

Marek Dżaman*  <https://orcid.org/0000-0003-2718-3188>

Call center w przedsiębiorstwie energetycznym. Funkcjonowanie, problemy, wyzwania. Wybrane aspekty

Zabezpieczając potrzeby klientów, przedsiębiorstwa energetyczne wykorzystują coraz bardziej złożone narzędzia służące poprawie obsługi klientów. W ostatnim czasie call center jest wypierane przez inne, przede wszystkim on-line'owe kanały komunikacji. W dyskusji nad rolą call center w przyszłości należy wziąć pod uwagę aspekty wpływające na zmiany w tym obszarze, takie jak: preferencje klientów firm energetycznych w zakresie sposobu i zasad kontaktu, rozwój i dostęp do rozwiązań teleinformatycznych, zakres i liczba przetwarzanych danych, wiarygodność w zakresie ochrony danych i ich bezpieczeństwa, wymogi regulacyjne i standardy CSR, a także możliwość aplikacyjna dostępnych narzędzi teleinformatycznych oraz koszty ich wdrożenia. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów funkcjonowania telefonicznego call center, a także wskazanie trendów i kluczowych determinantów kształtujących kierunki rozwoju tego kanału kontaktu firm energetycznych z klientami. Artykuł stanowi wprowadzenie do multidyscyplinarnych dyskusji dotyczących przyszłej roli i zadań call center jako jednego z kanałów kontaktu przedsiębiorstw energetycznych z klientem.

Słowa kluczowe: call center, CRM, obsługa klienta, przedsiębiorstwa energetyczne

Wstęp

Satysfakcja klienta zewnętrznego firmy, rozumianego jako osoba fizyczna lub prawna kupująca produkty i płacąca za nie, uzyskana w drodze zaspokajania jego potrzeb, wiąże się z misją i celem istnienia każdej firmy. Jeden z pionierów teorii zarządzania, Peter Ferdinand Drucker (1998), twierdził, że klient jest gotów płacić za wyro-

* Mgr Marek Dżaman – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

by i usługi przedsiębiorstwa, o ile to, co kupuje, będzie stanowiło dla niego wartość użytkową. Zaspokojenie potrzeb klienta wymaga lepszego (czyli: szybkiego i bezpośredniego) dostępu do firm, w których dokonują zakupów produktów lub usług. Kierując się z kolei koncepcją CSR (ang. *corporate social responsibility*), można śmiało stwierdzić, że „bycie blisko klienta” jest strategicznie opłacalne dla firmy, gdyż może ono przekształcić to zaspokojenie potrzeb w swoje szanse biznesowe, dzięki czemu będzie bardziej efektywna i konkurencyjna. Przewagi konkurencyjne w tym zakresie są możliwe do uzyskania dzięki marketingowi i innowacjom. Oba obszary łączy *interface*, jakim jest centrum obsługi telefonicznej (ang. *call center*). Dziś to jeden z najważniejszych kanałów kontaktu firm z klientami w wielu różnych dziedzinach działalności. Telefoniczne call center są integralną częścią wielu firm. Ich znaczenie w świecie biznesu nieustannie rośnie, dając zatrudnienie milionom pracowników. Rozwojowi tego kanału sprzyjał niespotykany dotąd skok technologiczny w sferze telekomunikacji, a przede wszystkim w technologii przetwarzania informacji.

Celem artykułu jest przedstawienie wybranych aspektów funkcjonowania telefonicznego call center, a także wskazanie trendów i kluczowych determinantów kształtujących kierunki rozwoju tego kanału kontaktu firm energetycznych z klientami. W pierwszej części tekstu wskazano rolę i znaczenie call center jako podstawowego kanału kontaktu oraz zaprezentowano wybrane aspekty jego funkcjonowania i organizowania. W artykule dokonano przeglądu dostępnych kanałów kontaktu z klientami, procesów i trendów, którymi firmy kierują się przy organizowaniu funkcji pierwotnie przypisanych call center. W drugiej części przeprowadzono analizę benchmarkingową ukształtowania call center w firmach sektora telekomunikacyjnego, natomiast w trzeciej części zdefiniowano trendy i kluczowe determinanty warunkujące ukształtowanie call center w polskich firmach energetycznych, które powinny być przedmiotem badań w przyszłości, wiążących się z wieloma towarzyszącymi aspektami determinującymi kształtowanie relacji z klientami.

Cel podstawowy: obsługa masowych kontraktów z klientami

W Polsce zapotrzebowanie na narzędzia wspierające kontakty z klientami rosło wraz z nasileniem konkurencji między firmami w latach 90. ubiegłego wieku, gdy klient, wybierając sprzedawcę, uzyskał wiele alternatyw. Pojawiło się wówczas zapotrzebowanie na lepszą obsługę. Zatarły się różnice pomiędzy jakością towarów od różnych producentów oraz ceną sprzedaży. W odpowiedzi na te potrzeby ukształtował się call center, do dziś podstawowe narzędzie wspierające system zarządzania relacjami z klientami (ang. *customer relationship management – CRM*¹). Bezpośrednim

¹ CRM jest rozumiany jako zestaw elementów sprzętowych, programowych i społecznych służących do obsługi masowych kontaktów z klientami. Pojęcie CRM rozpowszechniło się w latach 90. XX w., zastępując wcześniejsze systemy utworzone jeszcze w latach 80., czyli SFA (ang.

motywem powstania call center była zmiana w strategii obsługi klienta, a ta z kolei wynikała m.in. z:

- realizacji celów finansowych organizacji, w tym przede wszystkim optymalizacji kosztowej;
- konieczności poprawy w poziomie obsługi klienta. Menedżerowie zaczęli dostrzegać, że zła obsługa jest bardzo częstą przyczyną zmiany dostawcy przez klientów, który uzyskali narzędzie m.in. do błyskawicznego zgłoszenia reklamacji i otrzymania potwierdzenia zgłoszenia;
- potrzeby wzrostu sprzedaży i wzmocnienia skuteczności działań sprzedażowych rozumianej jako szybkie reagowanie na zamówienia i zgłoszenia klientów, szybkie procesowanie zamówień, czy też zapewnienie spójności ofert;
- polepszenia jakości obsługi rozumianej jako dopasowania oferty do spersonalizowanych potrzeb klienta (wykorzystanie nagrań, analiza efektywności z podziałem na osoby, szczegółowemu planowaniu procesu kontaktu z klientem, z kolei klienci nie mają ochoty jeździć do firm, wolą załatwiać swoje sprawy z wykorzystaniem komunikacji telefonicznej);
- uporządkowania i scentralizowania zarządzania danymi. Celem jest zarządzanie dużą ilością powtarzalnych kontaktów: pozyskiwanie zamówień, badanie potencjału klienta w kontekście oferty firmy, szybki kontakt z osobami zgłaszającymi zainteresowanie ofertą przez internet, „miękki monitoring” należności i „twarda windykacja”, umawianie spotkań z handlowcami w terenie i zarządzanie tymi spotkaniami (potwierdzanie, przekładanie), ocena zadowolenia klienta „po spotkaniu”, kontakt z klientem przed zakupem, po zakupie i w trakcie procesu wyboru/zakupu. Wszystkie te cele skupiały się na zwiększeniu lojalizacji klienta i ograniczaniu ich odejść od firmy (ang. *churn*).

Call center tworzyły stanowiska telemarketerskie wyposażone w monitor, klawiaturę, komputer, telefon i słuchawki nagłowne, czyli wszystko to, co jest wykorzystywane do obsługi klientów z wykorzystaniem telefonu. Z uwagi na wzbogacenie o inne niż telefon sposoby kontaktu z klientami ukształtowała się ulepszona wersja call center, związana często z pojęciem *contact center*, a później z *command center*. Dlatego też utarte określenie call center skutkuje koniecznością włączenia do badania narzędzi nieograniczających się wyłącznie do pojęcia *call center* (które zaczęło być tylko jednym z wielu kanałów kontaktu z klientami). To zjawisko wiąże się z błyskawicznym rozwojem systemów teleinformatycznych zapoczątkowanych jeszcze tzw. fuzją technologii wdrożoną przez firmę NEC, polegającą na połączeniu technologii informatycznej i telekomunikacyjnej jako odrębnych dotąd obszarów wiedzy. Rozwój i miejsce call center wśród kanałów kontaktu z klientami można podzielić na trzy etapy odnoszące się do założeń opisanych przez P. Kotlera, H. Karta-

sales force automation), wprowadzony dla automatyzacji procesów sprzedaży, i CSS (ang. *customer service support*) – dla usprawnienia obsługi serwisowej po sprzedaży.

jaya i I. Setiawana w książce *Marketing 3.0. From Products to Customers to Human Spirit* (tab. 1.).

Tabela 1. Etapy rozwoju i miejsce call center wśród kanałów kontaktu z klientami

Lp.	Etap	Główne cechy	Rola call center i sposób kontaktu
1.	Call center 1.0.	Powstałe w latach 80. ubiegłego wieku call center opierały się wyłącznie na rozmowach przez telefon. Era ta zakończyła się wraz z pojawieniem się pojęcia <i>Klient 1.0</i> . Firmy wykorzystywały internet jako medium reklamowe, a ich internetowe strony były tylko wirtualną wizytówką i służyły przede wszystkim przekazywaniu informacji reklamowej i wskazaniu numeru telefonu do kontaktu. Do pojęcia <i>Klient 1.0</i> dopasowano pojęcie <i>call center 1.0.</i> , które zajmowały się głównie rozmowami przychodzącymi (ang. <i>inbound</i>), czyli udzielaniem informacji, biernym zbieraniem zamówień, przyjmowaniem reklamacji, czy wsparciem technicznym.	Jednokierunkowy: klient wykonywał połączenie telefoniczne do konsultanta. Rola konsultanta: bierna.
2.	Call center 2.0.	Rozwój na początku XXI. w. internetu umożliwił zastosowanie szerszego wachlarza narzędzi do kontaktu z klientami. W celu zaakcentowania faktu, że nie są to już tylko kontakty przez telefon, jednostki call center były często nazywane <i>contact center</i> . Ugruntowało się wówczas pojęcie <i>Klient 2.0</i> . Wraz ze wzrostem możliwości wykorzystania internetu klient otrzymał możliwość wyboru dostawcy i nowych opcji odnośnie do wielokanałowego dostępu do sprzedawcy.	Jednokierunkowy: klient wymagał kontaktu przez różne kanały (ang. <i>multichannel</i>): telefon, faks, SMS, internet, e-mail, chat. Rola konsultanta: bierna.
3.	Call center 3.0.	Jednostki call center zaczęły być często nazywane <i>command center</i> , ze względu na wzrost znaczenia kontaktów z wykorzystaniem kanałów głosowych, internetowych, czy mobilnych. <i>Klient 3.0.</i> to klient wymagający wielu zintegrowanych ze sobą kanałów kontaktu, potrzebujący kontaktu i natychmiastowej obsługi poprzez przez wskazany kanał. <i>Call center 3.0</i> determinuje proaktywne poszukiwania klienta i podążanie za nim, jego wymaganiami i potrzebami. Zmiana agresora kontaktu oznacza konieczność przewidzenia i wyprzedzenia jego oczekiwań.	Dwukierunkowy: interakcje z klientami dokonywane są w dostępnych kanałach: voice, e-mail, video, chat, SMS i social media. Rola konsultanta: aktywna

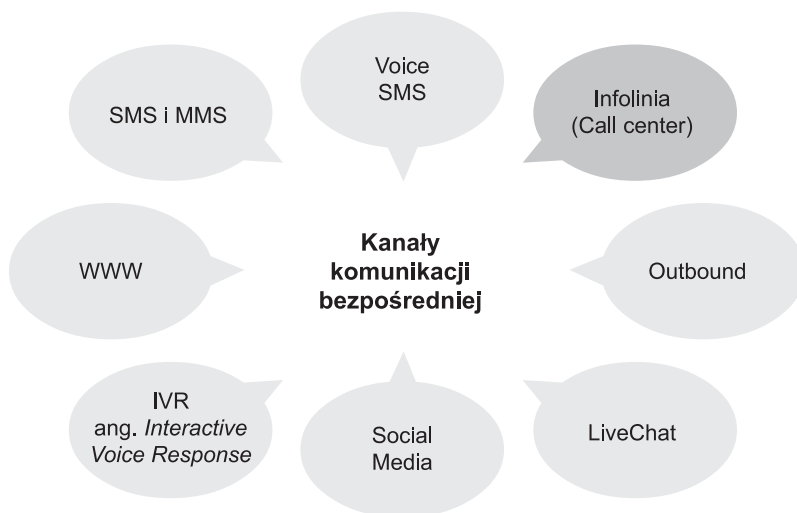
Źródło: opracowanie własne w odniesieniu do założeń P. Kotlera (2010).

Dziś firmy wykorzystują różne kanały komunikacji bezpośredniej z klientami, wspierające CRM (rys. 1.). W wykorzystaniu *contact center* przodują duże organizacje, które przez to uzyskiwały następujące funkcje:

- możliwość rejestracji wszystkich zgłoszeń w systemie CRM, ocenę potencjału klienta i skierowanie do handlowca;
- odciążenie pracy handlowców (którzy mogli skupić się na rozmowach handlowych);

- analizę natężenia ruchu;
- możliwość natychmiastowej odpowiedzi na żądanie klienta (konsultant ma dostęp do wszystkich istotnych aspektów z punktu widzenia systemów i dokumentów firmowych);
- możliwość centralnego gromadzenia i rejestracji kontaktów od klientów (co pozwala też na ocenę efektywności pracy handlowców);
- możliwość promowania (na stronach internetowych i w innych komunikatach marketingowych) jednego numeru (co jest łatwiejsze niż promowanie wielu numerów, jeden numer zajmuje mniej miejsca i łatwiej go zapamiętać).

Jakość kontaktu z klientem w przypadku niektórych produktów sprzedawanych przez internet i telefon może nie zależeć od tego, czy firma posiada fizyczne biura. Wskazane działania należą do tej grupy, które Michael E. Porter (2006) nazywa działaniami wspomagającymi (ang. *core related business*). Funkcje te mogą zostać wydzielone poza organizację (ang. *outsourcing*), co wiąże się też z teorią kosztów transakcyjnych. Bezpośrednim powodem ich wyodrębnienia było: dążenie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, zmniejszenie ryzyka związanego z postępowem technologicznym, skoncentrowanie się na działalności podstawowej, podwyższenie jakości, zmiana struktury kosztów czy uzyskanie dostępu do zasobów, w tym wiedzy, którymi organizacje do tej pory nie dysponowały.

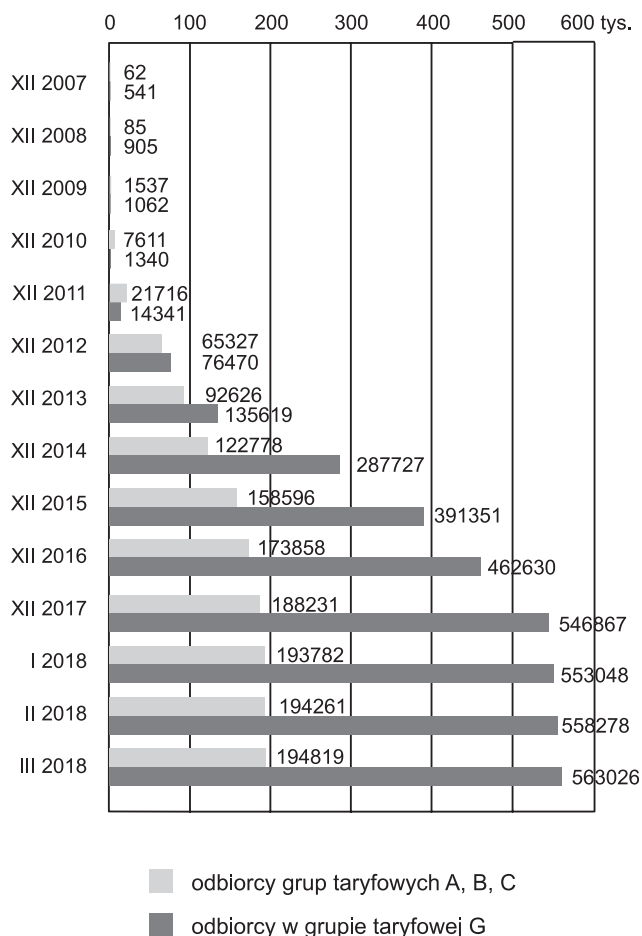


Rysunek 1. Kanały komunikacji bezpośredniej wspierające CRM

Źródło: opracowanie własne

Funkcje call center były często przedmiotem przenoszenia za granicę (ang. *offshoring*). Wiele firm o zasięgu globalnym przenosiło call center tysiące mil od

ich siedzib (w tym do Indii czy Filipin²), uznając to za pożądane z punktu widzenia: niższych kosztów pracy (np. zarobki programisty w Stanach Zjednoczonych są 12-stokrotnie wyższe niż w Indiach lub Filipinach) czy zupełnie innego postrzegania społecznej pozycji konsultanta (Corbett, 2004).



Rysunek 2. Liczba zmian sprzedawcy energii elektrycznej w wybranych miesiącach za okres od grudnia 2007 r. do marca 2018 r.

Źródło: URE, 2018.

² Outsourcing został spopularyzowany przede wszystkim przez amerykańskie koncerny (RAMARK Corporation, Electronic Data Systems Corporation (EDS), General Electric (GE), International Business Machines Corporation (IBM), United Parcel Service of America, Inc. (UPS), Xerox). W Indiach na początku realizowane były przede wszystkim usługi typu back office – dotyczące administracyjnej sfery działalności przedsiębiorstwa poprzez m.in. telemarketing, call center, wprowadzanie danych, zaś z biegiem czasu wprowadzono usługi typu front office – związane ze sprzedażą produktów i usług oraz opieką nad klientem. Innymi kierunkami charakteryzującymi się m.in. wysokim poziomem wykształcenia i znajomością języka angielskiego były: Irlandia, Ameryka Łacińska, Rosja, Kanada, Chiny, Maleszja i Europa Środkowo-Wschodnia.

Sektor energetyczny w Polsce, za sprawą dość dużej koncentracji, do końca XX w. nie wymagał utworzenia i utrzymywania call center. To klient był petentem i to on inicjował kontakty z przedsiębiorstwem energetycznym (ang. *in-bound*). Te kontakty odbywały się wyłącznie w punktach obsługi klienta (POK). Liberalizacja sektora wprowadzona trzema pakietami liberalizacyjnymi przez Komisję Europejską i Radę, a w szczególności wprowadzony obowiązek unbundlingu³ umożliwiający stosowanie zasady swobodnego dostępu stron trzecich do infrastruktury⁴ (ang. TPA – *Third Party Access*), przyczyniła się do wzrostu konkurencji wśród spółek obrotu. Ten wzrost konkurencji obrazuje liczba zmian sprzedawcy. W Polsce odnotowujemy systematyczny wzrost liczby odbiorców energii (URE, 2018) korzystających z tego prawa (rys. 2.).

Wzrost konkurencji wymusza potrzebę inwestowania w narzędzia umożliwiające pozyskanie, obsługę i utrzymanie odbiorców. Pojawia się w tym kontekście pytanie o znaczenie i rolę call center w sektorze energetycznym. Raport przygotowany przez 4P research mix i CustomerMatters pt. „Klient indywidualny na rynku energii elektrycznej” z badania przeprowadzonego w 2014 r. na próbie 300 klientów indywidualnych wskazuje, że w ostatnim roku 36% z nich kontaktowało się ze sprzedawcą energii. 29% klientów wykorzystywało jeden kanał kontaktu, 7% dwa, a trzy kanały dostępu wykorzystywał 1% klientów. Najpopularniejszym kanałem kontaktu było call center – wskazało go 22% klientów. 15% z nich, deklarując osobistą wizytę w BOK, zadeklarowało potrzebę załatwienia spraw związanych ze: zmianą warunków umowy, podłączeniem licznika, podpisaniem umowy, przeniesieniem umowy na inną osobę, oraz opłatą rachunków. Kontakt internetowy deklarowało 8% respondentów. Ich głównym powodem były sprawy związane z obsługą FV (podgląd, sprawdzenie, opłata).

Brak jakiegokolwiek kontaktu ze strony sprzedawcy zadeklarowało aż 69% respondentów. 18% z nich miało kontakt z obecnym sprzedawcą energii, a 17% – z innym sprzedawcą. Struktura kontaktów sprzedawcy z klientem pod względem sposobu przedstawiała się następująco: poczta (informacje inne niż faktura) – 35%, telefon – 28%, ulotki dołączone do faktury – 26%, wizyta instalatora – 13%, wizyta przedstawiciela – 11%, SMS – 2%, e-mail – 2%.

Jednocześnie ten sam raport wskazuje, że w przypadku awarii prądu klienci wykorzystują do kontaktu przede wszystkim telefon: 28% z nich zadzwoniłaby do sprzedawcy, 23% do elektryka, 13% do pogotowia energetycznego, 8% na infolinię, 5% do administracji, 3% do fachowców, 3% na telefon alarmowy. W przypadku pro-

³ Proces unbundlingu w sektorze energetycznym, rozumianego jako rozdzielanie (lub często wydzielenie z organizacji zintegrowanej pionowo) działalności technicznej od innych działalności nietechnicznych, wprowadził wymóg rozdzielania własnościowego systemów przesyłowych (art. 9 dyrektywy 2009/72/WE) i funkcjonalnego w odniesieniu do systemów dystrybucyjnych (art. 26 dyrektywy).

⁴ Zasada (*Third Party Access*) nakłada na dysponenta infrastruktury (operatora systemu) obowiązek jej udostępnienia na zasadzie równoprawnego i niedyskryminacyjnego traktowania wszystkich stron. TPA jest gwarancją realizacji umowy handlowej z dowolnie wybranym sprzedawcą.

blemów z fakturą aż 42% klientów wykonałoby telefon do sprzedawcy. Drugi w kolejności kanał komunikacji – POS – wykorzystałoby 12% respondentów.

Studium przypadku. Sektor telekomunikacyjny w Polsce

Twierdzenia Waltera Powella i Paula DiMaggio na temat izomorfizmu instytucjonalnego wskazują na potrzebę naśladowania i upodobnienia jednostek call center do organizacji oferujących już podobne produkty lub usługi od relatywnie dłuższego czasu (tzw. analizy benchmarkingowe). Zasady i struktura rynku, ale także charakter świadczonych usług i dostarczanych produktów przypomina te, które dotyczyły sektora telekomunikacyjnego 8–10 lat temu, dlatego też menedżerowie spółek energetycznych czerpią często wzorce, które zostały wdrożone i funkcjonują właśnie w spółkach telekomunikacyjnych.

Polski rynek telekomunikacyjny jest podobny do rynku energetycznego pod względem m.in. otoczenia (oba rynki podlegają częściowej regulacji, występuje podobna struktura rynku), organizacji, charakteru produktów lub świadczonych usług (powszechność usług, charakter ciągły – abonamentowy), podstawowych relacji z klientem (wielorazowa potrzeba kontraktu). Spółki z tego sektora są uznawane za liderów standardów obsługi klienta, stosując wyrafinowane strategie pozyskania klientów oraz dbania o ich zadowolenie. Dzieje się to za sprawą łatwego dostępu do zasobów, a w szczególności do nowych technologii teleinformatycznych.

Polskie spółki telekomunikacyjne mają zintegrowaną architekturę rozwiązań IT opartą na systemach CRM. Do kontaktów firma – klient wykorzystywane są przede wszystkim trzy zintegrowane kanały dostępu: POK, call center (infolinia) i ICOK (Internetowe Centrum Obsługi Klienta). Dzięki nim klient uzyskał:

- spójne informacje o ofertach we wszystkich kanałach kontaktu;
- możliwość kontynuowania rozmowy w procesie po zmianie kanału kontaktu;
- wspomaganie decyzji dotyczących wyboru produktu, usługi, oferty narzędziami scoringowymi (systemy rekomendacyjne);
- możliwość wyboru kanału kontaktu i obsługi zgodnie z własnymi preferencjami;
- przyspieszenie czasu obsługi składanych zleceń poprzez ich automatyzację i możliwość precyzyjnego monitorowania statusu przetwarzania;
- aktywne wsparcie, w tym techniczne.

Powyższe korzyści uzyskane były przede wszystkim dzięki zmianom wdrożonym w zakresie call center, tj.:

- utworzono numer główny. Jest on wykorzystany do agregowania połączeń głosowych przychodzących, które następnie są dystrybuowane do odpowiednich konsultantów telefonicznych;
- zoptymalizowano funkcjonalność. Połączenia głosowe przychodzące kierowane są poprzez zdefiniowaną grupę konsultantów lub na podstawie zdefiniowanych umiejętności konsultanta (ang. *skills based routing*). Uzyskano

- możliwość kolejkowania połączeń i zapowiedzi (osoby dzwoniące i oczekujące w kolejce słyszą dowolnie nagrane komunikaty głosowe lub muzykę). Komunikaty są odtwarzane w trybie statycznym (z przygotowanego nagrania) lub dynamicznym (komunikat odtwarzany na podstawie informacji zewnętrznych dostarczonych do systemu, dostosowany do bieżącego stanu systemu lub bieżących zdarzeń);
- uzyskano możliwość zmiany priorytetu w kolejce i wprowadzono mechanizm obsługi połączeń długo oczekujących. Systemy mają mechanizmy podnoszące wagę połączenia oczekującego w kolejce przez dłuższy czas (zmiana priorytetu połączenia po przekroczeniu ustalonych progów czasowych) oraz umożliwiają kierowanie połączeń ścieżką alternatywną po przekroczeniu założonego czasu;
 - uzyskano możliwość dynamicznego generowania zapowiedzi i interakcji głosowej z użytkownikiem. Systemy pozwalają na dynamiczne odtwarzanie zapowiedzi na podstawie warunków wewnętrznych systemu lub parametrów zewnętrznych importowanych od innych systemów oraz na rozpoznanie komunikatów słownych wypowiedzianych przez klientów call center i odtwarzanie komunikatów słownych do klientów na podstawie generowanych komunikatów tekstowych (TTS);
 - wprowadzono funkcje statystyczne, raportowe (czas rzeczywisty i historyczny) oraz archiwizację. Systemy gromadzą statystyki dotyczące pracy konsultantów, statystyki ruchowe (ilości połączeń przychodzących z podziałem na zrealizowane i stracone), zestawienia informacyjne na podstawie danych zgromadzonych podczas pracy konsultantów. Statystyki są dostępne w aplikacji lub w formie raportów. Dane ruchowe i statystyczne są rejestrowane w bazie danych i tam przechowywane przez założony okres;
 - wprowadzono rejestr połączeń. Systemy są wyposażone w rejestrator połączeń głosowych (rejestracja połączeń na żądanie lub automatycznie dla zadeklarowanych numerów użytkowników, niezależnie od rodzaju telefonu wykorzystywanego przez konsultanta).

W 2017 r. użytkownicy telefonii komórkowej kontaktowali się ze swoimi operatorami rzadziej niż w latach poprzednich. Rośnie znaczenie on-line'owych kanałów kontaktu, co nie oznacza jednak, że w dłuższej perspektywie kanały tradycyjne będą definitywnie tracić na znaczeniu. Według raportu Virgine Mobile Polska sp. z o.o. „Co zmienił 2017, a co przyniesie 2018 na rynku telekomunikacyjnym?” krótkoterminowe trendy powinny obejmować kontynuację obserwowanych zmian. Udział sprzedaży on-line u największych firm na rynku wynosi ok. 10%, przy dużo niższym koszcie pozyskania klienta w kanale on-line niż off-line i jego wyższym ARPU⁵. Biorąc pod uwagę konieczność zarządzania ogromną ilością danych funk-

⁵ ARPU (ang. *average revenue per user*) – wskaźnik określający średni miesięczny przychód na użytkownika (abonenta).

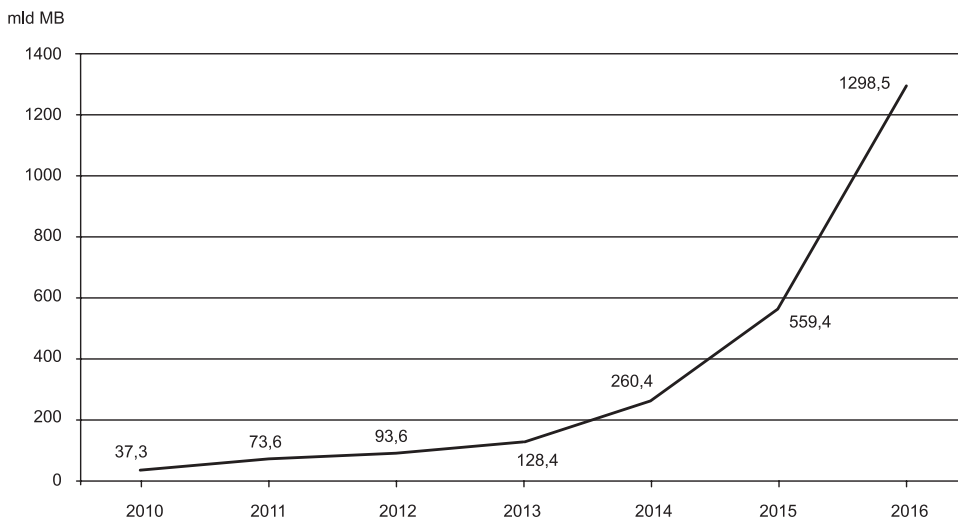
cjonujących w obszarze różnych systemów IT (które z kolei nie są w stanie wymieniać ich między sobą i analizować), należy się spodziewać dalszej automatyzacji procesów. Konieczne jest wdrożenie nowoczesnych CRM-ów, które integrowałyby dane z hurtowni danych, systemów bilingowych z narzędziami służącymi do kontaktu z klientami poprzez wszystkie kanały dostępu (POS, call center, social media, narzędzia do wysyłki mailingów, SMS-ów, wdrożenie personalizacji w aplikacjach samoobsługowych, WEB notyfikacji, powiadomień push z aplikacji mobilnych itd.). Analitycy Virgine Mobile Polska sp. z o.o. wskazali, że postępować będzie proces optymalizacji serwisów WWW oraz komunikacja on-line w modelu efektywnościowym (przynajmniej na poziomie złożenia zamówienia na stronie www lub zebranie leada⁶). Wciąż rośnie także znaczenie narzędzi własnych marek do komunikacji z klientami, jednocześnie służących zwiększeniu sprzedaży. W sektorze należy się spodziewać dalszego rozwoju w kierunku live chatów, zostawiania numerów przez klienta i szybkiego oddzwaniania.

Spadek wykorzystania kanału call center w sektorze telekomunikacyjnym może nie być jednak trwały.

Trendy w obsłudze klienta. Determinanty rozwoju call center

Zachodzące na całym świecie na przełomie XX i XXI w. zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze, a także permanentny postęp techniczny (zwłaszcza rozwój technologii informacyjnych) i postępująca globalizacja wpływają w długim okresie na zachowania jednostek gospodarujących i określane są makrotrendami. Makrotrendy, jako globalne i makroekonomiczne siły rozwojowe o trwałym charakterze (6–10 lat), powoli formułują się i szybko upowszechniają, wywierając przy tym istotny i nieodwracalny wpływ na kulturę, prawo, gospodarkę i społeczeństwo (Zalega, 2013). Raport Accenture „Technology Vision 2018” zwraca uwagę na rozwój wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, pozwalający sięgać np. po zdalne wsparcie ekspertów oraz zlecać obsługę coraz bardziej zaawansowanych technologii mniej wykwalifikowanym pracownikom. Dzieje się to dzięki powszechnej dostępności do internetu (UKE, 2017) i istotnie rosnącej wielkości transmisji danych (rys. 1.).

⁶ Lead – zestaw informacji o potencjalnym kliencie, który jest zainteresowany dokonaniem zakupu produktów lub zleceniem danej usługi.



Rysunek 1. Wielkość transmisji danych w Polsce

Źródło: UKE, 2017.

Raport Accenture „Technology Vision 2018” wskazuje na rozwój kilku trendów technologicznych, z których część uwypukla rozwój systemów sztucznej inteligencji. Zdaniem analityków Accenture, powołujących się na badania przeprowadzone wśród 6,3 tys. przedstawicieli kadr zarządzających firm z różnych zakątków świata, sztuczna inteligencja będzie coraz mocniej oddziaływać na rozwój firm i społeczeństw. W tym kontekście roboty i systemy autonomiczne powinny być przede wszystkim użyteczne i postrzegane jako wiarygodnie i bezpieczne. W najbliższym czasie możemy mieć do czynienia również z rozkwitem internetu rzeczy (ang. *internet of things*) i inteligentnych, samouczących się systemów. Jednak, jak zaznaczają analitycy Accenture, ich prawidłowe funkcjonowanie będzie wymagało utworzenia integralnych środowisk, a tym samym modernizacji istniejącej infrastruktury technologicznej i informatycznej.

Przewidywania firmy Dimension Data wskazują na rozwój powiązanych ze sobą: sztucznej inteligencji, uczenia maszynowego, robotyki oraz wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości. Powoli zaczną one wnikać do codzienności, od przemysłu 4.0, poprzez sterowanie urządzeniami, obsługę klientów, aż po rozrywkę. Według danych Astor, przedstawiciele firm przemysłowych twierdzą, że jesteśmy dopiero w połowie drogi do standardów przemysłu 4.0, jednak dane wskazują na duży spadek liczby firm, które nie są w ogóle zautomatyzowane. 1/3 ankietowanych zadeklarowała, że w ich przedsiębiorstwach rozpoczęto już wdrażanie rozwiązań przemysłu 4.0.

W jakim stopniu jednak rozwój technologii cyfrowych zmieni rolę i sposób funkcjonowania call center? Do kluczowych determinantów zmian call center należą:

1. Zachowania klientów firm energetycznych i interakcji w relacji klient – przedsiębiorstwo energetyczne. Z tą kwestią wiąże się pytanie: czy klienci kształ-

- tują obraz technologii i standardów obsługi klienta, czy może technologie i standardy ukształtowały zachowania klientów? Na wybór kanału komunikacji wpływ ma rodzaj sprawy, którą klient albo operator chce „załatwić”.
2. Dalszy rozwój i dostęp do rozwiązań teleinformatycznych. Według badań firmy IDC, do końca 2019 r. ok. 40% wszystkich inicjatyw związanych z cyfrową transformacją może wykorzystywać narzędzia, których podstawę stanowi sztuczna inteligencja (SI), a w 2021 r. nawet 3/4 wszystkich aplikacji biznesowych może być tworzonych w oparciu o tę technologię. Sztuczna inteligencja już dziś jest w stanie połączyć aktywność użytkownika z jego telefonem na call center i dostarczyć konsultantowi niezbędnych informacji. Dzięki temu może on przewidzieć, dlaczego dana osoba dzwoni, i zasugerować, jak rozwiązać problem, nawet przed zapytaniem. Narzędziem do obsługi klienta mogą być chatboty. Jak wskazał w artykule *Customer service could start living up to its name* („The Economist” z 31 marca 2018 r.), obecnie ok. 30% firm oferujących swoje usługi w internecie ma samodzielne boty, dzięki którym mogą tanio, szybko i konsekwentnie odpowiadać na zapytania klientów. Mogą od razu rozwiązywać problemy, bez względu na to, czy jest godzina 10:00, czy 2:00. W tym tekście odnotowano, że systemy oparte na sztucznej inteligencji pomagają skrócić czas obsługi nawet pięciokrotnie, popełniają mniej błędów podczas odpowiadania na zapytania klientów i mogą prowadzić proaktywne interakcje z klientem.
 3. Zakres i liczba danych wynikająca m.in. ze strategii produktowej wybranej przez przedsiębiorstwo energetyczne: technologiczne zaawansowanie czy prostota obsługi, generalizacja czy personifikacja, globalizacja czy lokalność, szerokość produktowa czy wąska specjalizacja.
 4. Bezpieczeństwo, wiarygodność i standardy w zakresie obsługi klienta oraz w zakresie działania na danych i informacjach wrażliwych:
 - Cyberataki i wyciek danych. Według badania przeprowadzonego przez PwC, ponad 62% zarządów spółek uważa, że niebezpieczeństwa związane z IT będą silnie wpływać na globalny rynek w ciągu trzech najbliższych lat. Tymczasem tylko 9% wszystkich firm ma wysokie kompetencje w zakresie zarządzania cyberbezpieczeństwem, a kolejne 17% ma je opanowane na poziomie średnim. W raporcie International Data Corporation z 2017 r. wskazano, że ponad 33% ankietowanych przedsiębiorców w ogóle nie mierzy efektywności wydatków na bezpieczeństwo IT.
 - Wymogi regulacyjne ochrony danych, w tym warunki przetwarzania danych osobowych wprowadzone rozporządzeniem „General Data Protection Regulation” (znanej jako RODO)⁷. Zasady przetwarzania danych osobowych

⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z 27 kwietnia 2016 r. dotyczące ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych oraz swobodnego przepływu takich danych.

(którymi są też dane pomiarowe), w szczególności w wskazane w art. 5 RODO, określają wprost zasady przetwarzania danych, które muszą znaleźć zastosowanie we wszystkich procesach przetwarzania. Nieprzestrzeganie chociaż jednej z określonych przez RODO zasad powoduje, że cały proces przetwarzania będzie niezgodny z prawem (Frąckowiak, 2018),

- Standardy wrażliwości etycznej, w tym w ramach CSR.
5. Możliwość aplikacyjna dostępnych rozwiązań teleinformatycznych, w tym koszty wdrożenia. Z tym elementem wiążą się m.in.:
- Zasady regulacyjne, w szczególności możliwość uwzględnienia kosztów wdrożenia systemów do kosztów uzasadniających będących podstawą do kalkulacji taryf dla gospodarstw domowych (co dotyczy w szczególności paliw gazowych).
 - Tzw. efekt zamknięcia (ang. *lock-in effect*), w którym dochodzi do ograniczenia możliwości wyboru nowych rozwiązań, co jest konsekwencją wcześniej podjętych decyzji.

Konstatacja

Niniejszy artykuł jest wprowadzeniem do multidyscyplinarnych dyskusji dotyczących przyszłej roli i zadań call center jako jednego z kanałów kontaktu przedsiębiorstw energetycznych z klientem. Dyskusji na poziomie zarządczym. 15 lat temu, gdy call center przeżywał swój światowy rozkwit, uznano, że do determinantów jego ewaluacji należą m.in. szeroki przegląd procesów obsługi, poszukiwanie efektywności procesów (też w aspekcie tzw. krzywej uczenia się, ang. *learning-curve*), lepsze zrozumienie zachowań klienta i wymogów CSR oraz skuteczności, jakości i technologii CRM (Gans, 2003). Dziś, pomimo spadku wykorzystania call center na rzecz innych, on-line'owych kanałów kontaktu z klientami należy wziąć pod uwagę także inne aspekty wpływające na zmiany w obszarze call center. Rozwój technologii cyfrowych (który umożliwia uzyskanie znacznych korzyści, ale też może doprowadzić do wielu zagrożeń w zakresie obsługi klienta) nie oznacza definitywnie rezygnacji z tego kanału kontaktu. Do głównych determinantów ukształtowania call center w przyszłości zaliczono: (i) preferencje klientów firm energetycznych w zakresie sposobu i zasad kontaktu z przedsiębiorstwem energetycznym, (ii) rozwój i dostęp do rozwiązań teleinformatycznych, (iii) zakres i liczbę przetwarzanych danych, (iv) wiarygodność w zakresie ochrony danych, w zakresie bezpieczeństwa danych, wymogów regulacyjnych i standardów CSR, (v) możliwość aplikacyjną dostępnych rozwiązań teleinformatycznych, w tym koszty wdrożenia.

Może jednak pojawić się też całkowicie nowy element, o którym pisał Edward Lorenz (tzw. efekt motyla), gdy nawet drobne zmiany mogą w dłuższej perspektywie spowodować poważne konsekwencje w analizowanym zakresie. W tak szybko zmieniającym się otoczeniu jest to całkiem prawdopodobne.

Bibliografia

- Corbett M. (2004), *Outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*, Kaplan Business, Chicago.
- Drucker P. (1998), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa.
- Frąckowiak A., Karłowicz K. (2018), *Wdrażanie rozporządzenia RODO w energetyce. Ewolucja, nie rewolucja, część 1*, „Energia Elektryczna”, nr 4.
- Gans N.K. (2003), *Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects*. „Manufacturing & Service Operations Management”, vol. 5(2), s. 79–141.
- Kotler P. (2010), *Marketing 3.0. From Products to Customers to Human Spirit*, Wiley, Hoboken.
- Porter P. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- UKE (2017), *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w 2016 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa.
- URE (2018), *Informacje dotyczące zmiany sprzedawcy w wybranych miesiącach za okres od XII 2007 r. do III 2018 r.*, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa.
- Zalega T. (2013), *Nowe trendy i makrotrendy w zachowaniach konsumenckich gospodarstw domowych w XXI wieku*, „Konsumpcja i Rozwój”, s. 11.

Summary

The call centre in an energy company. Functioning, problems, challenges. Selected aspects

To satisfy the needs of customers, energy companies use increasingly complex tools to improve customer service. Recently call centres have been replaced by other, mainly on-line, communication channels. In the discussion on the role of the call centre in the future, various issues should be taken into account. These include energy company customers' preferences in terms of manner and rules of contact, access to telecommunication tools, scope and scale of data processed, reliability of data protection and data security, regulatory requirements and CSR standards, as well as the applicability of available telecommunication tools and the costs of their implementation. The article presents selected aspects of a call centre's operation and indicates trends and key determinants which will affect call centres in energy companies. The article is an introduction to a multidisciplinary discussion on the future role and tasks of the call centre as one way in which energy companies communicate with clients.

Keywords: call centre, CRM, customer service, energy companies