

# Optimalizácia kontaktných centier v energetike

Európa začína pociťovať prvé efekty deregulácie v sektore energetiky. Konkurencia na trhu sa zvyšuje, čoho výsledkom je znížená lojalita zákazníkov. Dôvodom, prečo zákazník mení svojho dodávateľa energie alebo plynu je, samozrejme, lepšia cena ale častokrát aj nespokojnosť s existujúcimi službami. Tak, ako trh bude dospievať, stane sa cena relatívne menej významným konkurenčným parametrom, čo bude znamenať, že rozhodovať bude práve úroveň spokojnosti zákazníka.



**Roman Vranský**  
Principal consultant  
v Capgemini Slovensko s.r.o.  
v oblasti IT Transformation

roman.vransky@capgemini.com

## SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKOV AKO NÁSTROJ NA ZÍSKANIE TRHOVÉHO PODIELU

V sektore energetiky sa ešte v nedávnej minulosti zákazníckej spokojnosti nevenovala veľká pozornosť. Spoločnosti nemali žiadne

stratégie na obsluhu zákazníkov ani žiadne dlhodobé vízie v tejto oblasti. Len veľmi zriedka spoločnosti uvažovali o spôsoboch, ako zmerať spokojnosť zákazníkov s ich produktami alebo službami.

Dnes musia spoločnosti svoj pohľad na služby zákazníkom redefinovať. Zmena spokojnosti zákazníkov sa učite neudeje cez noc, ale je zrejmé, že tie spoločnosti, ktoré úspešne zvládnu túto transformáciu, veľmi pravdepodobne získajú významný podiel na trhu.

Cieľom podnikov by malo byť najmä zjednodušenie svojich zákazníckych procesov. Očakávané prínosy budú predovšetkým vo zvýšení rýchlosti a transparentnosti procesov a znížení nákladov na obsluhu zákazníka (tzv. cost-to-serve).

## ZJEDNODUŠENIE PROCESOV

V súčasnosti sa elektrina a plyn chápu ako čisté komodity. Jedinými parametrami v konkurenčnom boji sú cena a ponuka súvisiacich

služieb. Exceletný zákaznícky servis teda bude predstavovať konkurenčnú výhodu. Zlé zaobchádzanie so zákazníkom napr. pri riešení nejakého jeho malého problému môže nakoniec vyústiť do straty jeho dôvery a odchodu ku konkurencii.

Lídri v oblasti energetiky musia konať veľmi proaktívne, aby si udržali spokojnosť každého zákazníka. Kontaktné centrá v budú v tejto oblasti zohrávať veľmi dôležitú úlohu. Úspešné budú len tie podniky, ktoré sa budú proaktívne pokúšať o prehĺbovanie vzťahov so zákazníkmi. Budú rozumieť vzorom správania sa zákazníkov tak, aby boli schopní zistiť ako čo najrýchlejšie odstrániť resp. eliminovať príčiny sťažností.

Aby podniky uspeli v zjednodušení zákaznických procesov (end-to-end), musia predovšetkým:

- Mať spokojnosť zákazníka ako súčasť podnikovej stratégie;
- Zmeniť postavenie kontaktných centier z nestrategických na strategické organizačné jednotky;
- Zmeniť biznis procesy z polohy reaktívnej do polohy proaktívnej (schopnej riešiť problémy);
- Dostať inteligentnú spätnú väzbu od zákazníkov a porozumieť skutočným príčinám ich problémov;
- Implementovať kľúčové ukazovatele na sledovanie výkonnosti (KPI), ktoré budú zabezpečovať určitú úroveň spokojnosti zákazníkov;
- Používať málo jednoduchých end-to-end procesov;
- Vytvoriť také používateľské rozhrania IT systémov, ktoré sú intuitívne tak pre agentov kontaktných centier ako aj zákazníkov.

### NÁKLADY NA OBSLUHU ZÁKAZNÍKA OVPLYVŇUJÚ ZISK

Ako ukazujú posledné benchmarky, predaj energie maloodberateľom je v Európe neziskový. Hlavným dôvodom je fakt, že náklady na obsluhu zákazníka sú stále veľmi vysoké. Je to dôsledok neefektívnych a veľmi zložitých procesov v kontaktných centrách, vysokého

Analýza poradenskej spoločnosti Capgemini ukázala, že na dosiahnutie konkurencieschopnosti musia energetické firmy znížiť náklady na obsluhu zákazníka o 30 – 50 %. V porovnaní s tými najlepšimi firmami, ktoré práve začínajú operovať na trhu, sú tradiční predajcovia energie v ukazovateli „počet kontaktov na jednu zákaznícku zmluvu“ horší o 230 – 250 %. Podobne v parametri „trvanie kontaktu“ sú tradiční monopolisti o 160 – 180 % horší ako noví hráči. Moderný predajca energie si dnes vystačí s nie viac ako 20 end-to-end biznis procesmi, ktoré pokrývajú fakturáciu a základné služby, zatiaľ čo väčšina tradičných predajcov energie má viac ako 60 takýchto procesov.

počtu kontaktov na počet zákazníkov ako aj neergonomického používateľského rozhrania IT systémov.

### CIELE DEFINOVANÉ PRE SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKOV

Úspech transformácie kontaktného centra závisí od jasnej a silnej vízie. Bez existencie vízie sa môže stať, že transformácia sa stane sériou chaotických a časovo náročných projektov, ktoré idú zlým smerom alebo nesmerujú vôbec nikam. Transformácia veľmi často vyžaduje odstránenie starých „vzorov“ zaužívaných procesov. Napríklad riešenie zákaznických problémov sa presúva na front-end, namiesto ich akceptovania a odsúvania ich riešenia na backend ako to bolo v minulosti. Stratégia sa musí vytvoriť na základe vstupov od kľúčových biznis vlastníkov v kontaktnom centre.

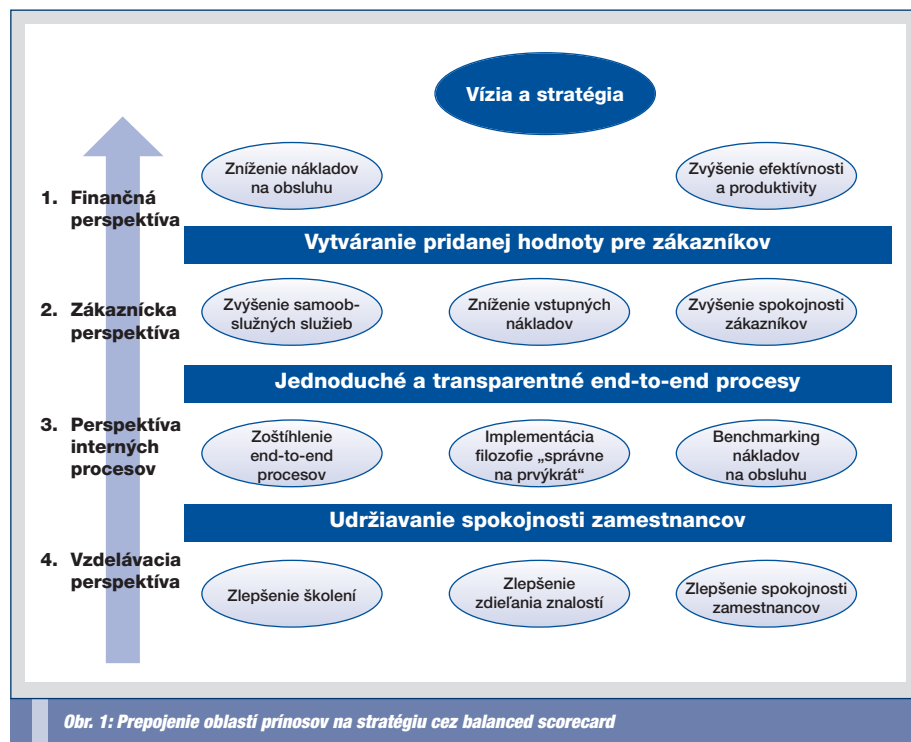
Výstup z tohto strategického cvičenia musí okrem iného obsahovať aj identifikovanie kľúčových oblastí na zlepšenie a hlavných bariér zmien. Výkonní manažéri spoločnosti musia následne pretransformovať túto víziu do hmatateľných cieľov. Systém na meranie a zladenie individuálnych a tímových cieľov vo forme Balance ScoreCard bude potrebný na to, aby bolo možné motivovať príslušných pracovníkov.

### ANALÝZA KOMUNIKÁCIE V KONTAKTNOM CENTRE

Analýzou príčin, ktoré sú za kontaktnými zákazníkmi, môže spoločnosť získať nový pohľad na to, ako dosiahnuť spokojnosť zákazníkov. Kľúčovou aktivitou je analyzovať všetky zákaznicke kontakty v rámci danej periódy (napr. celý týždeň), ako aj štatistické historické dáta, ktoré reprezentujú aktivity kontaktného centra. Spoločnosti sa musia zamerať na komunikačné kanály, dôvody sťažností, formy odpovedí a súvisiace procesy. Počas analýzy príčin volaní zákazníkov je potrebné mať na zreteli dve hlavné otázky: Ako zredukovať počet volaní v kontaktnom centre? Ako zlepšiť efektívnosť spracovania požiadaviek zákazníkov?

Najlepšie spoločnosti v oblasti predaja energií majú pomer kontaktov na jednu zákaznícku zmluvu ročne približne 0,40, čo je menej ako jedna tretina z priemeru, ktorý dosahujú tradičné spoločnosti. Redukcia počtu kontaktov je možná prostredníctvom nástrojov ako napríklad:

- Jasná komunikácia (napr. k obsahu faktúr);
- Maximalizácia použitia samoobslužných služieb (napr. IVR);
- Znižovanie počtu chýb v rámci výstupov kontaktného centra;
- Školenia a posilnenie oprávnení pracov-



## Prístup k transformácii kontaktných centier

1. Nastavenie strategických cieľov;
2. Mapovanie Balanced ScoreCard;
3. Analýza komunikácie;
4. Tvorba finančného zdôvodnenia (business case);
5. Mapovanie end-to-end procesov;
6. Benchmarking;
7. Plánovanie transformácie.

nikov kontaktného centra na „riešenie problémov na prvý kontakt“;

- Zvýšenie využívania webových kanálov.

Benchmarky tiež ukazujú, že najlepšie spoločnosti v oblasti predaja energií majú typicky o 30 – 45 % kratšie časy na spracovanie požiadaviek zákazníkov. Tu tradičné spoločnosti majú možnosť optimalizácie prostredníctvom nástrojov ako napríklad:

- Zlepšenie používateľského rozhrania IT systémov agentov;
- Zavedenie biznis pravidiel typu „Push-Back“, systémom riadené transakcie a autonómne biznis procesy;

- Použitie IVR routingu a CTI konektorov na optimalizáciu smerovania kontaktov na agentov a minimalizáciu času potrebného na identifikáciu zákazníkov;

- Portálová technológia s použitím rolí pre kustomizáciu používateľského rozhrania pre individuálne potreby agenta tak, aby sa zlepšilo riešenie problémov.

### MAPOVANIE ZÁKAZNÍCKYCH PROCESOV

Cieľom end-to-end procesnej analýzy je plne porozumieť fungovaniu kontaktného centra a miestam, kde sú neefektívne aktivity. Vzhľadom na stratégiu kontaktného centra musí byť jasná pridaná hodnota každého

procesu pre zákazníka. Analýza, kategorizácia a mapovanie rôznych príčin zákazníckych kontaktov pomôže spoločnostiam identifikovať a zamerať sa na kľúčové end-to-end procesy. Odhalia sa pritom rôzne „úzke hrdlá“ procesov alebo iné zdroje nedostatkov.

### INTERNÝ A EXTERNÝ BENCHMARKING

Výsledky benchmarkingu pre každý end-to-end proces umožnia nastaviť parametre na meranie výkonnosti. V prípade interných benchmarkov sa typicky nastavujú ciele na mikro úrovni pre procesy ako napr. zmena dodávateľa, oprava chybných faktúr, pripojenie alebo odpojenie zákazníka. Účelom externých benchmarkov je porovnávať makro-parametre spojené s nákladmi na obsluhu zákazníkov, ako napr. kontraktácia, IT výdavky, náklady na back-office vrátane produktivity práce.

### PLÁNOVANIE TRANSFORMÁCIE

Na základe finančného zdôvodnenia (business case) majú manažéri možnosť rozhodnúť sa, na ktoré oblasti sa zamerať a v akom poradí. Prioritou majú byť oblasti, ktoré prinášajú najväčšiu spokojnosť zákazníkov pri čo najnižších nákladoch. Typicky sa vyberajú také iniciatívy, ktoré naprávajú problémy zdieľané viacerými end-to-end procesmi. Oveľa menšiu prioritu majú menej sľubné alebo veľmi komplikované iniciatívy. V rámci transformačného plánu sú prioritizované iniciatívy vsadené do časového rámca. Tu sa potom vyhodnocujú ich vzájomné závislosti a dopady na podnik. To umožní minimalizovať riziká a realizovať dobré rozhodnutia.

### ZÁVER

Transformácie kontaktných centier sú obvyčajne veľmi komplexné iniciatívy, ktoré mnohokrát znamenajú zásadné zmeny v spôsobe fungovania podniku. V mnohých prípadoch predstavujú radikálnu zmenu firemnej kultúry. Tieto iniciatívy integrujú procesy, ľudí, technológie ako aj firemné stratégie. Veľmi často vyžadujú zapojenie top manažmentu a veľmi precízne plánovanie.