

Rozwój modeli produktowych na rynku energii elektrycznej w segmencie konsumentów

Spis treści

- I. Wprowadzenie
- II. Produkty na rynku energii elektrycznej i wdrażane modele produktowe
- III. Charakterystyka modeli produktowych na rynku energii elektrycznej
- IV. Procesy wdrażania i obsługi produktów na rynku energetycznym
- V. Ocena modeli produktowych poprzez jakość produktu i świadczonych usług
- VI. Budowanie relacji z konsumentami na rynku energii elektrycznej
- VII. Kluczowe aspekty budowy modeli produktowych
 1. Aspekty prawno-ekonomiczne
 2. Aspekty społeczne i kulturowe
 3. Aspekty technologiczne
- VIII. Obsługa posprzedażowa konsumenta w złożonych modelach produktowych
- IX. Podsumowanie i wnioski końcowe

Streszczenie

W artykule przedstawiono kluczowe aspekty opracowywania produktów i modeli produktowych jako produktów systemowych oraz ich rozwoju na tle zmian prawa i organizacji rynku energetycznego, w szczególności w zakresie wdrażania konkurencyjnego rynku energii. Przeanalizowano obecnie stosowane modele produktowe na rynku energii elektrycznej oraz specyfikę ich tworzenia i funkcjonowania. Zwrócono uwagę na historyczne uwarunkowania tworzenia modeli produktowych (produktów systemowych) na rynku sprzedaży energii. Opisano procesy wdrażania produktów oraz ich obsługi na rynku energii w segmencie konsumentów przez przedsiębiorców działających na tym rynku. Wyszczególniono kanały dotarcia do konsumentów oraz metody wsparcia marketingowego obecnie stosowanych modeli produktowych. Celem artykułu jest uzasadnienie na bazie uwarunkowań historycznych i rynkowych stosowania w segmencie konsumentów produktów systemowych oraz zarysowanie kierunków rozwoju tych modeli.

Słowa kluczowe: produkty na rynku energii elektrycznej; modele produktowe na rynku energii elektrycznej; wdrażanie produktów na rynku energii; obsługa konsumentów w złożonych modelach produktowych.

* Członek Zarządu ds. Handlowych Enea S.A., absolwent Politechniki Śląskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, MBA Chicago Dominican University of Illinois; email: kinelski@tlen.pl .

I. Wprowadzenie

Model produktowy (dawniej: *product-mix*) to obecnie produkt systemowy¹, logiczna macierz zestawu produktów lub usług, które przedsiębiorca oferuje konsumentom. W modelu produktowym kluczową rolę odgrywają relacje między produktami, złożoność oraz hierarchia, a sam zestaw zazwyczaj określa się mianem portfolio produktowego lub oferty produktowej.

Produktem może być nazwane wszystko to, co jest sprzedawane na rynku, łącznie ze sposobem sprzedaży w celu zwrócenia uwagi konsumenta, dokonania przez niego zakupu, konsumpcji lub użytkowania. Podstawowym zadaniem produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorcę jest zaspokajanie określonych potrzeb konsumentów oraz przynoszenie im określonych korzyści. Oferta przedsiębiorcy powinna więc stanowić odpowiedź na potrzeby i oczekiwania zgłaszane przez konsumentów, a także wskazywać na korzyści płynące z użytkowania (konsumpcji) danych produktów.

Pojęcia produktu i modelu produktowego są bardzo szerokie, skutkiem czego na rynku znajduje się duża liczba produktów oferowanych do sprzedaży. Istnieje również wiele kryteriów ich klasyfikacji (empirycznych) odnoszących się do konkretnych segmentów gospodarki, należy jednak poszukać takich kryteriów podziału, aby objąć istotę produktu niezależnie od segmentu. Najczęściej spotykanym kryterium podziału jest sposób wykorzystania produktu przez odbiorcę². Zgodnie z nim produkty dzielą się na: (1) konsumpcyjne i (2) produkcyjne. Produkty konsumpcyjne to dobra nietrwałe, trwałe oraz usługi. To właśnie one są oferowane konsumentom. Energia elektryczna jest produktem zarówno konsumpcyjnym, gdy oferowana jest klientom końcowym (np. konsumentom), jak i produkcyjnym, gdy oferowana jest producentom towarów i usług.

Jedną z ważnych koncepcji, mogącą być drogowskazem dla przedsiębiorców mówiącym, jak budować modele produktowe, jest orientacja produktowa. Przyjmuje się w niej, że konsumenci preferują te produkty, które oferują najlepszą jakość, najwyższą sprawność i najwięcej cech innowacyjnych. Organizacja powinna zatem skupić się na systematycznym ulepszaniu produktu. Warto zauważyć, że orientacja wyłącznie na produkt może prowadzić do „obsesji technologicznej”, zwłaszcza w przypadku, gdy kierownictwo wierzy, że perfekcja techniczna jest jedynym kluczem do sukcesu przedsiębiorcy³.

Produkt to jednak nie tylko sama istota rzeczy czy usługi, ale także pozostałe czynniki i dodatki służące jego sprzedaży oraz użytkowaniu, a często także jego utylizacji. Aby ustalić ofertę firmy i wybrać odpowiedni model produktowy (produkt systemowy), przedsiębiorca powinien brać pod uwagę warstwy budowy każdego z produktów:

- istotę (rdzeń) produktu,
- produkt rzeczywisty (postrzeganie produktu),
- produkt poszerzony (korzyści dodatkowe),
- produkt potencjalny (wszelkie ulepszenia i przekształcenia, którym produkt może podlegać i jego rozwój w przyszłości).

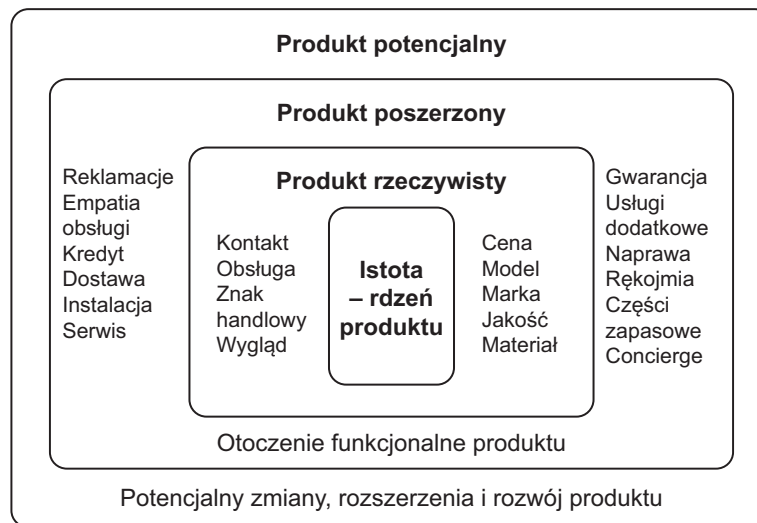
¹ Produkty systemowe (produkty wiedzy, multiwartości, produkty nowoczesne czy złożone technologicznie) to nowa generacja złożonych, wielordzeniowych produktów, w tym usług/produktów usługowych; zob. L. Żabiński, *Innowacyjne produkty systemowe i ich konsumpcja*, „Konsumpcja i Rozwój” 2013, nr 1, s. 3.

² Przedsiębiorczość w praktyce, oferta produktowa przedsiębiorcy, zob. <http://www.podrecznik.edugate.pl/6-planowanie-przedswiezicia-i-analiza-ryнку/6-7-oferta-produktowa-przedsiębiorstwa/>.

³ Ph. Kotler, *Marketing, Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa, 2002, rozdział 1.4.

Wymienione poziomy produktu tworzą hierarchię wartości dla klienta. Uporządkowane są one rosnąco, od najbardziej podstawowych do najbardziej wzbogaconych⁴.

Rysunek 1. Cztery poziomy produktu – model produktowy, produkt systemowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994; Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.

Przedsiębiorca działający na rynku zazwyczaj nie oferuje jednego produktu, ale całą ich grupę. Zbiór produktów i usług oferowanych przez określone przedsiębiorca określa się jako asortyment lub produkt-mix. Jest to obecnie najbardziej typowe podejście rynkowe nazywane produktem systemowym.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, celem artykułu jest analiza rozwoju produktów i modeli produktowych stosowanych na rynku mediów energetycznych w świetle wyzwań, które stawiane są przed przedsiębiorstwami energetycznego w okresie wdrażania konkurencyjnego rynku energii elektrycznej.

II. Produkty na rynku energii i wdrażane modele produktowe

Modele produktowe stosowane obecnie w branży energetycznej wynikają ze specyfiki tego rynku oraz uwarunkowań historycznych. Od 1997 roku w coraz szybszym tempie rozwija się konkurencyjny rynek energii elektrycznej. Determinuje to konieczność wprowadzenia zmian w organizacji i sposobie funkcjonowania przedsiębiorców energetycznych. Firmy te to bardzo często duże grupy energetyczne integrujące obszary wydobywania, wytwarzania, dystrybucji oraz obrotu energią elektryczną, ale także inne podmioty oferujące swoje produkty jako sprzedawcy z wyboru.

Energia elektryczna traktowana była w przeszłości jako dobro społeczne. Od kilkunastu lat jest ona w Polsce postrzegana jako produkt, czyli przedmiot wymiany handlowej – medium, które może być oferowane na konkurencyjnym rynku. Z tego też względu warto przyjrzeć się modelom i narzędziom tworzenia produktów, wykorzystywanym aktualnie do rozwoju jej sprzedaży. Formę produktu dla energii elektrycznej wymusza na sektorze model rynku. Model ten (dzięki

⁴ Szerzej: H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994; Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.

trwającemu procesowi liberalizacji) z monopolu dynamicznie dąży w kierunku rynku konkurencyjnego. Konsekwentnie rosną też oczekiwania klientów.

Podobnie jak w innych branżach, w przedsiębiorstwach z sektora energetyki produkty pojawiły się na początku lat 90. Ich pierwsze zadania polegały jednak wyłącznie na wdrażaniu nowych usług, głównie technicznych, w większości dla przemysłu. Od początku przemian ustrojowych klienci – zarówno przedsiębiorcy, jak i osoby fizyczne – zaczęli stykać się z pojęciem produktów funkcjonujących na wolnym rynku we wszystkich sferach życia. Branża energetyczna nie mogła pozostawać w tyle i musiała nadążyć za tymi przemianami, oferując „produkt” zamiast „prądu”. To naturalnie nie stało się od razu, a pierwsze produkty pokazały się na rynku dopiero po 2000 roku.

Wcześniej, w latach 90., produkty były związane przede wszystkim ze strefowością rozliczeń. Tzw. taryfa nocna była bardzo pożądanym produktem u klientów, jednak ze względu na ograniczenia dostępności mocy, był to produkt limitowany. Pojawiły się także produkty „weekendowe”, czyli taryfy pozwalające optymalizować koszty, poprzez przenoszenie głównego zużycia w gospodarstwach domowych na weekendy. Przedsiębiorstwa energetyczne przeszły także etap oferowania usług i produktów dla gospodarstw domowych czy też artykułów elektrycznych, nawet samochodów, dla konsumentów. Model ten jednak się nie sprawdził, ze względu na sporą w tym obszarze konkurencję i większą elastyczność mniejszych podmiotów.

Obecne na rynku energii elektrycznej modele produktów systemowych opierają się głównie na „obudowywaniu” energii (jako bazy produktowej) różnymi rodzajami dodatków. Sama struktura dostawy energii nie zmieniła się. Nadal istnieją po stronie dystrybucyjnej możliwości korzystania ze strefowych odczytów. Pojawiły się natomiast nowe inwestycje w sieć, skutkiem czego dzisiaj nie istnieją w zasadzie obszary z niedoborem mocy. Sprzedawcy energii wykorzystują także modele oparte na prognozach oraz opłatach ryczałtowych z rozliczeniem miesięcznym, dwumiesięcznym, sześciomiesięcznym oraz rocznym. Dużym powodzeniem wśród klientów cieszą się produkty oparte na rozliczeniu rzeczywistym, czyli opłatach miesięcznych lub dwumiesięcznych po dokonaniu rzeczywistego odczytu. Odczyty mogą być dokonywane przez przedsiębiorstwo energetyczne, ale także przez klientów i bezpośrednio podawane drogą elektroniczną lub telefonicznie.

Bardzo ciekawym produktem oferowanym od kilku lat jest cena gwarantowana powiązana z umowami terminowymi. Jest to produkt rozwijający się dzięki obustronnym korzyściom, jakie odnoszą strony transakcji. Klient otrzymuje gwarancje ceny na okres trwania kontraktu, a przedsiębiorstwo energetyczne otrzymuje umowę lokalizującą konsumenta i chroniącą interesy firmy przed konkurencją. Wdrożenie takiego produktu jest związane z koniecznością hurtowego zakupu energii przez firmę na cały okres umowy z konsumentem, pozwala to zminimalizować ryzyko utraty korzyści z uwagi na zmiany cen hurtowych w trakcie obowiązywania umowy.

Opisane powyżej modele produktowe są bazą, na której sprzedawcy rozwijają dodatkowe usługi dla klientów. Pojawiają się na rynku produkty energetyczne połączone z produktami ubezpieczeniowymi, produktami bankowymi, telekomunikacyjnymi, a także *concierge*. Są też produkty ekologiczne oparte na elektronicznych formach kontaktu, wyłączające kosztowne faktury w wersji papierowej oraz o gwarancje większej ilości niż obowiązkowa energia ze źródeł odnawialnych.

Obecnie wszystkie grupy energetyczne w Polsce stawiają sobie cele strategiczne w zakresie klientów i jednoznacznie określają, iż podstawowym czynnikiem – legitymacją dla akceptacji

realizowanych przez przedsiębiorcę działań i rozwijania nowych, zrównoważonych rozwiązań – są zadowoleni konsumenci, którzy pokładają swoje zaufanie w przedsiębiorstwie. Dlatego też głównym celem przedsiębiorstwa jest zdobycie udziałów w rynku z jednoczesnym, stałym wzrostem zadowolenia klientów (badania CSI – Customer Satisfaction Index) i utrzymaniem lub zwiększeniem rentowności.

III. Charakterystyka modeli produktowych na rynku energii elektrycznej

Obecnie na rynku możemy wyróżnić kilka typowych modeli produktowych. Pierwsze modele rozwijały się w oparciu o produkty, w których najważniejszą rolę odgrywały parametry cenowe. Następnie rozwinęły się modele gwarancyjne, a w nich produkty z gwarancjami. Ze względu na ograniczenia billingowe rozwinęły się także produkty oparte na modelach rozliczeniowych (sposobach i terminach rozliczeń) – na tyle, na ile było to możliwe w danym przedsiębiorstwie w funkcjonujących systemach IT. Dynamiczny rozwój technologii pozwolił na rozwój produktów przedpłatowych. W ostatnim czasie, dzięki rozwojowi systemów billingowych, tworzone są modele produktowe oparte na dodatkowych usługach, czyli modele tzw. *cross-selling*. Najnowszym trendem są modele wieloproduktowe, gdzie konsument może u jednego dostawcy zakupić różne media i usługi. Skupiają one w sobie jednocześnie produkty z powyżej omawianych już, stosowanych modeli. Produktowe modele cenowe (oparte wyłącznie na parametrach cenowych), jako najprostsze, możemy podzielić na te, które oferują klientowi procentowe lub nominalne upusty od ceny. Ceny bazowe na rynku energii to zwykle ceny taryfowe. Należy pamiętać, że dokonywane są także korekty zatwierdzanych taryf w dół, co wymusza konieczność zagwarantowania klientowi możliwości powrotu na taryfę w momencie uznania jej za korzystniejszą. Pierwsze modele produktowe cenowe nie posiadały żadnych umów lojalnościowych. Dopiero modele oparte na gwarancjach wprowadziły umowy terminowe.

Produktowe modele gwarancyjne (produkty systemowe oparte na udzielaniu gwarancji niezmienności ceny w okresie obowiązywania produktu) wprowadzono w czasie, w którym obserwowano na rynku podwyżki cen energii. Konsumenci zainteresowani byli wówczas zabezpieczeniem swoich budżetów przed tymi podwyżkami. Modele te były także modelami mieszanymi. Wciąż oferowane są gwarancje upustów od taryfy co oznacza, że konsumenci mają ceny korzystniejsze zawsze od ogłaszanych taryf. To daje im możliwość obniżenia wydatków na energię w zamian za podpisywaną umowę na 12 lub 24 miesiące.

Produktowe modele rozliczeniowe (produkty systemowe oparte na zróżnicowanych sposobach i okresach rozliczeń) były wypadkową potrzeb i możliwości sektora, pierwsze z nich pojawiły się już w 2007 roku. Modele te zawierały produkty, takie jak możliwość rozliczenia na życzenie w dowolnym czasie na bazie odczytów podawanych telefonicznie czy pocztą elektroniczną, a także produkty związane z tzw. taryfą nocną rozszerzające np.: zakres stosowania godzin tańszych. Często były to też produkty gwarancyjne i lojalizujące. Nadal są chętnie wybierane przez klientów, np. produkty weekendowe.

Modele przedpłatowe (produkty systemowe oparte na stosowaniu przedpłat za produkt), to stosowane rozliczenia w oparciu o montowane fizycznie u klienta liczniki przedpłatowe, zgodnie z regulacjami ustawy – Prawo energetyczne mogą być stosowane u konsumentów zalegających

z opłatami⁵. Jednakże produkty przedpłatowe zdobyły uznanie także tej grupy klientów, którzy wynajmują mieszkania, co pozwala dokładniej kontrolować zużycie energii.

Produktowe modele *cross-selling* (produkty systemowe wykorzystujące wsparcie innych atrakcyjnych dla konsumentów produktów) rozwinęły się niemalże razem z produktami gwarancyjnymi. Modele te przewidują możliwości skorzystania przez klientów z dodatkowych usług w okresie trwania umowy. Są to zwykle usługi niezwiązane bezpośrednio z branżą energetyczną. Na rynku oferowane są produkty z dodatkowymi usługami, takimi jak ubezpieczenia, ochrona zdrowia, usługi bankowe, telefony komórkowe, telewizja cyfrowa czy Internet.

Modele multiproduktowe (w tym przypadku produkty systemowe oferujące w jednej ofercie wiele produktów w zakresie nośników energii) to najbardziej zaawansowane połączenia produktów skupiające u jednego dostawcy kilka mediów energetycznych oraz dodatkowe usługi oferowane dotychczas tylko w modelach *cross-selling*. Na razie to produkty *dual-fuel*, czyli łączące rozliczenia gazu i energii elektrycznej od jednego sprzedawcy. Rozwój tych produktów jest bardzo szybki, możliwe że w ciągu dwóch, trzech lat będą oferowane także inne media, np.: ciepło lub dostawa paliw.

IV. Procesy wdrażania i obsługi produktów na rynku energetycznym

Procesy wdrażania produktów na rynku energetycznym nie odbiegają od procesów na innych rynkach, biorąc pod uwagę niezbędne do wykonania kroki. Produkty na rynku energii są jednak wdrażane wolniej i rzadziej, co jest zdeterminowane przez specyfikę rynku oraz ograniczenia często przestarzałych systemów billingowych. W tym przypadku flagowymi, najszybciej i najczęściej zmieniającymi produktami charakteryzuje się branża telekomunikacyjna.

Zmieniający się rynek i ostrzejsze regulacje dotyczące ochrony konsumentów wymuszają bardziej precyzyjne konstruowanie produktów. Konieczne jest wieloaspektowe podejście do tworzenia modeli produktowych.

Proces tworzenia produktu obejmuje kroki, w których zwraca się szczególną uwagę na, aspekty związane w szczególności z: oczekiwaniami klientów, strategią przedsiębiorstwa, celami sprzedażowymi, możliwościami prawnymi i zapisami umownymi, konkurencyjnością, kanałami dotarcia, wsparciem marketingowym, możliwościami systemów billingowych, metodami obsługi posprzedażowej i innowacyjnością. W procesach tworzenia produktów i modeli produktowych, biorą udział specjaliści z zakresu marketingu, cenotwórstwa, umów, prawa konsumenckiego, sprzedaży oraz obsługi posprzedażowej, IT oraz szkoleń.

Oczekiwanie konsumentów mają większy wpływ na same produkty niż na modele produktowe. Przeprowadzane badania, głównie ankietowe wśród klientów, wskazują raczej nieuświadomione potrzeby produktowe. Konsumenty kojarzą głównie przedsiębiorstwo energetyczne z dostawą popularnie zwanego „prądu”. Pytani o konkretne propozycje, zwracają uwagę i wiążą je z innymi sferami życia, dlatego też w badaniach wysokie wyniki popularności uzyskują produkty z serii „zdrowie” i „ubezpieczenia”. Najwięcej chętnych jest na produkty zapewniające gwarancje ceny lub gwarancje upustu liczonego od taryfy.

⁵ Ustawa – Prawo energetyczne z dnia 10 kwietnia 1997 r. (dalej: ustawa PE), w brzmieniu ustalonym ustawą z dnia 26 lipca 2013 r. o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2013 r., poz. 984 z późn. zm.).

Strategia przedsiębiorstwa energetycznego także jest determinantą modeli produktowych i produktów.

Cele strategiczne oraz kierunki rozwoju całego przedsiębiorcy energetycznego mają wpływ na rozłożenie nacisku na poszczególne segmenty konsumentów. Ma to także znaczenie dla pozostałych graczy na rynku. W szczególności rozwój systemów operatorskich i sieci dystrybucyjnej może kształtować rynek sprzedaży. To czy dystrybutor ma rozwijać nowe technologie, czy nie, czy ma rozwijać i w jakim tempie obszar *smart grid*, czy *smart metering*, ma wpływ na rozwój produktów przez sprzedawców, na obszarze danego dystrybutora.

Cele sprzedażowe u każdego sprzedawcy indywidualnie wpływają na szybkość wdrażania produktów oraz ich kształt. W zależności od tego czy cele sprzedażowe bardziej akcentują strategię obronne, czy ekspansyjną, tak też produkty danego sprzedawcy są bardziej lojalizujące lub agresywne. Mogą one zabezpieczać przed odejściem do konkurencji obecnych konsumentów lub służyć do pozyskiwania nowych, lub odzyskiwania tych którzy odeszli kiedyś do konkurencji.

Możliwości prawne tworzenia produktów wynikają zarówno z zapisów prawa energetycznego, jak i z rozporządzeń dotyczących kształtowania taryf. Ze względu na harmonogram otwierania rynku energii w Polsce, w pierwszym rzędzie z jego zalet mogli skorzystać klienci biznesowi. Dalsza liberalizacja rynku pozwala także na udział w nim gospodarstwach domowym. Od 2007 roku mogą one wprawdzie korzystać już z zasady TPA (*third-party access*), ale dopiero decyzja Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki w zakresie konieczności przedkładania do zatwierdzenia taryf tzw. sprzedawcom z urzędu, uwolni w pełni potencjał drzemiący w tym segmencie. Wymusi to szersze spojrzenie na pojęcie marketingu w branży.

Klienci indywidualni jako konsumenci mogą aktualnie korzystać z zasady TPA, wykorzystując możliwości, jakie dają im przepisy dotyczące sprzedawcy z wyboru (ustawa – Prawo energetyczne) – sprzedawcę więc można stosunkowo swobodnie zmieniać. Pozwala to – na razie w małej skali, gdyż dotychczas tylko 0,2 mln z ponad 15 mln konsumentów zmieniło sprzedawcę – ale zbierać doświadczenia w zakresie wolego rynku energii także konsumentom.

Obecnie powyższe regulacje prawne rynku energii pozwalają na rozliczanie klientów w usłudze kompleksowej. Wprowadzone w 2014 roku ujednolicone wzorce umów GUD-k (Generalna Umowa Dystrybucyjna kompleksowa) pozwalają również sprzedawcom na wystawianie klientom faktur łącznych na sprzedaż energii i usługi dystrybucyjne. Powyższe regulacje znacznie urozmaicą w niedługim czasie ofertę produktową, jeśli tylko te wzajemne umowy zostaną podpisane pomiędzy sprzedawcami oraz dystrybutorami energii, i zostaną uruchomione systemy wymiany informacji pomiędzy nimi. Te wprowadzane zmiany uproszczą procesy obsługi i sprzedaży, pozwolą na wdrażanie nowych produktów systemowych. Produkty systemowe są na ogół produktami innowacyjnymi z punktu widzenia rynku/konsumentów, gdyż umożliwiają odmienny, często ulepszony, niekiedy zupełnie nowy sposób zaspokojenia ich potrzeb, oczekiwań, względnie możliwość zaspokojenia dotąd niezrealizowanych lub odraczanych potrzeb⁶.

⁶ L. Zabiński, *Innowacyjne produkty systemowe i ich konsumpcja. Uwarunkowania, mechanizmy rozwoju*, „Konsumpcja i Rozwój” 2013, nr 1.

V. Ocena modeli produktowych poprzez jakość produktu i świadczonych usług

Zastosowane narzędzia marketingowe i modele produktowe są tym skuteczniejsze, im bardziej trafione są w potrzeby klientów, kreując obiecujący stan usługi. Jednym z takich obszarów może być posługiwanie się jakością i pomiarem jakości usług do wyboru modelu i narzędzi marketingowych. Sama ocena jakości usług profesjonalnych oraz jej subiektywizm dokonywanej przez usługobiorcę powoduje, iż bardziej uzasadnione jest używanie pojęcia oczekiwanej jakości usług. W przypadku usług, a szczególnie w przypadku usług energetycznych, nie istnieje absolutna jakość wyrażona miernikami. Oczywiście, w przypadku samej dostawy technicznej energii elektrycznej, przedsiębiorca energetyczny posługuje się wskaźnikami awaryjności i ciągłości dostawy, takimi jak SAIDI i SAIFI (odpowiednio: *System Average Interruption Duration Index* oraz *System Average Interruption Frequency Index*), ale konsument oczekuje także funkcjonalnej strony usługi, czyli prostego rozliczenia, czytelnej faktury lub też szybkiej i profesjonalnej obsługi awarii czy zgłoszeń. W tej części funkcjonalnej ocena skutków trafności zastosowania marketingu odnosząca się do jakości usługi nie jest już taka prosta. Zależy ona od wyniku porównania trzech stanów: usługi oczekiwanej i usługi otrzymanej w porównaniu z usługą obiecaną. Jest to czysto subiektywna ocena konsumenta. Obecnie stosuje się kompleksowe wskaźniki uniwersalne do pomiaru satysfakcji klientów, tzw. CSI (*Customer Satisfaction Index*)⁷. Pozwalają one wykonywać także badania konkurencji i jednocześnie porównywać się do rynkowych benchmarków.

VI. Budowanie relacji z konsumentami na rynku energii elektrycznej

Przedsiębiorstwa energetyczne, choć nie rozwijały się tak szybko, jak prywatny biznes, także budowały profesjonalną kadrę do zarządzania relacjami z klientem. Usługi samej dostawy energii są usługami uzależnionymi ściśle od wykorzystywanego majątku sieciowego przedsiębiorców, co wcale nie oznacza, że nie możemy w tej branży spodziewać się konkurencji. Oczywiście w zakresie sieci dystrybucyjnych istnieje monopol naturalny, ale już w zakresie samej sprzedaży energii elektrycznej, konkurencja staje się coraz ostrzejsza. Aktualnie na rynku energii w Polsce mamy ponad 400 podmiotów handlujących energią elektryczną, a kilkanaście z nich sprzedaje energię już także konsumentom. Pojawia się w takim razie wśród tych firm coraz częściej pytanie: co nas wyróżnia? Jednym z takich walorów jest jakość. Potrzeba zbadania percepcji jakości usług profesjonalnych, podobnie jak i innych usług, wymaga doboru specyficznych i charakterystycznych zmiennych dla danej usługi profesjonalnej. Klient w tej branży ocenia swojego dostawcę jako dystrybutora głównie przez pryzmat liczby przerw w dostawie energii i szybkiej reakcji, czyli oczekuje profesjonalnego kontaktu i konkretnej odpowiedzi na potoczne pytanie: kiedy wróci napięcie? Niestety model rynku jest dla konsumenta na tyle skomplikowany (rozdzielenie usługi dostawy od produktu, czyli samej energii elektrycznej)⁸, że klienci i tak obarczają winą za brak dostawy swojego sprzedawcę. Sprzedawcę, którego tak naprawdę klient powinien oceniać tylko przez pryzmat cen, jakości rozliczeń, materiałów handlowych. Tam gdzie w branży rozdzielono fizycznie, np. infolinie handlowe od technicznych, około 90% kontaktów jest kierowanych do sprzedawców,

⁷ B. Quinn, R. Cooke, A. Kris, *Shared Services – Mining for Corporate Gold*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex 2000.

⁸ Ustawa PE.

a nie do dystrybutorów. To pokazuje, że klienci oczekują prostych rozwiązań, dobrego kontaktu, budowania relacji. Wtedy możemy mówić o zaufaniu.

Uzyskany poziom jakości usługi jest wynikiem m.in. interakcji zachodzących między usługodawcą a usługobiorcą, w tym przypadku sprzedawcą energii jako kompleksowego produktu wraz z dostawą a konsumentem. Dzięki temu na gruncie tych więzi powstaje marketing relacyjny, oznaczający „mobilizację personelu, mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale związać go na trwałe z firmą przy zachowaniu przepisów prawa”. Powstająca dzięki relacjom sytuacja bezpośredniości, dialogu i spotkania warunkuje powstanie trwalszych zależności, zaufania, a przecież to właśnie one są celem marketingu relacyjnego. Obecnie w branży energetycznej obserwujemy działania podnoszące kompetencje personelu w zakresie prawa ochrony konsumentów i standardów obsługi. Przykładem tego jest przyjęty przez stowarzyszenie sprzedawców TOE (Towarzystwo Obrotu Energią) Kodeks Dobrych Praktyk Sprzedawców, w którym określone są standardy. Takie inicjatywy powodują, że obszar zgodnych z prawem praktyk na rynku się znacznie rozszerza, a firm, które działają na granicy prawa lub poza nią jest coraz mniej. Oczywiście ciągle zdarzają się, szczególnie w małych firmach, przypadki „naciągania” konsumentów w trakcie akcji sprzedażowych *door-to-door* na nieuczciwe hasła. Zdarzają się również próby ukrywania przed konsumentami skutków zmiany sprzedawcy, tj. np.: dwóch faktur, które konsument będzie otrzymywał po zmianach lub innych opłat, jakie wymuszają niektóre firmy za różne dodatkowe usługi. Coraz częściej jednak solidny sprzedawca energii zwraca swoją uwagę nie na pojedyncze, jednorazowe transakcje, lecz na trwałe zdobycie klienta oraz nawiązanie z nim wieloletniej, niezawodnej współpracy opierającej się na zaufaniu. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do rosnących kosztów marketingu i dotarcia do klientów, ale również do drogiego procesu odzyskiwania klientów i konieczności prowadzenia kosztownych procedur „zmiany sprzedawcy”.

Nie jest to rozwiązanie skutkujące natychmiastowymi wynikami. Rezultatem długookresowych relacji pomiędzy organizacją a konsumentami są pozytywne odczucia wobec świadczącego usługę, lojalność. W miarę upływu czasu klient staje się równoprawnym partnerem w kreowaniu relacji i w znacznym stopniu ją kształtującym. Celem obecnych modeli produktowych jest wyróżnianie i indywidualistyczne podejście do konkretnego klienta i dostosowanie swojej oferty do jego potrzeb. Modele produktowe na rynku energii budują długookresowe powiązania z potencjalnymi i aktualnymi klientami. Efektem takich działań jest osiągnięcie wspólnych celów, takich jak:

- zrozumienie potrzeb i preferencji konsumentów,
- zaangażowanie klientów i uczynienie z nich partnerów we wzajemnych kontaktach,
- zagwarantowanie satysfakcji klientom,
- dostarczenie najwyższej jakości,
- zagwarantowanie ochrony interesów konsumentów i ich danych osobowych.

Konsekwentna realizacja powyższych działań prowadzi do wzrostu poziomu zadowolenia klientów i stopnia ich lojalności oraz stworzenia pozytywnego wizerunku opartego na przekonaniu konsumentów, iż mają do czynienia ze świadczeniem usług najwyższej jakości. Ponadto efektem są wymierne korzyści w postaci wzrostu sprzedaży. Efektem podejmowanych działań są: satysfakcja klientów, ich lojalność, wysoka jakość produktu oraz wzrost wymiernych korzyści dla przedsiębiorstwa. W konsekwencji wyżej wymienione korzyści powstają w wyniku dobrze zaplanowanego i realizowanego modelu produktowego.

Ostatnim elementem modelu są przewidywane pola działania w zakresie tworzenia i umacniania sprzężeń zwrotnych oraz włączania i wkomponowania produktów w planowane strategie działania i struktury organizacyjne. Pierwsze strategie i biznesplany, pojawiły się w latach 90. właśnie w spółkach zależnych zakładów energetycznych. Tam też pojawiły się odniesienia do potrzeb komunikacji z klientem. Niestety zadziały tu prawa piramidy Masłowa. Nie udało się zadowolić klienta skomplikowanymi produktami z wyższej półki, dopóki nie usunięto braków w podstawowych usługach, takich jak kolejki do kas w rejonach energetycznych czy też ograniczone godziny pracy biur obsługi klientów oraz ciągle zajęta infolinia.

Sprzężenie zwrotne jest to proces dwustronnej komunikacji, bez której niemożliwy byłby dialog pomiędzy klientem a usługodawcą, tak niezbędny we właściwym kształtowaniu jakości oferowanej usługi. Jeśli klient nie może zająć swoich podstawowych potrzeb związanych z dostawą produktu, to nie oczekujemy od niego, że będzie chciał od nas kolejne usługi. Zagwarantowanie tej jakości wymaga dokładnej znajomości oczekiwań, potrzeb klientów, ich nastawienia wobec firmy i oferty. Rozpoznanie tych elementów jest możliwe poprzez odpowiednie formowanie i manipulowanie sprzężeniem zwrotnym. Z jednej strony oznacza ono gromadzenie i analizowanie informacji o potrzebach, oczekiwaniach i percepcji konsumentów, z drugiej zaś pozwala na utrzymywanie stałych kontaktów z klientami.

VII. Kluczowe aspekty budowy modeli produktowych

1. Aspekty prawno-ekonomiczne

Podstawowym aktem prawnym regulującym zasady oraz prawa i obowiązki dla każdego uczestnika rynku energii elektrycznej jest ustawa – Prawo energetyczne wraz z aktami wykonawczymi. Ustawa ta nowelizowana była już ponad 40 razy. Obecnie modele produktowe oraz procesy sprzedaży są regulowane poprzez następujące regulacje:

1. Ustawa – Prawo energetyczne z dnia 10 kwietnia 1997 r. (dalej: ustawa PE), w brzmieniu ustalonym ustawą z dnia 26 lipca 2013 r. o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2013 r., poz. 984) z późniejszymi zmianami;
2. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 18 sierpnia 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad kształtowania i kalkulacji taryf oraz rozliczeń w obrocie energią elektryczną (dalej: rozporządzenie taryfowe);
3. Ustawa o prawach konsumenta z dnia 30 maja 2014 r. (Dz. U. z 2014 r., poz. 827) (dalej: ustawa o prawach konsumenta);
4. Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym z dnia 23 sierpnia 2007 (Dz. U. Nr 171, poz. 1206);
5. Ustawa – Kodeks cywilny (dalej: k.c.).

Każdy podmiot prawny prowadzący działalność polegającą na sprzedaży energii elektrycznej zobowiązany jest posiadać stosowną koncesję na obrót energią elektryczną wydaną przez Prezesa URE. Koncesja wydawana jest na z góry określony okres, najczęściej 10 lat. Cofnięcie koncesji może być dokonane jedynie w rażących przypadkach poprzez wydanie decyzji Prezesa URE. Obecnie jest ważnych 415 koncesji na obrót energią oraz 114 na dystrybucję energii⁹. Koncesja nie obejmuje konieczności stosowania dobrych praktyk.

⁹ Raporty Urzędu Regulacji Energetyki. Pobrano z: www.ure.gov.pl.

Każdy podmiot prawny, który sprzedaje energię elektryczną, musi posiadać stosowną Umowę z OSD, tzw. Generalną Umowę Dystrybucyjną. Obecnie umowy te mimo zakończonego procesu ujednolicania nie są zestandaryzowane i istnieje duże ryzyko, że każdy z OSD oferuje różne warunki współpracy, co z kolei powoduje konieczność opracowania przez sprzedawcę odpowiednich dla każdego OSD procesów zmiany sprzedawcy.

Niejednoznaczna sytuacja związana jest ze zwolnieniem przedsiębiorstw obrotu z konieczności przedkładania taryf do zatwierdzenia, czyli tzw. uwolnieniem rynku gospodarstw domowych. Obecnie Prezes URE zatwierdza taryfy dla energii elektrycznej stosowane dla klientów prowadzących gospodarstwa domowe jeszcze tylko dla sprzedawców z urzędu. Powoduje to, że ponad 98% potencjalnych klientów dokonuje zakupu energii elektrycznej po cenach regulowanych, a nie wolnorynkowych.

2. Aspekty społeczne i kulturowe

Konsumenci kupujący energię elektryczną tak naprawdę w języku potocznym: kupują światło, ciepło, prestiż w przypadku produktów ekologicznych (zwiększona ilość energii elektrycznej w całkowitej konsumpcji pochodząca ze źródeł odnawialnych), możliwość realizacji swoich zamierzeń, planów poprzez używanie urządzeń elektrycznych itp. Tym samym bez względu na wiek czy wykształcenie różne grupy klientów mogą kupować tę samą ilość produktu. Zauważalne jednak jest, że coraz większa grupa klientów decyduje się na zakup nie tylko energii, lecz także dodatkowych opcji produktowych. Zmiana pokoleniowa oraz dynamiczny postęp technologiczny powodują również zmianę postawy klientów, którzy coraz częściej korzystają z form kontaktu poprzez telefon, Internet czy SMS. Klienci mają jednak coraz większą świadomość ekologiczną, tym samym poszukują na rynku produktu, który ma znamiona i cechy produktu ekologicznego, tj. np. aby zakupiona energia była wyprodukowana w źródłach odnawialnych.

3. Aspekty technologiczne

Wszystkie przedsiębiorstwa energetyczne wprowadziły *callcenter*, jako podstawowy kanał komunikacji z klientami. Forma ta pozwala na przyspieszenie procesu załatwiania spraw zgłaszanych przez klientów, ale wymaga również, aby pracownicy posiadali odpowiednie kwalifikacje i wiedzę z dziedziny techniki (awarie sieci energetycznej), ekonomii (oferowane produkty, rozliczenia itp.) oraz form kontaktu z klientami. Na kolejnym etapie wprowadzono coraz szerszą komunikację poprzez stronę WWW, e-biuro, podlegającą ciągłemu rozwojowi. W celu realizacji sprzedaży przedsiębiorca musi posiadać również wydajny system bilingowy. Dlatego też przedsiębiorcy kładą duży nacisk na modyfikacje bądź dokonanie zakupów nowych aplikacji pozwalających na wzrost wydajności pracy oraz zwiększenie bezpieczeństwa prowadzonego biznesu. Systemy billingowe rozwijają się bardzo szybko i bardzo szybko się starzeją, czas życia przeciętnego systemu to tylko kilka lat, obecne technologie przedłużają znacznie możliwości użytkowania systemów. Pozwalają rozliczać w nich coraz bardziej złożone produkty. Brak tego typu systemów lub posiadanie przestarzałych, to znacząca bariera w budowaniu nowych modeli produktowych.

VIII. Obsługa posprzedażowa konsumenta w złożonych modelach produktowych

Modele produktowe jako produkty systemowe, a szczególnie ich dynamiczny rozwój w stronę złożonych multienergetycznych produktów, wymusza na firmach obrotu energią szukanie szybkich i efektywnych kanałów sprzedaży i obsługi posprzedażowej. Taką możliwość daje wydzielenie wewnętrznie w grupie kapitałowej lub zlecenie na zewnątrz tego rodzaju usług do Centrum Usług Wspólnych (CUW). Według definicji Centrum Usług Wspólnych (Shared Service)¹⁰ to przedsiębiorstwo mające na celu skupienie i wykorzystanie efektu synergii w świadczeniu szerokiej gamy usług z zakresu organizacji i funkcjonowania firm, dla kilku partnerów jednocześnie.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Hays Polska ocenia się, że w Polsce działa już ponad 400 centrów usług zatrudniających łącznie ponad 120 tys. pracowników – m.in. Electrolux, Philip Morris, Credit Swiss, Google, IBM, Siemens, MAN, Unilever, Oracle, Bridgestone. Z firm sektora paliwowo-energetycznego centrum usług wspólnych ma m.in. Lotos, Katowicki Holding Węglowy, Tauron, ENEA, KGHM, ENERGA, Dalkia, Veolia, RWE, EDF.

Rozwój przedsiębiorców energetycznych, dostawców mediów, usług telekomunikacji, w Polsce miał znaczny wpływ na rozwój CUW. W latach 90., gdy do Polski napływał kapitał zagraniczny, a wraz z nim doświadczenia i modele organizacyjne firm zachodnich, zaczęły pojawiać się także Polskie rozwiązania typu *shared service*, czyli centrum usług wspólnych. W Polsce w latach 90. zaczęto lokalizować centra usług także takich firm, powstały centra rozliczeń dla operatorów ciepła w Austrii oraz infolinie obsługowe dla tych firm. Oczywiście były tu bariery językowe, ale lokalnie np.: na Dolnym czy Górnym Śląsku stosunkowo łatwo było pozyskać polskich pracowników mówiących w miarę płynnie po niemiecku. Klienci z Austrii, Niemiec, dodzwaniali się do Gliwic czy Opolu i załatwiali swoje sprawy, zgłaszali awarie czy potrzebę wcześniejszego rozliczenia. W Polsce koszty pracy były znacznie niższe niż na zachodzie Europy¹¹.

Doświadczenia zagranicznych przedsiębiorców energetycznych i ich niskie koszty dzięki wykorzystaniu centralizacji usług wspólnych zachęciły także polskich przedsiębiorców do wykorzystania tych rozwiązań. Sektor prywatny był tu liderem, ale także polskie przedsiębiorstwa przekształcone po prywatyzacjach zaczęły szukać konkurencyjności. Głównie związane to było z likwidacją naturalnych monopolii poprzez wdrażanie wolnego rynku w takich sektorach, jak: bankowy, ubezpieczeniowy czy mediów energetycznych. Liderem na rynku bankowym był Bank Śląski, który dzięki doświadczeniom holenderskiego właściciela ING, utworzył w Polsce silne centrum usług wspólnych. Centrum to utworzono w Katowicach, gdzie zgromadzono usługi IT oraz Finanse i Kadry. W sektorze ubezpieczeniowym także polski lider PZU, utworzył centrum usług wspólnych, w Opolu zgrupowano CUW finansowo-księgowy¹². W sektorze mediów energetycznych pierwszym uwalnianym rynkiem był rynek energii, umożliwiła to w 1997 roku ustawa – Prawo energetyczne, która po raz pierwszy opisała role i relacje na polskim rynku energii. W latach 1990–1999 funkcjonowały 33 zakłady energetyczne, lokalnie obsługujące klientów na swoich obszarach geograficznych.

¹⁰ B. Quinn, R. Cooke, A. Kris, *Shared Services*

¹¹ *Ibidem*.

¹² Raporty roczne i okresowe PZU S.A.

Przykładem wykorzystania centrum usług wspólnych umiejscowionego we własnych strukturach do obsługi produktów może być Grupa Kapitałowa TAURON Polska Energia. Firma ta utworzyła Centrum Usług Wspólnych w 2010 roku w oparciu o jedną ze spółek córek, świadczącą usługi obsługi klientów¹³, w kolejnych latach dołączając usługi finansowo-księgowo, usługi kadrowo-płacowe oraz IT. Obecnie grupa obsługiwana jest przez wewnętrzny CUW, świadczący powyższe obszary usług dla wszystkich sektorów biznesowych, tj. wydobywania węgla, wytwarzania energii, dystrybucji energii i obrotu energią elektryczną.

Z kolei GK ENEA przewiduje przeprowadzenie działań reorganizacyjnych odnośnie do spółek, których zakres działalności nie jest powiązany z działalnością podstawową grupy ENEA, tj. wytwarzaniem, obrotem i dystrybucją energii elektrycznej. Realizacja tego celu wymaga podjęcia szeregu inicjatyw prowadzących do podniesienia efektywności funkcjonowania tak poszczególnych spółek, jak i całej grupy. Zgodnie z przyjętymi założeniami dotyczącymi modelu biznesowego GK ENEA, jej docelowa struktura kapitałowa odzwierciedla przyjęty kierunek koncentracji poszczególnych spółek na ich działalności podstawowej¹⁴. Docelowo w strukturze ENEA będą jedynie spółki realizujące bądź wspierające podstawową działalność Grupy.

Grupa ENEA połączyła swoje aktywa dystrybucyjne poprzez wydzielenie spółki ENEA Operator, scentralizowała handel hurtowy oraz zakup paliw. Pozwoliło to na spełnienie wymogów zasady rozdziału działalności i oddzielenie części sprzedaży energii od dystrybucji. Kolejnym filarem firmy jest wydzielony obszar wytwarzania, który obejmuje aktywa elektrowni Kozienice oraz Elektrociepłowni Białystok, a także aktywa produkujące energię odnawialną z wody, wiatru oraz biogazu. W modelu tym pion sprzedaży został w centrali firmy, gdzie pozostał departament zajmujący się tworzeniem produktów i modeli produktowych. W centrali firmy ulokowano także wszystkie funkcje zarządzania strategicznego grupą. Jedną ze spółek córek w GK ENEA przekształcono w CUW. Spółka pod nazwą Enea Centrum w latach 2013–2014 scentralizowała usługi wspólne dla całej grupy ENEA w obszarach: obsługi klientów, kadr i płac, rachunkowości, IT, usług prawnych i logistyki (w tym wspólnych zakupów).

IX. Podsumowanie i wnioski końcowe

Celem artykułu było uzasadnienie stosowania oraz przedstawienie złożoności problemu, jakim jest budowa modeli produktowych na rynkach energii w świetle aktualnych uwarunkowań determinujących rozwój sektora energetycznego. Dotychczasowa droga rozwoju modeli produktowych na rynku energii i kreowany przez przedsiębiorców mixproduktowy oferowany dla konsumentów jednoznacznie wskazuje, że dalszy rozwój produktów będzie odbywał się głównie w zakresie tzw. dodatków oraz dodatkowych rozszerzeń.

W najbliższym czasie można spodziewać się rozwoju kanałów kontaktów drogą elektroniczną, a także bazy produktów *cross-sellingowych*. Kierunek rozwoju wskazuje także na rozwój multienerygetycznych produktów typu *dual* lub *triple-fuel*, opartych na sprzedaży gazu razem z energią lub ciepła. Szacuje się, że duże szanse na akceptację ze strony konsumentów będą miały również produkty typu *smart*, oparte na bieżącej kontroli zużycia. Niemniej jednak rozwijać się będą one w takim tempie, w jakim operatorzy sieci dystrybucyjnej będą instalować liczniki zdalnego odczytu.

¹³ Raporty Roczne grupy TAURON Polska Energia S.A. Pobrano z: www.tauron-pe.pl.

¹⁴ Raporty Roczne grupy ENEA S.A. Pobrano z: www.enea.pl.

Przyszłość przed produktami dla przedsiębiorców energetycznych to także systemy *smart-home*, pozwalające zarządzać popytem i oferować klientom tańszą energię w więcej niż dwóch strefach. Ostatnie zmiany ustawy – Prawo energetyczne, mające na celu wsparcie rozwoju prosumentów (producentów energii we własnych instalacjach o mocy do 10 kW), również otworzą nowe perspektywy dla rozwoju modeli produktowych.

Zmieniające się dynamicznie otoczenie regulacyjne i rosnące oczekiwania konsumentów mediów energetycznych stawiać będą przed przedsiębiorstwami energetycznymi szereg wyzwań. Jednym z nich będzie konieczność systematycznego dostosowania i proponowania nowych produktów i modeli produktowych. Należy więc oczekiwać, że w najbliższym czasie będą one bardzo silnie ewoluować.