daje szereg zalet, które niwelują kłopotliwe uwarunkowania inwestowania we własne rozwiązania, czyli:

- nie ma nakładów inwestycyjnych,
- contact center jest już gotowe - trzeba tylko przeszkolić ludzi,
- outsourcer oferuje kompetencje i know-how nabyte w innych projektach,
- dzięki świadczeniu usług dla wielu klientów ma wysoką efektywność pracy i może zaoferować korzystne stawki za świadczone usługi - korzystniejsze niż koszty konieczne do poniesienia wewnątrz firmy.

Outsourcing nie zawsze spotyka się jednak z aprobatą zarządów przedsiębiorstw. Często podnoszonym argumentem jest kwestia strategii - czy należy powierzać kontakty z klientami firmom zewnętrznym? Dyskutowane jest także potencjalne ryzyko uzależnienia od outsourcera. Niezależnie jednak od tego, czy strategia firmy traktuje fizyczną realizację kontaktów z klientami jako działalność podstawową czy dodatkową, outsourcing ma jednak pewną istotną wadę, na którą trzeba w kontekście firm energetycznych zwrócić uwagę.

Otóż ponieważ obsługę prowadzi firma zewnętrzna, jej pracownicy muszą najpierw posiąść cały zasób wiedzy, niezbędny dla obsługi klientów. W przypadku firm energetycznych ta wiedza w istotnej części wciąż nie jest zawarta w bazach danych i narzędziach IT, wynika z kontekstu historycznego działania firmy, czy też opiera się na historycznego działania firmy, czy też opiera się na informacjach przekazywanych pomiędzy pracownikami.

Równocześnie aby faktycznie wykorzystać efekt obniżenia kosztów w przypadku outsourcingu, należałoby zmienić tzn. zmniejszyć koszty funkcjonowania w strukturach obecnych. Tu często pojawia się bariera społeczna związana z kosztami zatrudnienia. Firma bądź nie zamierza wykonywać takich ruchów z uwagi na realizowaną politykę społeczną lub wręcz jest ograniczona w możliwych działaniach różnego rodzaju gwarancjami socjalnymi.

Biorąc pod uwagę powyższe realia Gallup Polska opracował własną strategię podejścia w takich przypadkach, zakładającą odniesienie korzyści dla każdego z podmiotów. Obok klasycznego outsourcingu oferuje realizację projektów partnerskiej współpracy przy tworzeniu contact center. W ramach takiego projektu Gallup Polska:

- zapewnia nowe miejsca pracy dla pracowników Zleceniodawcy - dzięki temu przejmuje także unikalną wiedzę niezbędną do realizacji kontaktów z klientami,
- zapewnia infrastrukturę contact center (systemy IT, sprzęt, narzędzia, itp.) - jeśli jest taka potrzeba działalność może być ulokowana w miejscu dowolnie wskazanym przez Zleceniodawcę - np. aby wykorzystać wolne pomieszczenia Zleceniodawcy,
- ponosi niezbędne nakłady inwestycyjne,
- zapewnia doświadczenie i know - how prowadzenia contact center, szkolenia ludzi,
- gwarantuje jakość kontaktów z klientami,
- rozlicza się ze zleceniodawcą wg stawek rynkowych uzależnionych od parametrów jakości.

Zleceniodawca ma następujące korzyści:

- ogranicza koszty działalności,
- rozwiązuje kwestie społeczne z pożytkiem dla każdej ze stron - nowe miejsca pracy,
- poprzez odpowiednie zapisy w umowie ma bezpośredni wpływ na jakość usług - nie ponosi nakładów inwestycyjnych i wdrożeniowych,

- uzyskuje wsparcie contact center już po 1-2 miesiącach od rozpoczęcia projektu.

Pracownicy otrzymują:

- nowe miejsca pracy,
- mogą wykorzystać dotychczasowe doświadczenia i rozwijać nowe kompetencje,
- mają zagwarantowane środki na utrzymanie.

Klienci otrzymują:

- nowe, dogodne i przyjazne kanały komunikacji z firmą;
- lepszą jakość obsługi,
- dzięki przejęciu personelu zleceniodawcy zachowana jest ciągłość obsługi i spójność z poprzednio prowadzonymi działaniami.

LITERATURA

[1] Glapa W.: Wygodniej, lepiej, efektywniej - contact center zapewnia przewagę na rynku. Rynek Energii 2006, nr 6.
[2] Jasiński P.: Elektroniczny marketing sprzedawców energii elektrycznej w perspektywie uwolnienia rynku. Rynek Energii 2007, nr 3.