

Grażyna Paulina Wójcik

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTAMI JAKO CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W ENERGETYCE

Streszczenie: Postępująca liberalizacja i globalizacja gospodarki (prowadząca do wzrostu podaży i znoszenia barier ograniczających działalność konkurencji) wzmaga znaczenie umiejętności wykrywania zmian w potrzebach klienta i szybkiego na nie reagowania. Zmiany te powinny skłaniać organizacje do poszukiwania własnego kształtu zarządzania relacjami z klientami. Zorganizowanie odpowiednich przepływów informacji, a przede wszystkim uświadomienie sobie wagi znaczenia faktu posiadania takiej wiedzy, jest jednym z ważniejszych wyzwań, jakie stoją przed firmami działającymi w gospodarce rynkowej. Wiedza ta pozwala organizacji na zwiększenie swojej zdolności adaptacyjnej, optymalne wykorzystanie budżetów marketingowych, a w konsekwencji – wzrost przychodów. W dobie hiperkonkurencji szczególnego znaczenia nabiera umiejętność nawiązywania i utrzymywania pozytywnych i długoterminowych relacji z klientami.

Słowa kluczowe: relacje z klientem, przewaga konkurencyjna, grupa RWE.

1. Wstęp

Postępująca liberalizacja i globalizacja gospodarki, prowadząca do wzrostu podaży i znoszenia barier ograniczających działalność konkurencji, skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania swojego własnego kształtu organizacji zarządzania relacjami z klientami. W firmie konieczne jest odpowiednie zorganizowanie pozyskiwania i wykorzystania informacji rynkowych, w tym także na temat swoich obecnych i potencjalnych klientów.

Zdobycie wiedzy na temat różnic między klientami, przejawiających się w innych zachowaniach, poglądach itd., pozwala przedsiębiorstwu na zwiększenie swojej zdolności adaptacyjnej, optymalne wykorzystanie budżetów marketingowych, a w konsekwencji – na wzrost przychodów. Podstawą do podejmowania decyzji związanych z wyodrębnieniem własnych segmentów rynku, opracowaniem odpowiedniego instrumentarium marketingowego oddziaływania, a następnie z obsługą tych grup jest użyteczna informacja.

Zorganizowanie odpowiednich przepływów informacji o kliencie, a przede wszystkim uświadomienie sobie wagi znaczenia posiadania takiej wiedzy jest jednym z ważniejszych wyzwań, jakie stoją przed firmami działającymi w gospodarce rynkowej. Firma działa w pewnym otoczeniu, które ma na nią wpływ, stwarzając szanse lub zagrożenia dla jej rozwoju. Zdolność firmy do gromadzenia i analizy wszelkich sygnałów rynkowych stanowi dla niej szansę nie tylko przetrwania, ale także rozwoju. Szczególną rolę odgrywają tu dane o klientach. Wiedza o ich potrzebach, motywach działania, reakcji itp. powinna być wykorzystana do zwiększania oferowanych korzyści, ponieważ jest to najlepszy sposób na zwiększenie wartości całej firmy.

W ciągu ostatnich dwudziestu lat doszło do istotnych zmian na rynku energetyki w Polsce. Zapoczątkowane one zostały pod koniec lat 90. i wynikały ze zmiany uregulowań prawnych związanych z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Spowodowało to zmiany organizacyjne, procesy prywatyzacji przedsiębiorstw energetycznych oraz zjawisko konsolidacji.

Zmiany prawne z lipca 2007 i stycznia 2008 r. umożliwiły pełną swobodę w dostępie do rynku. Zarówno klienci biznesowi, jak i klienci indywidualni mają możliwość swobodnego wyboru sprzedawcy energii. Tym samym pomiędzy spółkami sprzedającymi energię elektryczną pojawił się gwałtowny wzrost poziomu konkurencji. Przedsiębiorstwa znajdują się w nowej sytuacji – rywalizacji o klienta, który nie jest już ograniczony do dawnych granic terytorialnych. Wymuszało to wtedy konkretnego świadczeniodawcę, dziś ten problem nie istnieje. Budowa relacji oraz pozyskiwanie klientów staje się dla zakładów energetycznych bardzo ważne.

Na rynku klientów zachodzą bardzo głębokie i istotne dla przedsiębiorstwa zmiany. Zwraca się uwagę, że nadal pozostaje on podstawowym źródłem dochodów każdego przedsiębiorstwa oraz, że jego opinie i preferencje zakupowe niedostatecznie rozpoznane i zaspokojone coraz częściej stają się przyczyną porażki.

Współczesna pozycja klienta wobec przedsiębiorstwa wymaga podjęcia wielu działań, których celem jest przede wszystkim: zapewnienie bezpośredniego kontaktu z klientem, tworzenie interaktywnej komunikacji, wczesne rozpoznawanie potrzeb, tworzenie indywidualnych ofert, inne spojrzenie na wymiar i cenę czasu.

W gospodarce rynkowej powinno następować zacieśnianie związków pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem, wyrażające się we współuczestnictwie klienta w realizacji takich procesów, jak np. tworzenie nowego produktu czy dbanie o jakość produktu.

Celem artykułu jest omówienie znaczenia, jakiego nabiera umiejętność nawiązywania i utrzymywania pozytywnych i długotrwałych relacji firmy ze swoimi klientami w dobie hiperkonkurencji. Związki te nie ograniczają się tylko do stosunków klient–przedsiębiorstwo występujących w konkretnym momencie dokonywania transakcji. Zdecydowanie większe znaczenie niż dotychczas przypisuje się także kontaktom przed- i posprzedazowym, upatrując w całości relacji szansę na odniesie-

nie sukcesu przez firmę. Jednocześnie charakter tych stosunków może być różnorodny – przybierać formę finansową lub pozafinansową, bierną, jak również bardziej złożoną, aktywną.

Stwierdzono, iż sukces przedsiębiorstwa jest mierzony wzrostem zysku w długim okresie, a w krótkim okresie – zmniejszeniem lub zatrzymaniem liczby odchodzących klientów, wzrostem sprzedaży, wzrostem poziomu satysfakcji klientów czy poprawą wizerunku firmy.

2. Zarządzanie relacjami z klientem

Współcześni klienci „odrzucają cywilizację konsumpcyjną lat 70. – opartą na ilościowym wzroście spożycia – i dążą do wyższej jakości konsumpcji oraz wyższej jakości życia” [Mazurek-Łopacińska 2002].

Obecnie rośnie zainteresowanie przedsiębiorstw systemami wspomagającymi zarządzanie. Ze względu na swoją kompleksowość są one narzędziami wydajnie wspierającymi działalność przedsiębiorstwa. Do niedawna systemy klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) były wystarczającym narzędziem wsparcia dla prowadzonego biznesu. Wzrost konkurencji, a w tym wzrost wymagań stawianych przedsiębiorstwom, wraz z coraz mocniej zaznaczającym się trendem do globalizacji prowadzonego biznesu nie pozostał bez wpływu na systemy wspomagające procesy w przedsiębiorstwie. Aby zachować funkcjonalność, systemy ERP musiały zostać wzbogacone o nowe narzędzia wspomagające ich działanie. W latach 80. i 90. XX wieku okazało się, że systemy dotyczące jedynie procesów produkcyjnych są niewystarczające. Koncepcje marketingowe pokazały, że lepszą efektywność można uzyskać, koncentrując się na kliencie, a nie na sprzedaży wyprodukowanych dóbr czy usług. Organizacja musi odpowiadać na oczekiwania klientów, dlatego wzajemna wymiana informacji jest bardzo ważna. Nawiązanie, utrzymanie kontaktów z klientem i zarządzanie nimi są realizowane dzięki możliwościom systemów CRM (*Customer Relationship Management*) [Porębska-Miąc, Sroka 2002, s. 113-122].

CRM polega na świadomym budowaniu relacji z klientami, rozumieniu ich i umiejętności spełniania ich potrzeb. Zarządzanie relacjami z klientem na bazie wiedzy (*Knowledge – Enabled Customer Relationship Management – KCRM*) oznacza zarządzanie wiedzą o kliencie, którego celem jest dostarczenie mu nowej wartości wiążącej go z firmą, oraz zarządzanie wiedzą o parametrach biznesowych dla wzmocnienia relacji i skutecznej współpracy.

Zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management – KM*) jest procesem zmierzającym do tworzenia wartości i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej przez tworzenie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy podczas interakcji z klientem w celu stworzenia trwałej relacji. W kontekście zarządzania wiedzą CRM koncentruje się na tworzeniu i dostarczaniu innowacyjnych produktów i usług, zarządzaniu relacjami z klientem, partnerami i dostawcami oraz ulepszeniu praktyk i procesów. KM

i CRM wzajemnie się dopełniają. Zarządzanie relacjami na bazie wiedzy w dobie gospodarki elektronicznej znajduje się na przecięciu zarządzania wiedzą, wspólnego zarządzania relacjami (z klientami i partnerami) oraz e-biznesu.

Zarządzanie relacjami jest skoncentrowaną na kliencie filozofią prowadzenia biznesu przenikającą kulturę całej organizacji, obejmując dziedziny marketingu, sprzedaży i serwisu.

Podstawowa koncepcja koncentruje się wokół dwóch celów [Kotowski 2000]:

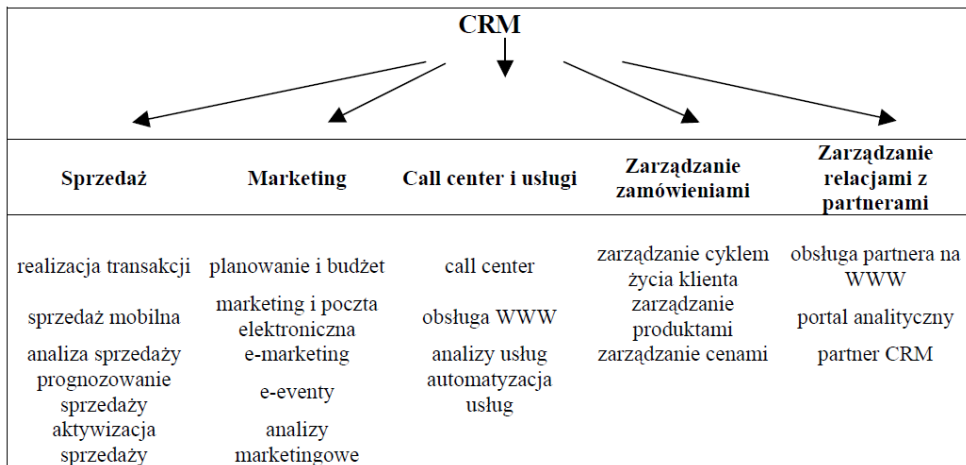
- dostępu do informacji o kliencie dla wszystkich pracowników firmy w celu umożliwienia udzielenia wyczerpującej i satysfakcjonującej odpowiedzi na każde jego pytanie, w każdym miejscu i w każdym czasie, nawet gdy rotacja wśród pracowników jest duża;
- zgromadzenia możliwie najpełniejszej wiedzy o nim, jego potrzebach i oczekiwaniach (co kupił, co sprzedał, co robi itp.) oraz natychmiastowego dostępu do zgromadzonych informacji. Dostęp musi być zagwarantowany w każdym miejscu i o każdym czasie, dlatego istotna jest zarówno organizacja informacji, jak i zastosowana technologia.

Skupienie się na produkcji i rozwoju produktów jest obecnie zastępowane przez koncentrację na jego potrzebach i relacjach między klientem a przedsiębiorstwem. Wyznacza to nowy kierunek działań firmy.

System CRM, w odróżnieniu od standardowych rozwiązań wspomagających zarządzanie firmą, koncentruje się na kliencie i gromadzi informacje, które nie dają się zapisać w postaci liczb. W takim systemie gromadzimy informację nie tylko o już istniejących klientach, ale także o tych potencjalnych. Dane o nich i ich kontaktach z firmą muszą być starannie gromadzone i analizowane. Stają się one motorem procesów decyzyjnych i znacznie wpływają na jakość zarządzania oraz wspomagają decyzje na każdym poziomie współpracy. Aby utrzymać klientów, trzeba ich poznać. Odpowiednie planowanie i skuteczne wdrożenie strategii postępowania z klientami prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej [Gartner Group 2001].

System CRM umożliwia przedsiębiorstwu długofalową analizę zachowań klienta. Ponieważ nacisk kładziony jest na jego długotrwały kontakt z firmą, przedsiębiorstwo posiadające wdrożony model CRM notuje nie tylko zwykłe wyniki płynące ze sprzedaży, lecz zwraca także uwagę na długookresowe wyniki finansowe, których wartość zależeć będzie od zaoferowanego poziomu obsługi dziś oraz od analizy jego zachowań i stosunku do firmy i oferowanych przez nią dóbr w późniejszym okresie.

W zależności od potrzeb przedsiębiorstwa CRM umożliwia tworzenie historii kontaktów, zamówień, reklamacji, analizę poziomu i struktury sprzedaży, samoobsługę i inne (rys. 1). Dzięki temu istnieje możliwość stworzenia w firmie aktualnego i pełnego obrazu jego i wykorzystania tej wiedzy do przeprowadzenia precyzyjnej segmentacji rynku, planowania, realizacji i kontroli odpowiednich kampanii marketingowych.



Rys. 1. Funkcje pełnego systemu CRM

Źródło: [Frąckiewicz, Rudawska 2005, s. 55].

Działania te wydają się niezbędne w procesie budowania długotrwałych relacji z klientami, w sposób przynoszący korzyści zarówno dla nich samych, jak i dla firmy. Przedsiębiorstwo będzie w ten sposób generować większe zyski, natomiast oni będą ufali, że firma dba o ich satysfakcję, bezpieczeństwo i rzeczywiście dostosowuje się do zmieniających się potrzeb.

3. System zarządzania relacjami z klientem – CRM w zakładach energetycznych

Przedsiębiorstwa handlujące energią elektryczną nie mogą opierać swoich strategii rynkowych na unikatowych cechach produktów. Czynnikiem wyróżniającym i decydującym o atrakcyjności firmy są jej „miękkie” umiejętności, czyli zdolność dorównania wyobrażeniom klienta o idealnym partnerze, który potrafi jak najlepiej zaspokoić jego wszelkie wymagania i potrzeby. Dodatkowym wyzwaniem jest konieczność zapewnienia indywidualnego podejścia do obsługi odbiorców masowych. System CRM na potrzeby zakładów energetycznych powinien zapewniać wsparcie pracowników działów marketingu i obsługi, pozwalając uzyskać i w późniejszym czasie wykorzystać informacje zgromadzone o nich.

Rozwiązania dedykowane do tych zadań są budowane na bazie ośrodków *Call Center* oraz systemów klasy CRM. Pojęciem tym określane są pakiety współpracujących ze sobą narzędzi, ukierunkowanych na wsparcie procesu sprzedaży i zarządzanie relacjami z klientem. Konkretny system powstaje zawsze w ścisłej współpracy z nimi w wyniku analizy strategii rynkowej przedsiębiorstwa oraz konfiguracji tych narzędzi dla zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb.

Do systemu CRM na potrzeby zakładów energetycznych wchodzi:

- baza wiedzy o klientach,
- kampania marketingowa,
- elektronicznie biuro obsługi klienta (eBOK) *Call Center*,
- moduł analiz i raportów.

Uzupełniającym źródłem mogą być również ankiety kierowane bezpośrednio do odbiorców energii lub wysyłane wraz z przychodzącą korespondencją. W przypadku ośrodków *Call Center* istnieje również możliwość automatycznego rejestrowania połączeń centrali oraz klasyfikacji problemów, z jakimi oni się zwracają.

Moduł bazy wiedzy o klientach pozwala uzyskać pełen obraz o nich, dane o ich potrzebach, życzeniach i obecnej sytuacji. Informacje te mogą pochodzić zarówno z bilingów, jak i zgłoszeń *Call Center*, kontaktów internetowych lub ankiet.

Na ich podstawie zakład może:

- kontrolować standardy jakościowe obsługi klienta,
- uzyskiwać szybki dostęp do pełnej historii kontaktów,
- wspomagać sprzedaż usług i kampanii marketingowych.

Moduł Kampanie marketingowe poprzez dostęp do bazy wiedzy o klientach, ich segmentację i łatwe tworzenie list adresowych znakomicie usprawnia prowadzenie marketingu bezpośredniego, kampanii reklamowych i programów lojalnościowych.

Zaawansowana wiedza o kliencie pozwala zidentyfikować i zagwarantować obsługę na wysokim poziomie, wykorzystując wszystkie możliwe kanały komunikacji. Punkt wyjścia dla zapewnienia wysokiej obsługi klienta przez firmę stanowi całościowy obraz klienta (*Customer Single View*). Obraz ten pozwala na optymalizację wielowymiarowej komunikacji z firmą (odpowiedni kanał komunikacji, intensywność kontaktów, adresowanie komunikatów do właściwych przedstawicieli firmy).

4. Grupa RWE

RWE należy do pięciu największych firm energetycznych w Europie. Jest notowana na giełdzie w Niemczech i w Szwajcarii. Specjalizuje się w wytwarzaniu, przesyłaniu, dystrybucji oraz sprzedaży energii elektrycznej i gazu. RWE zatrudnia 66 000 osób i zaopatruje 14 milionów klientów w energię elektryczną, a 6 milionów klientów w gaz. W roku finansowym 2008 przychody RWE wyniosły 49 miliardów euro [Raport 2009, s. 24].

Głównym rynkiem działalności Grupy RWE jest Europa – firma jest największym producentem energii w Niemczech, drugim w Holandii i trzecim w Wielkiej Brytanii. Intensywnie wzmacnia też swoją pozycję w Europie Środkowej i Południowo-Wschodniej.

Elektrownie należące do RWE i program inwestycji w nowe moce wytwórcze z wykorzystaniem technologii przyjaznych dla środowiska to podstawa rozwoju firmy. Ważną rolę odgrywają również źródła odnawialne. Silna pozycja RWE na euro-

pejskim rynku obrotu energią ułatwia firmie efektywne zarządzanie zasobami wytwórczymi.

RWE stara się w jak najlepszy sposób spełniać zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów, wprowadzając nowe oferty i produkty dla odbiorców indywidualnych i przemysłowych. W swojej strategii RWE koncentruje się również na ochronie klimatu i zyskującej na znaczeniu efektywności energetycznej.

RWE Stoen Operator Sp. z o.o. zarządza siecią elektroenergetyczną Warszawy i realizuje zadania operatora systemu dystrybucji. Podstawową działalnością spółki jest dystrybucja energii elektrycznej. Spółka rozpoczęła działalność operacyjną 1 lipca 2007 r., zatrudnia 618 pracowników [Raport 2009, s. 22], zaopatruje w prąd 900 tysięcy odbiorców w Warszawie i okolicach [Raport 2009, s. 24]. Zgodnie z wymogami prawa energetycznego oraz dyrektywy unijnej, dotyczącej wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i gazu, wszystkie przedsiębiorstwa krajów członkowskich UE zajmujące się sprzedażą i dystrybucją energii elektrycznej zobligowane zostały do rozdzielenia tych działalności (unbundlingu). Podział ten jest niezbędnym elementem liberalizacji rynku.

Zadania spółki jako operatora określa prawo energetyczne. Są to przede wszystkim: zapewnienie transportu energii elektrycznej do klienta, zapewnienie ciągłości niezawodności dostaw energii elektrycznej, w tym odpowiednich jej parametrów, zapewnienie, we współpracy z PSE – Operator SA oraz innymi operatorami, bezpieczeństwa energetycznego mieszkańcom Warszawy, planowanie rozwoju sieci, odpowiedzialność za ochronę środowiska, prowadzenie ruchu sieciowego, eksploatacja, konserwacja, remonty oraz niezbędne rozbudowy sieci dystrybucyjnej.

Dzięki wysokiej klasy specjalistom, kilkusetmilionowym nakładom inwestycyjnym, jak również nowoczesnym, przyjaznym dla środowiska technologiom RWE Stoen Operator utrzymuje najwyższe standardy niezawodności pracy sieci, zapewniając bezpieczeństwo sieci elektroenergetycznej Warszawy i okolic.

RWE Stoen Operator, pełniący funkcję operatora systemu dystrybucyjnego na terenie Warszawy, zapewnia równouprawniony dostęp do sieci dystrybucyjnej wszystkim spółkom obrotu. W ramach świadczonych usług spółka realizuje proces przyłączenia do sieci, umożliwiając tym samym zasilenie w energię elektryczną nowo powstałych obiektów. Przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom jedno z najbardziej atrakcyjnych stawek dystrybucyjnych w Polsce.

Służby techniczne RWE Stoen Operator stale monitorują stan sieci elektroenergetycznej, prowadzą ruch urządzeń wysokiego, średniego i niskiego napięcia. Wykonują także niezbędne prace eksploatacyjne, m.in.: oględziny, przeglądy i naprawy, czuwając w ten sposób nieustannie nad bezpieczeństwem energetycznym miasta.

Dzięki zastosowaniu układów telemechaniki, w które są wyposażone wszystkie stacje transformatorowe 110/15 kV i rozdzielcze 15/15 kV, centra dyspozytorskie RWE Stoen Operator mogą zdalnie monitorować pracę sieci i zarządzać nią, wykorzystując do tego celu nowoczesne systemy wizualizacji i nadzoru sieci (Scada Ex). W przypadku potrzeby wykonania czynności ruchowych przy urządzeniach w tere-

nie dyspozycje kierują tam zespoły pogotowia energetycznego, które oferuje klientom swoje usługi przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu.

Pogotowie energetyczne to wyspecjalizowane brygady RWE Stoen Operator, usuwające na bieżąco zakłócenia w pracy sieci zgłaszane przez klientów. Jednostki te są wyposażone w samochody uprzywilejowane w ruchu drogowym, łączność radiową oraz niezbędny sprzęt umożliwiający wykonanie prac w terenie. Pogotowie przygotowuje urządzenia elektroenergetyczne do bezpiecznego wykonania prac eksploatacyjnych przez inne zespoły spółki oraz współpracuje z pozostałymi służbami miejskimi, by zapewnić właściwe funkcjonowanie całej infrastruktury technicznej Warszawy.

Pogotowie energetyczne jest zawsze gotowe do niesienia pomocy. W każdej brygadzie znajduje się specjalnie przeszkolony pracownik, gotowy do tego, by – w razie potrzeby – ratować ludzkie życie. Wśród pracowników pogotowia energetycznego jest blisko 100 osób posiadających fachową wiedzę w zakresie reanimacji, pośredniego masażu serca, rozpoznawania obrażeń i wykonywania zabiegów z wykorzystaniem automatycznego defibrylatora zewnętrznego. Trzy samochody pogotowia energetycznego, które, jeżdżąc po Warszawie, pokonują co roku setki tysięcy kilometrów, zostały na stałe wyposażone w defibrylatory [Raport 2009, s. 7].

Każdy z przeszkolonych ratowników uzyskał certyfikat potwierdzający zarówno przygotowanie teoretyczne, jak i umiejętności zastosowania podstawowych procedur ratowniczych. Szkolenie zostało specjalnie przygotowane dla branży elektroenergetycznej i obejmowało przede wszystkim przeciwdziałanie zagrożeniom porażenia prądem elektrycznym, skutkom upadków z wysokości i postępowanie podczas wypadków komunikacyjnych. Specjalistyczne szkolenia obejmowały nie tylko zasady udzielania pomocy na ziemi, ale również na słupach energetycznych.

Załogi pogotowia energetycznego kontynuują szkolenia. Uzupełniające kursy zapewniają odświeżenie umiejętności zdobytych na wcześniejszych szkoleniach. W przyszłości kolejni pracownicy RWE Stoen Operator będą odbywali podstawowe szkolenia w zakresie ratownictwa medycznego. Przyszli ratownicy, tak jak wcześniej ok. 100 ich kolegów, dowiedzą się, jak prawidłowo ułożyć poszkodowanego podczas przeprowadzania sztucznego oddychania i poznają zasady postępowania w nagłych przypadkach, takich jak atak serca, omdlenie, zadławienie, padaczka czy krwotok.

Zarządzana przez RWE Stoen Operator sieć elektroenergetyczna Warszawy ma strukturę typową dla obszaru gęsto zabudowanego o dużym zapotrzebowaniu na energię i wysokiej dynamice wzrostu. Charakteryzuje się nowoczesną infrastrukturą o wysokim stopniu bezpieczeństwa zasilania i niskim poziomie strat technicznych. Stacje transformatorowe 110/15 kV i rozdzielcze 15/15 kV wyposażone są w 100% w układy telemechaniki pozwalające na zdalny monitoring pracy sieci, a w przypadku wystąpienia awarii – na zdecydowane przyspieszenie procesu usunięcia jej skutków.

Oprócz niezawodności i pewności zasilania jest jeszcze kilka cech, które wyróżniają tę sieć na tle innych operatorów. Jednym z typowych elementów sieci RWE

Stoen Operator jest bardzo wysoki udział linii kablowych, na poziomach wszystkich napięć, w stosunku do linii napowietrznych. Szczególnie widać to w sieci 15 kV, gdzie 95% stanowią linie kablowe. Wysoki udział kabli w całości sieci wynika nie tylko z konieczności obniżenia kosztów jej utrzymania. Podziemne linie kablowe mają dodatkowe, trudne do przecenienia zalety: są neutralne dla środowiska, cechuje je wyjątkowa odporność na uszkodzenia wywołane czynnikami zewnętrznymi. Z przytoczonych powyżej powodów wszystkie nowe linie 15 i 0,4 kV budowane są jako kablowe, natomiast modernizacja linii napowietrznych polega głównie na ich skablowaniu, czyli ukryciu pod ziemią [Raport 2009, s. 10].

Obiektem unikatowym w skali kraju jest Rozdzielczy Punkt Zasilania stacja 110/15 kV Pałac – pierwsza, i jak na razie jedyna w Polsce, stacja podziemna tej klasy. Stacja została wybudowana w pomieszczeniach wydzielonych w trakcie budowy stacji metra pod placem Defilad. Dzięki takiemu umiejscowieniu planowanie zagospodarowania otoczenia Pałacu Kultury może przebiegać bez przeszkód. Zasilana jest ona dwiema liniami kablowymi 110 kV. Stacja RPZ Pałac jest bardzo ważnym elementem zasilania ścisłego centrum Warszawy. W stacji Pałac po raz pierwszy wcielono w życie ideę zagospodarowania części strat. Komory transformatorów mocy zostały zaprojektowane tak, aby możliwe było wykorzystywanie ciepła, powstającego podczas pracy transformatorów, do ogrzewania innych pomieszczeń, np. parkingu podziemnego sąsiadującego ze stacją. Pomysł wykorzystywania ciepła pochodzącego ze strat transformatorów został przyjęty jako obowiązujący przy projektowaniu nowych obiektów i zastosowany w trzech najnowszych stacjach, tj.: RPZ Południowa, RPZ Imielin i RPZ Powiśle.

Od dwóch lat Polska przygotowuje się do przeprowadzenia Mistrzostw Europy Euro 2012. Jednym z najważniejszych obiektów będzie Stadion Narodowy budowany w Warszawie, w miejscu Stadionu X-lecia. RWE Stoen Operator przy współpracy z Narodowym Centrum Sportu rozpoczął budowę stacji elektroenergetycznej 110/15 kV RPZ Stadion, umieszczonej w bryle Stadionu Narodowego. Stacja będzie wkomponowana w konstrukcję stadionu w sposób niekolidujący z jego podstawowymi funkcjami. Ponadto nowa stacja energetyczna będzie służyć miastu i wydatnie poprawi warunki zasilania obszaru środkowej Pragi.

Spółka jako jedno z pierwszych przedsiębiorstw branży energetycznej w Polsce wdrożyła System Informacji Przestrzennej (*Geografic Information System – GIS*) – narzędzie służące do przechowywania, weryfikowania, analizy i wizualizacji danych o obiektach jednoznacznie zlokalizowanych przestrzennie. Architektura systemu realizuje trzy założenia: topografię (rozmieszczenie obiektu w przestrzeni), topologię (wzajemne powiązanie obiektów tworzących sieć) i obiektowość bazy danych (opisy zasobów). GIS jest narzędziem coraz szerzej stosowanym do przetwarzania danych o infrastrukturze technicznej terenu, tj. sieciach energetycznych, wodociągowych, gazowniczych i telekomunikacyjnych.

Dbalność o środowisko naturalne od wielu lat jest nieodłącznym elementem rozwoju RWE Stoen Operator. W swojej działalności firma utrzymuje ciągłą aktywność w dziedzinie ochrony środowiska przez [Raport 2009, s. 23]:

- kompleksowe zarządzanie wpływem na środowisko na podstawie wytycznych normy ISO 14001,
- prowadzenie otwartej polityki informacyjnej,
- wspieranie projektów przyjaznych środowisku,
- troskę o przestrzeganie przepisów i regulacji prawnych dotyczących ochrony środowiska,
- ustalanie rocznych celów z zakresu ochrony środowiska,
- stosowanie nowoczesnych oraz bezpiecznych dla środowiska rozwiązań technicznych.

Dzięki wieloletniej strategii rozwoju, w której przedsięwzięcia o charakterze ekologicznym otrzymały wysoki status, firma stale minimalizuje wpływ działalności sektora energetycznego na środowisko. Każdego roku RWE Stoen Operator opracowuje program środowiskowy na podstawie oceny wszystkich zidentyfikowanych aspektów środowiskowych. Przy budowie nowych obiektów energetycznych – już na etapie ich projektowania – dużą wagę przywiązuje się do analizy wariantów technologicznych pod kątem korzyści ekologicznych.

W kolejnych latach spółka RWE Stoen Operator planuje wiele kolejnych inwestycji związanych z ochroną środowiska. W najbliższym czasie szczególnie duże znaczenie będą miały dla RWE Stoen Operator projekty z zakresu dalszej redukcji zużycia energii, ograniczenia emisji hałasu, ochrony gleby oraz dotyczące doskonalenia wewnętrznego Systemu Zarządzania Środowiskowego.

5. RWE – budowa relacji z klientami

Kampania marketingowa – Fundacja RWE

W 2005 r. RWE utworzyło w Polsce Fundację RWE, która realizuje autorskie programy społeczne na rzecz lokalnej społeczności. Jest to jedna z niewielu fundacji korporacyjnych w kraju. Prowadzi programy skierowane do dzieci: Bezpieczna Energia RWE – dzięki któremu siedmiolatki uczą się, jak bezpiecznie korzystać z energii elektrycznej, oraz Orliki RWE – jest to program wspierający najmłodszych piłkarzy, pochodzących z niezamożnych rodzin. Program ten to duża szansa dla dzieci uzdolnionych sportowo, które ze względu na różne sytuacje rodzinne nie mają możliwości, aby spełniać swoje marzenia o grze w piłkę nożną. Fundacja RWE pozwala wyrównać szanse, chłopcy mogą trenować, wyjeżdżać na obozy, poznawać ciekawych ludzi. Jest to ogromna pomoc – w 2009 r. firma ufundowała sprzęt i wyjazdy na obozy sportowe dla 83 chłopców z 32 klubów piłkarskich. Przez 4 lata działalności wsparcie otrzymało ponad 200 dzieci z Warszawy i okolic.

Bezpieczna Energia RWE to program adresowany do siedmiolatków. Dzieci na zajęciach uczą się, jak bezpiecznie korzystać z urządzeń pobierających energię elektryczną, by zapobiegać wypadkom porażenia prądem wśród dzieci.

Działania obejmowały również program stypendialny skierowany do najlepszych studentów ostatnich lat Wydziału Elektrycznego Politechniki Warszawskiej,

wydziałów AGH w Krakowie: Górnictwa i Geoinżynierii, Inżynierii Mechanicznej i Robotyki, Elektrotechniki, Automatyki, Informatyki i Elektroniki oraz Inżynierii Metali i Informatyki Przemysłowej. Firma wspiera studentów i absolwentów uczelni w pierwszych krokach na rynku pracy przez program 15 miesięcznych staży – „Trainee – Generation of the Future”. Absolwenci wykonują różne zadania w wybranych działach firmy i uczestniczą w krajowych i międzynarodowych przedsięwzięciach Grupy RWE.

Fundacja RWE w Polsce zrealizowała akcję „Oświecona Warszawa” – we współpracy z Urzędem m. st. Warszawy, Stołeczną Policją i lokalnymi mediami – w ramach której zostały oświetlone najbardziej niebezpieczne miejsca, wybrane przez mieszkańców miasta. Łącznie we wskazanych lokalizacjach fundacja postawiła 100 latarni.

Głównym celem fundacji RWE jest pomoc warszawiakom, przyczynia się ona również do tworzenia pozytywnego wizerunku firmy. Akcje fundacji skierowane są do wszystkich grup wiekowych. Ocieplenie wizerunku firmy powoduje to, że klient chętniej myśli o możliwości korzystania z jej usług. A jeśli już z nich korzysta, czuje się osobą współdziałającą z fundacją. Jest to bardzo dobra reklama marki, buduje zaufanie zarówno u dorosłych, jak i u dzieci. Działania fundacji ukazują również pozytywne wykorzystanie zysków firmy do pomocy warszawiakom.

Kampania medialna „Świadoma energia”

Jest to długofalowa kampania społeczna, której celem jest działalność edukacyjna w zakresie racjonalnego korzystania z energii elektrycznej i promowania idei oszczędności energii. Program powstał w odpowiedzi na oczekiwania klientów RWE Stoen. Ważnymi przesłankami miał być niski poziom świadomości Polaków dotyczącej racjonalnego korzystania z energii elektrycznej.

Całość kampanii pozwoliła uświadomić warszawiakom, jak wiele zużywają energii, nawet o tym nie wiedząc. Pozwoliło to grupie RWE uwiarygodnić, skąd takie, a nie inne wskazania liczników. Bardzo często wśród niezadowolonych klientów słychać głosy o zawyżanych wskazaniach liczników elektrycznych i argumentowanie tego niewielkim użytkowaniem sprzętu elektrycznego. Kampania pokazała, że energię zużywamy również nieświadomie, w sposób zupełnie niepotrzebny. Była to również dobra reklama dla samej grupy RWE jako sponsora kampanii oraz sposób na pokazanie, że firma RWE jest przedsiębiorstwem dbającym o rozsądne gospodarowanie energią.

Biuro obsługi klienta – dla nowych klientów

Specjalnie dla nowych klientów w RWE Stoen stworzono oddzielne Centrum Obsługi Klienta: COK Dystrybucja. Jest ono przeznaczona dla osób planujących przyłączenie do sieci nowo powstałych budynków. W centrum można uzyskać potrzebne informacje, dokumenty oraz załatwić wszystkie wymagane formalności.

Stworzenie oddzielnego biura obsługi dla nowych klientów pozwala na stworzenie w przyszłych odbiorcach przeświadczenia o indywidualnym podejściu do nich.

Fachowa obsługa, która pomaga wypełnić wszelkie formalności, oraz możliwość załatwienia wszystkich spraw związanych z przyłączeniem w jednym miejscu oznacza dla nich oszczędność czasu, a co za tym idzie – pieniędzy. Dzięki temu są zadowoleni z zakupionej usługi. To zadowolenie może w przyszłości przerodzić się w lojalność. Pierwsze wrażenie jest bardzo ważne. Jeśli pierwszy kontakt z firmą przebiega w przyjaznej atmosferze, przy indywidualnym podejściu oraz z okazaniem wszelkiej pomocy ze strony firmy, powoduje to budowanie pozytywnej relacji. Dlatego też grupa RWE stworzyła specjalne biura dla nowych klientów, budując tym samym już na starcie pozytywny wizerunek firmy, fachowej obsługi oraz gotowości do pomocy we wszelkich problemach.

Biuro obsługi klienta – dla klientów RWE Stoen

W Warszawie istnieje 13 punktów obsługi. Aby przystosować się do oczekiwań klientów, stworzono oddzielne miejsca do obsługi klientów biznesowych, jak również stanowiska *self-service*. Każde z biur obsługi ma być przystosowane dla osób niepełnosprawnych (podjazdy, windy i drzwi), rodziców z dziećmi (specjalne kąciki zabaw dla pociech), na zewnątrz zaś znajduje się 12 stojaków rowerowych oraz parking na 10 miejsc.

Podczas wizyty w Centrum Obsługi Klientów odbiorca energii może m.in.: zawrzeć umowę kompleksową o sprzedaż energii elektrycznej i świadczenie usług dystrybucji, powiadomić o wskazaniu licznika energii elektrycznej, wyjaśnić wątpliwości dotyczące faktur i naliczonych należności, opłacić rachunki za energię elektryczną, załatwić formalności związane z przyłączeniem do sieci elektroenergetycznej, uzyskać informacje dot. świadomego korzystania z energii elektrycznej w ramach kampanii „Świadoma energia RWE”.

Projekt nowego Centrum Klienta RWE to ciekawe rozwiązanie architektoniczne, przykład adaptacji przestrzeni przemysłowej do potrzeb obsługi klientów. Budynek nowego centrum znajduje się w na terenie wciąż działającej stacji wysokiego napięcia Batory, która przesyła energię do mieszkańców warszawskiego Śródmieścia.

Wewnątrz budynku stworzono przyjemną wizualnie przestrzeń. Betonowe ściany połączone ze stalowymi i szklanymi elementami wykończeniowymi nadają miejscu nowoczesny charakter, a kolory wyposażenia są przypisane do funkcji poszczególnych stref. Całość zbudowana jest na planie koła, co pozwoliło na funkcjonalne zaprojektowanie stanowisk obsługi.

RWE stara się jak najlepiej przystosować biura obsługi klientów do ich oczekiwań. Tworzenie nowych, estetycznych i przystosowanych miejsc ma na celu zapewnienie im jak najwyższych standardów obsługi. Usytuowanie centrum obsługi w dogodnym miejscu pozwala każdemu na łatwy dojazd. Powoduje to, że nie występuje problem z komunikacją pomiędzy firmą a klientem. Gdy ma on jakieś zastrzeżenia, wnioski bądź sprawy do załatwienia w biurze obsługi, nie jest dla niego problemem dojechanie tam. Daje to poczucie dostępności. Nowoczesny wygląd oraz

nowinki technologiczne budują obraz firmy jako nowoczesnego i solidnego przedsiębiorstwa. Dostosowanie budynku dla osób niepełnosprawnych, kąpek dla dzieci oraz parking potwierdzają, że firma dba o wygodę i wysoki standard obsługi wszystkich klientów.

Elektroniczne biuro obsługi klienta – dla nowych klientów

Stoen Operator jest stroną internetową dedykowaną wszystkim tym, którzy dopiero planują przyłączenie do sieci energetycznej albo już rozpoczęli załatwianie formalności dotyczących nowego przyłącza. Witryna umożliwia śledzenie postępów prac. Po zalogowaniu każdy z klientów ma dostęp do indywidualnego podglądu swojej sprawy. Dzięki temu cały proces, począwszy od wypełnienia wniosku i załączenia wymaganych dokumentów, przez złożenie wniosku i otrzymanie warunków przyłączenia, aż do jego realizacji, można śledzić na bieżąco przez cały okres trwania prac. Jednocześnie zakończenie poszczególnych etapów procesu przyłączeniowego może być raportowane klientowi przez wiadomość SMS.

Stworzenie oddzielnej strony dla klientów chcących dopiero być klientami RWE pozwala na znalezienie w jednym miejscu wszelkich potrzebnych informacji o tym, jak przebiega podłączanie linii, ile trwa taki proces, jakie dokumenty są potrzebne. Można pobrać formularze, co oszczędza czas, jak również pozwala monitorować etapy podłączania sieci. Daje to możliwość kontroli i wzbudza zaufanie u klienta. Wzmacnia w nim również przekonanie o trafności wyboru – klient ma możliwość porównania oferty, dysponuje wszystkimi informacjami.

Elektroniczne biuro obsługi klienta – dla klientów RWE Stoen

Elektroniczne Biuro Obsługi Klientów RWE oferuje m.in. możliwość samodzielnego sprawdzenia stanu konta, historii finansów, zrealizowanych i oczekiwanych płatności, historii przeprowadzonych odczytów liczników energii elektrycznej oraz historii zużycia energii.

W e-boku można również śledzić wystawione dokumenty (faktury, monity) oraz zobaczyć wykresy wizualizujące zużycie energii. Każdy ma możliwość przekazywania wybranych poleceń, np. takich jak aktualizacja adresu korespondencyjnego, podawanie odczytów, zlecenie wykonania usługi itp. Serwis e-bok udostępnia wiele usług za pomocą przygotowanych, spersonalizowanych elektronicznych wniosków lub specjalnie opracowanych formularzy.

Wszyscy zainteresowani mogą samodzielnie, za pomocą Internetu, o każdej porze i z każdego miejsca weryfikować i kontrolować bieżące rozliczenia i aktualizować dane niezbędne do prawidłowego wystawienia faktury, zlecać wybrane przez siebie zlecenia i usługi.

Wiele użytecznych funkcjonalności oraz wiele usług oferowanych w elektronicznym biurze obsługi klientów będzie dostępne po przeprowadzeniu procesu rejestracji do e-bok.

W serwisie e-bok użytkownik może przeczytać regulamin, notę prawną, znaleźć kontakt do RWE oraz przewodnik po nim. Serwisy są odpowiednio zróżnicowane zgodnie z obowiązującą w energetyce zasadą unbundlingu (rozdzielenia sprzedawcy od dystrybutora). W serwisie dostępny jest również poradnik dla klientów RWE (najczęściej zadawane pytania i odpowiedzi, tzw. FAQ) oraz słownik.

Zostały także przygotowane cztery filmy instruktażowe, które można obejrzeć jeszcze przed zarejestrowaniem się do e-bok. Prezentują one możliwości i funkcjonalności serwisu.

Usługi są zgrupowane w 6 boksach: „Oferty dla Ciebie”, „Usługi dla lokali”, „Usługi dla liczników”, „Zgłoś usterkę”, „Usługi związane z płatnościami”, „Dokumenty do pobrania”.

Aby zapewnić klientom dostęp do jak najbardziej aktualnych informacji, e-bok umożliwi im m.in. podanie raz w miesiącu samodzielnie dokonanego odczytu licznika (jest to dobrowolny odczyt dodatkowy, niezależny od rutynowych odczytów rozliczeniowych realizowanych przez RWE).

Awaryjność – według raportu ARE opublikowanego za 2008 r.

Średni czas trwania zakłóceń w sieci niskiego napięcia RWE Stoen Operator nie przekraczał 2,11 godziny, podczas gdy średnia dla miast w kraju wynosiła 3,41 godziny. Ten sam wskaźnik dla sieci średniego napięcia dla RWE Stoen Operator wynosił 2,89 godziny, a dla kraju 3,15 godziny. Ważne kryterium charakteryzujące sieć to liczba uszkodzeń linii kablowych średniego napięcia na 100 km. W sieci RWE Stoen Operator wartości te plasują się na poziomie 5,5, podczas gdy średnia dla kraju wynosi 13,46. Awaryjność transformatorów w stacjach transformatorowych SN/nn w RWE Stoen Operator to 0,1, w kraju: do 0,38 [Raport 2009, s. 10].

Zapewnienie klientowi pewności i niezawodności wzmacnia w nim poczucie bezpieczeństwa i słuszności wyboru. Pozwala mu to na bycie pewnym dokonanych decyzji. RWE przez niezawodność buduje obraz firmy, na którą można liczyć, która dba o swoich klientów, inwestuje w najnowsze osiągnięcia, jest bezawaryjna i zorganizowana. W przypadku wystąpienia uszkodzenia linii klient ma pewność, że awaria zostanie szybko i sprawnie naprawiona. Nie występuje wtedy stres, lecz cierpliwe oczekiwanie na naprawę, która następuje szybko. Jeśli chodzi o duże przedsiębiorstwa, bezawaryjność sieci jest dla nich czynnikiem, który wpływa na wybór dostawcy energii. Każde problemy z siecią oznaczają straty – świadomość tego, że RWE jest siecią mało awaryjną oraz tego że szybko i sprawnie wyeliminuje awarie, sprzyja lojalności firm, z którymi współpracuje.

RWE Stoen Operator dba także o klienta wewnętrznego – pracownicy i ich umiejętności są najważniejszym potencjałem firmy. Spółka przede wszystkim stawia na kształcenie personelu, motywację pracowników i utrzymywanie przyjaznej i pobudzającej twórczo atmosfery pracy. Podnoszenie kwalifikacji i zadowolenia pracowników firma osiąga przez programy szkoleń oraz narzędzia ułatwiające komunikację

i przepływ informacji między pracownikami. Mają oni możliwości zyskania dodatkowych umiejętności, poznania innych organizacji RWE i uczestniczenia w projektach międzynarodowych. Najważniejszymi programami są „FAME” – program dla młodych członków kadry kierowniczej, „Discovery” – dla pracowników z dużym potencjałem i widokami na awans na stanowiska kierownicze, „Job Rotation” – kilkumiesięczne staże w różnych spółkach RWE, oraz „Team Leaders Programme” wspierający rozwój zawodowy pracowników, szczególnie z pionów technicznych. Prowadzony jest także program „Idea Management”, w ramach którego pracownicy mogą składać propozycje wprowadzania usprawnień w firmie w obszarze technicznym, handlowym i organizacyjnym. Konkurs „Pracownik Roku” pozwala wyłaniać osoby najbardziej zaangażowane, cieszące się uznaniem przełożonych i współpracowników.

6. Podsumowanie

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw powinny je skłaniać do poszukiwania swojego własnego kształtu organizacji zarządzania relacjami z klientami. Najważniejszą umiejętnością staje się wykrywanie zmian w potrzebach klienta i szybkiego na nie reagowania.

RWE Stoen jest największym dystrybutorem energii elektrycznej w Warszawie. Swoim zasięgiem obejmuje cały teren Warszawy oraz okolic. Firma stara się budować pozytywne relacje z klientami. Rozpoczyna się to już od momentu zgłoszenia przez klienta chęci podpięcia się pod sieć energetyczną firmy. Aby ułatwić cały proces, stworzono specjalne biuro obsługi klienta oraz stronę internetową. Buduje to pozytywny wizerunek firmy jako przedsiębiorstwa nowoczesnego, dbającego o klientów i spełniającego jego wymagania.

Zadowolony z szybkiego procesu podłączenia i załatwienia formalności klient już na samym początku współpracy z firmą jest pewny, że dokonał dobrego wyboru. Również o obecnych klientów zakład RWE Stoen stara się dbać tak, aby byli zadowoleni. Unowocześnianie biur obsługi, tworzenie specjalnego działającego 24 godzin na dobę *Call Center* oraz stworzenie nowoczesnej internetowej strony obsługi klienta pozwala na podtrzymanie pozytywnych relacji z klientem. Całość działań ma na celu jak najbardziej sprawną obsługę klienta, maksymalizację jego zadowolenia i upewnienia klienta, że jest on dla firmy ważny. Cel ten jest osiągnięty przez dobrze wyszkoloną obsługę centrów obsługi klienta i infolinii oraz przez unowocześnianie formy obsługi. Głośne, medialne kampanie mają na celu zbudowanie pozytywnego wizerunku firmy, np. „Świadoma energia”; również zbliżenie klientów do firmy przez świadczenie wzajemnej pomocy. RWE stara się też pomagać warszawiakom za pomocą specjalnie powołanej fundacji. Buduje to w klientach pozytywne emocje i ociepla wizerunek firmy – jako instytucji dbającej nie tylko o klientów, ale również o młodzież i dzieci. Nowoczesne budynki, wykwalifikowana obsługa, indywidualne podejście do klientów biznesowych, niezawodność oraz spełnianie wymagań klien-

tów – buduje pozytywny wizerunek RWE jako najlepszego wyboru na rynku dostępnych dostawców energii elektrycznej. Pozwala wykształcić to w zadowolonych klientach przywiązanie do firmy i lojalność.

Literatura

- Danielak J., *Lojalność pracownika – lojalność klienta*, Konferencja PTPiREE, Mikołajki 2001.
- Dyche J., *CRM – relacje z klientami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
- Frąckiewicz E., Rudawska E., *CRM jako narzędzie zarządzania relacjami z klientem na rynku usług*, US, Szczecin 2005.
- Gartner Group, *The CRM Implications of Economic Downturns, Research Note M-13-0855*, 2001.
- Kotowski M., *Oswoić klienta*, „PC Kurier” 2000 nr 26.
- Mazurek-Lopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Porębska-Miąc T., Sroka H. (red.), *Systemy wspomagania organizacji SWO’2002*, AE, Katowice 2002.
- Raport RWE OPERATOR 2009.

Źródło internetowe

- [1] <http://www.rwe.pl/web/cms/pl/327902/home/>.

MANAGEMENT OF RELATIONSHIPS WITH CUSTOMERS AS A FACTOR IN COMPETITIVE SUPERIORITY OF THE ENERGETIC

Summary: The progressive liberalization and the globalisation of economy (leading to the growth of supply and drift of barriers restricting the activity of competition) strengthens importance of the ability to detect changes in customers’ needs and of quick reaction to them. These changes should provoke the organizations to look for their own style of management of the relationship with customers. Organizing suitable flow of information but first of all realizing the weight of such information, is one of the more important challenges faced by companies active in market economy. Such knowledge permits organizations to enlarge their adaptive ability, enables optimum utilization of marketing budgets, and consequently enlarges the revenue. At the time of hyper competition special meaning is given to the skill of starting and maintaining positive and long-term relationships with customers.