

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Eryk Kosiński, Michał Flieger

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

OPTIMALIZACJA MODELU SPRZEDAŻY – WYNIKI BADAŃ SATYSFAKCJI I POTRZEB KLIENTÓW WYBRANYCH FIRM SEKTORA ELEKTROENERGETYCZNEGO W POLSCE

Streszczenie: Sektor energetyczny kojarzony jest powszechnie z tym obszarem rynku, na którym nie występują mechanizmy konkurencyjne. Ostatnio sytuacja w obszarze dostawców energii uległa zmianie. Stąd celem artykułu jest przedstawienie sytuacji w tym sektorze oraz zaprezentowanie wyników badań klientów indywidualnych oraz przedsiębiorstw dotyczących ich opinii na temat dostawców energii. Opinie te pozwoliły na sformułowanie zaleceń dotyczących działań niezbędnych do polepszenia pozycji konkurencyjnej dostawców poprzez lepsze dostosowanie się do potrzeb odbiorców.

Słowa kluczowe: sektor energetyczny, perspektywa klienta, konkurencja w sektorze energetycznym, badania opinii klienta.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.12

1. Wstęp

Mimo że współcześnie energia jest pojęciem relatywnie abstrakcyjnym dla przeciętnego człowieka, to jednak należy przyznać, że stanowi ona stały element życia codziennego, odpowiedzialny za coraz więcej różnorodnych procesów (patrz obszernie [Hall, Klitgaard 2012, s. 223 i n.]). Bezsprzecznie energia wykorzystywana jest praktycznie wszędzie – zarówno w instytucjach publicznych, urzędach państwowych, zakładach użyteczności publicznej, jak i w przedsiębiorstwach (tak prywatnych, jak i państwowych) oraz gospodarstwach domowych. Można powiedzieć, że współczesna cywilizacja z zasady (z definicji) opiera się na szerokim dostępie do energii. Bez stałego, nieprzerwanego zaopatrzenia w energię trudno bądź wręcz nie można wyobrazić sobie funkcjonowania nowoczesnej ludzkiej zbiorowości. Wreszcie bez dostępu do energii niemożliwy jest rozwój gospodarczy nowoczesnego państwa (por. [Sektor energetyczny w Polsce 2012, s. 1]). Stąd można mówić o współczesnej „cywilizacji energetycznej”. Także polityczne znaczenie energii i gwarancji bezpieczeństwa energetycznego jest coraz większe, zarówno w kraju, jak i na arenie międzyna-

rodowej¹. Wszystkie powyższe cechy sprawiają, że niemal od początku energia traktowana jest jako dobro powszechne (usługa powszechna – *universal service*; służba publiczna – *public service*, dobro zbiorowe i opiekuńcze) (patrz obszernie [Kosiński 2006, s. 183 i n.; Kosiński 2005, s. 133 i n.; Dobroczyńska 2003, s. 1]).

Obecnie na rynku energii elektrycznej funkcjonuje kilku dostawców, co powoduje, że zaczynają pojawiać się mechanizmy związane z konkurencją rynkową. Zjawisko to powoduje, że coraz większa jest świadomość możliwości zmiany dostawcy wśród klientów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Faktyczne zmiany dostawców nie są jeszcze zjawiskiem częstym, ale należy oczekiwać, że sytuacja ta ulegnie zmianie. Może mieć na to wpływ uaktywnienie się służb sprzedażowych dostawców energii elektrycznej, podobnie jak ma to miejsce na rynku telekomunikacyjnym. Aby móc skutecznie konkurować o klienta, dostawcy powinni poznać jego potrzeby oraz dostosować do nich modele sprzedaży [Brzóska, Pyka 2012, s. 44-55]. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie cech i kierunków zmian tego rynku w Polsce oraz prezentacja wyników badań przeprowadzonych wśród klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych dotyczących doświadczeń i oczekiwań związanych ze współpracą ze sprzedawcami energii elektrycznej, a także sformułowanie rekomendacji dotyczących zmian prowadzących do optymalizacji modeli sprzedażowych dystrybutorów energii elektrycznej.

2. Sektor elektroenergetyczny w Polsce

Energetyka w rozumieniu ogólnym oznacza wyodrębnioną część gospodarki obejmującą całość powiązanych z sobą procesów, związanych z pozyskaniem i wykorzystaniem nośników energii [Dobroczyńska 2003, s. 3]. Sektor elektroenergetyczny, stanowiący w istocie podsektor energetyki, w znaczeniu wąskim, właściwym (*sensu stricto*), obejmuje działalność polegającą na wytwarzaniu, przesyłaniu oraz dostarczaniu energii elektrycznej [Dobroczyńska 2003, s. 10], znaczeniu szerokim (*sensu largo*) natomiast to „procesy pozyskiwania źródeł energii, wytwarzania energii oraz dostarczania energii do jej odbiorców końcowych (przemysłowych i komunalnych)” [Skoczny 2003, s. 525].

W Unii Europejskiej oraz w Polsce szczególne prawne regulacje o charakterze regulacji sektorów infrastrukturalnych i sieciowych obejmują sektor energii elektrycznej (elektroenergetyczny) oraz sektor gazu ziemnego. Definiowane są one na ogół w wąskim ujęciu, bez regulacji wydobywania źródeł energii. Ze znanych współcześnie źródeł energii wymienić należy: paliwa stałe, przede wszystkim węgiel kamienny i brunatny; paliwa gazowe, np. gaz ziemny; paliwa ciekłe, np. ropa naf-

¹ W lutym 2013 r. podniesione znacząco zostały ceny energii w Bułgarii. Po 2 tygodniach bardzo ostrych społecznych protestów (w tym doszło do samospalenia) w dniu 20 lutego 2013 r. rząd premiera Bojko Borisowa podał się do dymisji [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,13429885,Premier_Bulgarii_podal_sie_do_dymisji__Dwa_tygodnie.html] (dostęp: 29.08.2013).

towa; paliwa jądrowe. Coraz większego znaczenia nabierają tzw. odnawialne źródła energii (OZE), wykorzystujące siłę wiatru, spadku wód, źródła geotermalne, energię słoneczną, siłę fal, prądów i pływów morskich, biomasy, źródła fotowoltaiczne (ogniwa słoneczne) czy technologię współspalania (paliw konwencjonalnych z OZE)². Zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii w ogólnym bilansie paliwowo-energetycznym stanowi istotny element wdrażania zasady zrównoważonego rozwoju. Co więcej, promocja OZE wpływa zarówno na wzrost bezpieczeństwa ekologicznego, jak i energetycznego państwa za sprawą decentralizacji wytwarzania energii (generacja i kogeneracja rozproszona), zróżnicowania źródeł energii oraz wykorzystania lokalnych zasobów energetycznych [Krawczyński, Świerczewska 2006].

W Polsce sektor elektroenergetyczny ma charakter tradycyjny i opiera się na paliwach kopalnych, tj. węgla kamiennym i brunatnym. Blisko 90% energii elektrycznej pozyskiwane jest z węgla (w 2011 r. z węgla kamiennego otrzymano 55,7% energii elektrycznej, a z węgla brunatnego 32,9%) [*Sprawozdanie z działalności Prezesa URE 2011 r.*, s. 21; *Sektor energetyczny w Polsce*, s. 2]. W Polsce mieszczą się dziewiąte pod względem wielkości złoża węgla na świecie. Według danych z 2012 r. w Polsce zaledwie 3% energii pozyskiwane jest z biomasy, 2% z hydroelektrowni, 2% z elektrowni wiatrowych, 2% z elektrowni na ropę naftową i 3% z elektrowni gazowych [*Sektor energetyczny w Polsce*, s. 2]. Według planów rządowych udział odnawialnych źródeł energii w produkcji energii pierwotnej do 2020 r. winien osiągnąć 12% [*Poland Energy Report 2012*; *Sektor energetyczny w Polsce*, s. 1]. Z kolei udział odnawialnych źródeł energii w produkcji energii elektrycznej do 2020 r. powinien wynieść 19,4% (z czego 25% to elektrownie wodne, 25% elektrownie wiatrowe, 50% biomasy z węglem). Obecnie udział OZE w produkcji energii wynosi jedynie 7%, z czego 57,6% pochodzi z elektrowni wiatrowych. Elektrownie wiatrowe są na pierwszym miejscu wśród OZE już od 2009 r. [*Sektor energetyczny w Polsce*, s. 3].

3. Konkurencja w sektorze elektroenergetycznym w Polsce

Obecnie na polskim rynku elektroenergetycznym funkcjonują 4 wielkie koncerny elektroenergetyczne, zajmujące się produkcją energii elektrycznej oraz jej dystrybucją i sprzedażą (integracja pionowa). Są to:

- Grupa Kapitałowa PGE Polska Grupa Energetyczna SA z siedzibą w Warszawie – udział w produkcji energii: 40% (moc zainstalowana na poziomie 13,1 GW), udział w dystrybucji energii: 29% [<http://www.cire.pl/rynekenergii/podstawa.php?smid=207#produkcja>]; grupa zarządza ponad 40 elektrowniami i elektro-

² Przede wszystkim technologia współspalania węgla, mułów węglowych itp. z biomasami (drewno i jego odpady) oraz biogazem [Krawczyński, Świerczewska 2006].

ciepłowniami, 8 operatorami sieci dystrybucyjnych, 7 przedsiębiorstwami sprzedaży detalicznej i 3 kopalniami węgla brunatnego;

- Grupa Kapitałowa Tauron Polska Energia SA z siedzibą w Katowicach – udział w produkcji energii: 17% (moc zainstalowana na poziomie 5,3GW), udział w dystrybucji energii: 26%; grupa zarządza 35 elektrowniami wodnymi (o łącznej mocy 135 MW) oraz 2 farmami wiatrowymi (o łącznej mocy 61 MW);
- Grupa Kapitałowa ENEA SA z siedzibą w Poznaniu – udział w produkcji energii: 8% (moc zainstalowana na poziomie 3,1 GW), udział w dystrybucji energii: 16%; grupa zarządza m.in. elektrownią węglową w Kozienicach (2,9 GW), elektrownią wodną w Koronowie (63,6 MW) i farmami wiatrowymi (Darżyno – 6 MW, Bardy – 50 MW).
- Grupa Kapitałowa ENERGA SA z siedzibą w Gdańsku – udział w produkcji energii: 2%; udział w dystrybucji energii: 15%; grupa zarządza 47 elektrowniami wodnymi oraz elektrownią na węgiel kamienny i biomasę w Ostrołęce (łącznie 1,151 GW) [*Sektor energetyczny w Polsce*, s. 3, 5]³.

Akcje powyższych spółek w dalszym ciągu w większościowym zakresie należą do Skarbu Państwa (w PGE SA ponad 60% należy do SP⁴, w ENEA SA ponad 51%⁵, w ENERGA SA ponad 84%⁶). Najdalej sprywatyzowanym koncernem energetycznym jest Tauron Polska Energia SA⁷.

Na polskim rynku elektroenergetycznym działa ponadto kilka wielkich zagranicznych potentatów sektora elektroenergetycznego [Dobroczyńska 2003, s. 13 i n.]: niemiecki RWE (RWE Polska SA, dawniej RWE Stoen SA w Warszawie; udział w dystrybucji energii ok. 6%), szwedzki Vattenfall (udział w produkcji energii w 2010 r.: 2,4%, udział w dystrybucji energii w 2010 r.: 8%), francuski GdF Suez (GdF Suez Energia Polska SA z siedzibą w Połańcu, wcześniej Electrabel Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Katowicach; udział w produkcji energii elektrycznej: 4%, udział w obrocie hurtowym energią elektryczną: 2,1%).

Jednym z wielkich producentów energii elektrycznej w Polsce jest spółka Zespół Elektrowni Pątnów Adamów Konin (ZE PAK) SA z siedzibą w Koninie. Jej akcje należą do spółek Elektrim SA, Embud Sp. z o.o. oraz Polsat Media BV (Zygmunt

³ W budowie jest elektrownia Ostrołęka C o planowanej mocy 1,0 GW; planowany termin oddania do użytku: 2016/2017 r.

⁴ 61,89% akcji stanowi własność SP. Pozostały akcjonariat jest zasadniczo rozproszony [<http://www.gkpe.pl/relacje-inwestorskie/akcje/akcjonariat>].

⁵ 51,51% akcji stanowi własność SP, 18,67% należy do spółki Vattenfall AB, a 29,82% do pozostałych akcjonariuszy (fundusze inwestycyjne, pracownicy itd.) [http://www.ir.enea.pl/pl/informacje_o_akcjach_i_akcjonariacie/struktura_akcjonariatu/].

⁶ 84,18% akcji stanowi własność SP [<http://ir.energa.pl/ir/serwis-relacji-inwestorskich/dla-akcjonariuszy/akcjonariat>].

⁷ Tylko 30,06% akcji stanowi bezpośrednio własność SP, 10,39% akcji należy do spółki KGHM Polska Miedź SA, 5,06% do funduszu ING Otwarty Fundusz Emerytalny, a 54,49% do pozostałych inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych [<http://www.tauron-pe.pl/tauron/relacje-inwestorskie/akcjonariat/Strony/akcjonariat.aspx>].

Solorz-Żak), łącznie 51,55% akcji⁸. Spółka ZE PAK jest drugim co do wielkości producentem energii elektrycznej z węgla brunatnego oraz piątym producentem energii w Polsce (12% produkcji energii elektrycznej w Polsce; moc zainstalowana na poziomie 2,9 GW) [*Sektor energetyczny w Polsce*, s. 3, 5; http://www.akcjonariatobywatelski.pl/porta1/pl/73/506/O_ZE_PAK.html]. Innym dużym sprywatyzowanym producentem energii elektrycznej jest Elektrownia Rybnik SA z siedzibą w Rybniku (46,07% udziałów należy do spółki Electricité De France International S.A.S., a 32,45% do spółki EDF Investment II B.V.; Elektrownia Rybnik SA produkuje 7% energii elektrycznej w Polsce, a jej udział w obrocie hurtowym energią elektryczną wynosi 2,6%). Francuska spółka EDF należy do największych zagranicznych inwestorów w polskim sektorze energetycznym. Grupa EDF posiada aktualnie moc zainstalowaną 3,5 GW i wytwarza łącznie 10% energii elektrycznej oraz 15% energii ciepłej w Polsce [*Sektor energetyczny w Polsce*, s. 3, 5].

Stan inwestycji zagranicznych w polską energetykę nie jest stały, na niezmiennym poziomie. Odnotować należy wycofanie się w 2011 r. szwedzkiego państwowego koncernu Vattenfall z Górnośląskiego Zakładu Energetycznego SA (99,98% akcji nabył Tauron Polska Energia SA, a 99,98% akcji w Vattenfall Heat Poland SA – spółka Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA⁹).

4. Wyniki badań oraz rekomendacje dotyczące klientów indywidualnych

Badania przeprowadzono na losowo wybranej grupie 180 klientów indywidualnych z województw: wielkopolskiego, mazowieckiego oraz dolnośląskiego. Przebadano klientów w grupach wiekowych 20-40 lat oraz 41-65 lat, zwanych dalej grupą młodszą oraz starszą. Przebadane osoby należały do grupy klientów firm: Enea, Tauron, RWE i PGE i cechowały się zróżnicowanym poziomem dochodu własnego. Badania przeprowadzono metodą ankietową.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 1. Dowodzą jednoznacznie, że klienci indywidualni, niezależnie od wieku, miejsca zamieszkania oraz deklarowanej satysfakcji ze współpracy z danym dostawcą energii, postrzegają te firmy jako duże organizacje o charakterze monopolisty, niepodatne na zmiany. Klienci uważają, że dostawcy energii nie przyjmują postawy prorzykowej i nie są nastawieni na maksymalizację satysfakcji klientów. Wśród respondentów powszechne jest przekonanie, że badane firmy wymagają wiele od swoich klientów, ale nie wyrażają gotowości dostosowania się do ich potrzeb. Opinia ta dotyczy wszystkich badanych firm, lecz nieco lepiej na tle konkurencji prezentuje się Tauron, który zyskał uznanie klientów dzięki poprawie jakości faktur [Grajewski 2009, s. 15].

⁸ Pozostałe akcje należą do funduszu ING OFE (11,81%) oraz do pozostałych akcjonariuszy (36,64%) [<http://ri.zepak.com.pl/pl/o-spolce/akcjonariat.html>].

⁹ Finalizacja tej transakcji nastąpiła w dniu 11 stycznia 2012 r. [<http://energetykon.pl>].

Tabela 1. Wyniki badań klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych

Lp.	Badany obszar	Klienci indywidualni – odpowiedzi twierdzące (%)	Klienci instytucjonalni – odpowiedzi twierdzące (%)
1	Dostawca jest dużą organizacją o charakterze monopolisty	65	43
2	Dostawcy przyjmują postawy prorynkowe	34	59
3	Dostawcy nastawieni są na maksymalizację wartości dodanej klienta	25	48
4	Dostawcy stawiają wysokie wymagania odbiorcom	69	57
5	Dostawcy cechują się elastycznością i gotowością do dostosowania się do potrzeb odbiorcy	25	35
6	Czy istnieje możliwość zmiany dostawcy?	68	89
7	Czy jesteś gotowy na zmianę dostawcy?	23	45
8	Czy znany jest mechanizm zmiany dostawcy?	12	37
9	Czy zmiana dostawcy jest opłacalna?	8	45
10	Czy odbiorca powinien być zaangażowany w usługę dostawy energii?	1	16
11	Czy dostawcy prowadzą aktywną politykę sprzedażową?	24	25
12	Czy polityka cenowa dostawców jest przejrzysta?	35	46

Źródło: opracowanie własne.

Ważną zmianą dotyczącą funkcjonowania rynku dostawców energii jest możliwość zmiany firmy przez klientów. Możliwość ta jest, zgodnie z wynikami badań, uświadamiana przez badanych klientów, ale jednocześnie gotowość do zmiany jest bardzo niska. Wynika to z niewielkiej wiedzy dotyczącej mechanizmu zmian oraz z przekonania, że zmiany nie są opłacalne ekonomicznie. Postawa taka powoduje, że klienci chętniej zgłaszają postulaty zmian wobec własnych firm niż oczekiwania związane z usprawnieniem mechanizmu konkurencji na tym rynku. Wydaje się, że fakt ten działa na korzyść dostawców energii, którzy poprzez realizację postulatów klientów mogą budować pozytywną relację z klientami dzięki wzrostowi ich satysfakcji i lojalności [Nowosielski 2008, s. 45].

Wyniki badań pokazują jednoznacznie, że dostawa energii elektrycznej jest usługą, która nie powinna angażować uwagi klientów – zwraca się uwagę na ciągłość dostaw oraz niewygórowaną cenę. Co ciekawe, cena dostaw energii jest dla wielu badanych niejasna, co wynika bezpośrednio z nieczytelności faktur. Klienci zwracają także uwagę na fakt, że dostawcy energii nie podejmują działań związanych z aktywną obsługą klienta, np. takich, jak firmy telekomunikacyjne, które wyznaczają pewne standardy obsługi. Szczególne zastrzeżenia w tej mierze zgłaszali

klienci z grupy młodszej, dla których takie działania wydają się naturalne, nawet w warunkach ograniczonej konkurencji.

Tabela 2. Rekomendacje dotyczące usprawnienia modelu sprzedaży klientów indywidualnych

Lp.	Rekomendacja
1	Wprowadzenie rozwiązań lojalnościowych, nagradzających staż współpracy z firmą
2	Personalizacja oferty związana ze stylem życia klienta
3	Elastyczność podejścia do klienta oraz wyeliminowanie poczucia traktowania klientów z pozycji monopolisty
4	Rozszerzenie oferty o dodatkowe usługi
5	Pomoc w kontrolowaniu zużycia energii elektrycznej; opracowanie rozwiązań pozwalających na kontrolowanie zużycia energii przez odbiorców
6	Zwiększenie przejrzystości rozliczeń, faktur oraz poprawa zrozumienia taryf oraz stawek za świadczone usługi
7	Zwiększenie liczby kanałów komunikacji z klientami; poprawa jakości komunikacji oraz zwiększenie poczucia dostępności do firmy dostarczającej energię
8	Wprowadzenie systemów motywujących do terminowych opłat oraz systemów nagród
9	Poszukiwanie sposobów na obniżenie cen dostaw
10	Modernizacja sieci w tych obszarach, które przede wszystkim zakłócają ciągłość dostaw energii elektrycznej
11	Poprawa sprawności działania służb technicznych, szczególnie w obszarze usuwania awarii
12	Poprawa działań związanych z wizerunkiem, zwłaszcza w obszarze dbania o satysfakcję i interes klientów
13	Uwzględnienie podejścia proekologicznego w działaniach oraz kreowaniu wizerunku

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie konkretnych rekomendacji, które pozwolą udoskonalić model sprzedaży w obszarze obsługi klientów indywidualnych (zob. tab. 2).

5. Wyniki badań oraz rekomendacje dotyczące klientów instytucjonalnych

Badaniami w obszarze klientów instytucjonalnych objęto 24 firmy z różnych branż oraz o różnej wielkości zużycia (klienci kluczowi – 1 GWh-30 GWh; klienci średni – 100 MWh-1GWh; klienci mali – do 100 MWh), działających w województwach mazowieckim, wielkopolskim i dolnośląskim. Ankiety przeprowadzono głównie z członkami zarządu odpowiedzialnymi za wybór dostawcy energii elektrycznej. Wyniki badań pokazują, że świadomość klientów instytucjonalnych dotycząca możliwości zmiany dostawcy kształtuje się na zdecydowanie wyższym poziomie niż klientów indywidualnych. Zwykle nawet mimo braku bieżących kontaktów ze strony służb sprzedażowo-marketingowych dostawców, klienci instytucjonalni posiadają wiedzę na temat sposobu zmiany dostawcy. Jednocześnie wyniki badań do-

wodzą silnego przywiązania regionalnego badanych podmiotów do lokalnych dystrybutorów.

Badania pokazały także, że klienci instytucjonalni są zwykle bardziej usatysfakcjonowani kontaktami z dystrybutorami niż indywidualni. Wynika to z intensywniejszych kontaktów z opiekunami klienta (w przypadku dużych klientów), służbami technicznymi, infolinią. Widoczna jest także różnica w traktowaniu firm ze względu na ich wielkość – klienci kluczowi mają lepsze rozeznanie rynkowe w związku z intensywniejszą opieką ze strony dostawców energii, podczas gdy firmy małe i średnie są pozbawione bieżących kontaktów z dostawcami. Firmy te często odnoszą wrażenie braku zainteresowania ze strony dostawców i mniej interesują się kwestią konkurencji w tym obszarze [Porter 1996]. Badań dowodzą także, że dla dużych firm kluczowe znaczenie – oprócz ceny – ma techniczna obsługa klienta, natomiast dla małych i średnich firm – głównie cena.

Tabela 3. Rekomendacje dotyczące usprawnienia modelu sprzedaży klientów instytucjonalnych

Lp.	Rekomendacja
1	Skrupulatne przygotowanie i kompetentne przedstawianie ofert współpracy, porównywanie ofert i uświadamianie potencjalnych korzyści – szczególnie w bezpośrednich kontaktach z opiekunami
2	Ubezpieczenie ciągłości dostaw
3	Elastyczność w wyborze sposobów płatności, np. płatność za zużycie vs. prognozy
4	Gwarancja stałości ceny w możliwie długich okresach, tworzenie poczucia bezpieczeństwa
5	Zróżnicowanie oferty poprzez personalizację związaną z rozpoznanymi potrzebami i specyfiką klienta
6	Modernizacja sieci przesyłowych zwiększająca stałość dostaw
7	Zapewnienie możliwości testowania dostaw w ramach umów krótkoterminowych
8	Pomoc w załatwianiu formalności związanych ze zmianą dostawcy
9	Bieżące badanie poziomu satysfakcji klienta
10	Poprawa szybkości reakcji w sytuacjach kryzysowych
11	Pomoc w planowaniu i kontrolowaniu zużycia energii przez klientów oraz dopasowanie oferty

Źródło: badania własne.

Na podstawie badań sformułowano zalecenia dla dostawców energii elektrycznej w obszarze usprawnień modelu sprzedażowego dla klientów instytucjonalnych (zob. tab. 3).

6. Podsumowanie

Rynek dostaw energii elektrycznej charakteryzuje się wciąż ograniczonymi mechanizmami konkurencji w zakresie realizowanych usług, jednak możliwości zmiany dostawców w ramach działających na rynku krajowym firm dają możliwości pozyskiwania nowych klientów i budowania pozycji lidera. Wyniki badań pokazują jed-

noznacznie, że zarówno na rynku klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych istnieje wiele możliwości usprawnień modelu sprzedażowego, który jest wyjątkowo mało rozbudowany. Standardy wyznaczane są przez firmy telekomunikacyjne, które stosują złożone modele sprzedażowe oparte na bieżącym badaniu potrzeb klientów. Badania dowodzą, że dostawcy energii elektrycznej rzadko prowadzą takie badania, co przekłada się na poczucie braku zainteresowania z ich strony wśród klientów. Jedynie duże firmy, należące do grona klientów strategicznych, mogą liczyć na opiekę przedstawicieli dostawców.

Sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań rekomendacje mogą przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej dostawców energii elektrycznej. Wydaje się, że potrzeby oraz oczekiwania klientów w obszarze obsługi sprzedażowej będą wykazywały tendencję rosnącą, zatem dostosowanie się do wymagań może być warunkiem utrzymania się na rynku. Z drugiej strony podjęcie tych działań przy braku podobnych praktyk ze strony konkurencji może w krótkim czasie skutkować zdecydowanym zwiększeniem liczby obsługiwanych klientów. Powszechne wprowadzenie takich praktyk wydaje się jedynie kwestią czasu.

Literatura

- Dobroczyńska A. (red.), *Energetyka w Unii Europejskiej: droga do konkurencji na rynkach energii elektrycznej i gazu*, Biblioteka Regulatora, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa 2003.
- Hall Ch.A.S., Klitgaard Kent A., *Energy and The Wealth of Nations. Understanding the Biophysical Economy*, New York 2012.
- <http://www.cire.pl/rynekenergii/podstawa.php?smid=207#produkcja> (dostęp: 20.08.2013).
- Krawczyński M., Świerczewska A., *Technologia współspalania paliw konwencjonalnych z biomasą i biogazem*, Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki nr 1/2006, <http://ogrzewnictwo.pl/artykuly/technologia-wspolspalania-paliw-konwencjonalnych-z-biomasa-i-biogazem> (dostęp: 20.08.2013).
- Kosiński E., *Regulacja prokonkurencyjna nową funkcją państwa? Rozważania na przykładzie regulacji sektora elektroenergetycznego Unii Europejskiej*, [w:] *Funkcje współczesnej administracji gospodarczej. Księga dedykowana Profesor Teresie Rabskiej*, red. B. Popowska, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2006.
- Kosiński E., *Usługi w ogólnym interesie gospodarczym a reguły ochrony konkurencji w Unii Europejskiej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, nr 4.
- Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Poland Energy Report*, Enerdata, lipiec 2012.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
- <http://energetykon.pl> (dostęp: 21.10.2012).
- Sektor energetyczny w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=19609 (dostęp: 20.08.2013).
- Skoczny T. [w:] J. Barcz red., *Prawo Unii Europejskiej. Prawo materialne i polityki*, Warszawa 2003.
- Sprawozdanie z działalności Prezesa URE 2011 r.*

OPTIMISATION OF SALES MODEL – RESULTS OF SATISFACTION AND CUSTOMERS’ NEEDS RESEARCH OF CHOSEN FIRMS OF ELECTRO ENERGY SECTOR IN POLAND

Summary: Energy sector is not commonly associated with competition and due practices. However, lately the situation has changed and energy suppliers have to compete to gather the clients: individual as well as organizational. That means it is necessary to look closer into clients’ needs and opinions to be more competitive. The main aim of the paper is to present the situation in the sector and to present the results of the research conducted by the authors. The research concerns individual clients as well as companies. Gathered opinions let the authors formulate recommendations necessary to meet customers’ needs according to their opinions. Thus, energy suppliers are able to improve their competitive advantage.

Keywords: energy sector, client perspective, energy sector competition, client’s opinions research.