Wojciech Szymla[1]

NOWA STRATEGIA DZIAŁANIA ZAKŁADU ENERGETYCZNEGO KRAKÓW S.A. JAKO ODPOWIEDŹ NA ZMIANY W „PRAWIE ENERGETYCZNYM"

1. Wprowadzenie

Ustawa z 10 kwietnia 1997 roku – „Prawo energetyczne" – jest podstawowym aktem prawnym regulującym zasady kształtowania polityki energetycznej państwa, warunki zaopatrzenia i użytkowania paliw i energii oraz funkcjonowania rynku i przedsiębiorstw energetycznych w Polsce. Wprowadzenie tej ustawy w grudniu 1997 roku było powodem niemalże rewolucyjnych zmian w sektorze.

Najbardziej istotną dla przedsiębiorstw sektora zmianą, jaką wprowadziła ta ustawa, jest tzw. zasada TPA, czyli zasada dostępu stron trzecich do sieci. Zobowiązuje ona właścicieli przedsiębiorstw sieciowych (w sformułowaniu ustawy „...zajmujących się przesyłaniem i dystrybucją paliw lub energii...")[2] do świadczenia usług przesyłowych paliw lub energii, wydobywanych lub wytwarzanych w kraju, na rzecz uprawnionych do tego odbiorców. Zapis ten praktycznie wprowadził więc możliwość wyboru dostawcy energii, co miało być impulsem do tworzenia się konkurencji na rynku energii. Do korzystania z zasady TPA mieli być najpierw uprawnieni jedynie najwięksi odbiorcy, dokonujący rocznych zakupów energii w wielkości nie mniejszej niż 100 GWh. Jednak granica minimalnego zakupu ma się stopniowo obniżać i docelowo w 2005 roku każdy odbiorca energii elektrycznej będzie mógł dokonać wyboru dostawcy.

Inną bardzo ważną dla funkcjonowania rynku energii zmianą zapisaną w „Prawie energetycznym" było założenie, że państwo będzie stopniowo uwalniać ceny energii i odchodzić od ich regulowania. Realizacją tych założeń jest system tary-

---

[1]Wojciech Szymla, mgr, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

[2]Ustawa Prawo energetyczne, art.4., pkt. 2, DzU z 1997 r. nr 54, poz. 348 i nr 158, poz. 1042.

fowy. Najogólniej rzecz biorąc, system taryfowy polega na tym, iż przedsiębiorstwa energetyczne same ustalają ceny oferowanej przez nie energii według indywidualnie ustalonych przez nie taryf. Tak ustalone taryfy należy następnie przedłożyć do zatwierdzenia Urzędowi Regulacji Energetyki.

Kolejną – bardziej szczegółową – zmianą było wprowadzenie obowiązku ewidencji kosztów w sposób umożliwiający obliczenie kosztów stałych i zmiennych oraz przychodów, odrębnie dla każdej prowadzonej przez nie działalności, tj.: wytwarzania, przesyłania i dystrybucji paliw i energii, a także w odniesieniu do poszczególnych taryf[3].

Wymienione powyżej uregulowania stanowią tylko część obszernej i bogatej w nowe przepisy ustawy „Prawo energetyczne". Uregulowania te zmieniły jednak w znacznym zakresie warunki funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych i wymagały od nich radykalnych przekształceń zarówno formalnych, jak i w sposobie myślenia. Zmuszały one do spojrzenia w dalszą przyszłość, gdzie obrót i dystrybucja energii elektrycznej będzie podlegała zasadom konkurencji i – w bardziej lub mniej ograniczonym zakresie – wolnego rynku energii.

2. *Nowa strategia Zakładu Energetycznego Kraków SA jako odpowiedź na zmiany w „Prawie energetycznym"*

Zakład Energetyczny Kraków S.A. jest jedną z 33 istniejących spółek dystrybucyjnych. Jest jednoosobową spółką akcyjną skarbu państwa powstałą w dniu 23 września 1993 roku w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego. Właścicielem wszystkich akcji jest skarb państwa. ZE Kraków S.A. posiada blisko 100-letnią tradycję zapoczątkowaną uruchomieniem w 1905 roku Elektrowni Miejskiej w Krakowie. Obszarem działania spółki jest środkowa i południowa część obecnego województwa małopolskiego. Obszar ten zamieszkuje prawie 2 mln ludności, co oznacza, że zakład jest jedną z największych spółek dystrybucyjnych w kraju. W zakres podmiotowy spółki wchodzi działalność wynikająca z uzyskanych koncesji oraz działalność niekoncesjonowana. Do działalności koncesjonowanej prowadzonej przez ZEK S.A. należy dystrybucja, obrót oraz wytwarzanie energii elektrycznej. W ramach działalności niekoncesjonowanej ZEK S.A. zajmuje się głównie budową, rozbudową, modernizacją, remontami oraz eksploatacją sieci

[3] M. Duda, *Istota i implikacje Ustawy Prawo Energetyczne*, „Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki" 1/1998 [z]www.ure.gov.pl.

i urządzeń elektroenergetycznych, wykonywaniem przyłączy obiektów i domów, a także usługami doradczymi, konsultacyjnymi i inżynierskimi.

Do czasu wejścia w życie ustawy „Prawo energetyczne" ZE Kraków S.A. realizował wiele przedsięwzięć zmierzających do poprawy efektywności jego funkcjonowania. Nowelizacja ustawy była dla przedsiębiorstwa kolejnym wyzwaniem. Należało bowiem przystosować swoje działania do konkurencyjnego rynku energii oraz wypełnić inne obowiązki wynikające z przepisów ustawy. W pierwszej kolejności należało więc zrewidować dotychczas stosowaną przez ZEK S.A strategię oraz wynikające z niej wartości będące podstawą dla istniejącej struktury organizacyjnej. Do momentu wprowadzenia ustawy „Prawo energetyczne" do podstawowych celów strategicznych spółki należało między innymi utrzymanie zasobów technologicznych w jak najlepszym stanie, zapewnienie wysokiej zdolności przesyłowej sieci, dostosowanie działalności firmy do potrzeb odbiorcy przemysłowego[4]. Natomiast wartościami, które kształtowały strukturę organizacyjną spółki, były przede wszystkim niezawodność sieci oraz szeroko pojęty profesjonalizm techniczny. Strategia ta oraz wynikające z niej wartości skierowane były zatem głównie na potrzeby organizacji i pozwalały firmie na niezakłócone działanie na zmonopolizowanym rynku producenta. W warunkach konkurencyjnego rynku energii tak zorientowana strategia nie pozwoliłaby spółce przetrwać. Należało więc w istniejącej strategii i strukturze ZEK S.A. dokonać radykalnych zmian, które przystosowałyby spółkę do nowych warunków funkcjonowania i, co więcej, zapewniłyby jej rozwój w długim okresie. Podstawowymi celami strategicznymi stały się zatem m.in.: pozyskanie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów, zwiększenie obrotu, zagwarantowanie jakości dostarczanej energii. W realizacji postawionych celów strategicznych niezbędna była także zmiana w systemie wartości przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, w budowanej na tej podstawie strukturze organizacyjnej. Na pierwsze miejsce wysunęła się potrzeba zorientowania kompetencji organizacji w kierunku maksymalnego zaspokojenia potrzeb klientów, a co za tym idzie, także wysoki poziom obsługi klienta. Dodatkowo na czołowe miejsca wysunęły się racjonalizm ekonomiczny i elastyczność w działaniu. Dbałość o potrzeby klienta musiała dotyczyć zarówno klientów hurtowych, czyli tzw. wielkich odbiorców, jak i odbiorców detalicznych. Jeśli chodzi o klientów detalicznych, to w relacjach z nimi należało zwrócić uwagę na pewne szczególne wartości:[5]

- dobre rozeznanie potrzeb i oczekiwań klientów,
- tworzenie silnej, rozpoznawalnej marki,
- oferowanie usług okołoenergetycznych.

[4]Materiały wewnętrzne ZEK S.A.

[5]B. Krysta, D. Michalski, G. Lot, *Wpływ otwarcia rynku energii elektrycznej na koncepcje działalności jego uczestników*, „Przegląd Organizacji" 11/2002, s. 22.

3. *Instrumenty realizacji nowej strategii działania Zakładu Energetycznego Kraków S.A.*

W celu realizacji nowej strategii, wprowadzenia w życie opartego na niej systemu wartości oraz wywiązania się z obowiązków formalnych wynikających z przepisów ustawy „Prawo energetyczne", Zakład Energetyczny Kraków S.A. zmuszony był podjąć wiele przedsięwzięć mających charakter bądź to gruntownej restrukturyzacji niektórych obszarów działalności przedsiębiorstwa, bądź działań dostosowawczych zorientowanych na racjonalizację funkcjonowania dotychczasowych i budowę nowych struktur.

Pierwszym przedsięwzięciem związanym z wyżej wymienionymi przedsięwzięciami było przystosowanie struktury organizacyjnej do nowych warunków funkcjonowania. Działania przygotowujące przedsiębiorstwo do tego procesu rozpoczęły się w 1997 roku. Opracowano wtedy zarys przyszłej struktury organizacyjnej oraz dokonano niewielkich zmian w strukturze ówcześnie funkcjonującego pionu zajmującego się obrotem energią. W 1998 roku dokonano kolejnych dostosowań istniejących pionów organizacyjnych, będących przygotowaniem do gruntownej reorganizacji. Wreszcie, 1 października 1999 roku, przystąpiono do wdrożenia nowej struktury organizacyjnej.

Najistotniejszą zmianą, wynikłą z wdrożenia nowej struktury organizacyjnej, była likwidacja rejonów energetycznych i utworzenie na ich bazie rejonów dystrybucji oraz terenowych biur handlowych. W strukturze organizacyjnej spółki wyodrębniono piony funkcjonalne: dystrybucji, obrotu energią elektryczną, ekonomiczny i pracowniczy. Piony ekonomiczny i pracowniczy istniały do tej pory, lecz w nieco innej formie, natomiast powstanie pionów dystrybucji i obrotu było efektem rozdzielenia działu obrotu energią, w celu organizacyjnego oddzielenia dystrybucji energii elektrycznej i obrotu nią.

Pion dystrybucji grupuje komórki zakładu realizujące funkcje związane z przesyłaniem i dystrybucją energii elektrycznej oraz z działalnością pomocniczą, która świadczy usługi przede wszystkim na rzecz dystrybucji.

Pion obrotu energią elektryczną stanowią natomiast komórki zakładu realizujące funkcje zakupu energii elektrycznej, komórki realizujące funkcje sprzedaży energii elektrycznej oraz komórki tworzące i analizujące taryfy dla energii elektrycznej.

Zarówno nowa struktura organizacyjna, jak i wprowadzana równocześnie z nią nowa ewidencja księgowa, pozwoliły spółce na wypełnienie wymogów wynikających z art. 44 ustawy „Prawo energetyczne" o obowiązku prowadzenia ewidencji kosztów odrębnie dla każdej prowadzonej działalności. Oprócz spełnienia wymogów prawnych, nowa struktura organizacyjna, poprzez rozdzielenie dystrybucji i obrotu energią elektryczną, pozwoliła lepiej przystosować się do warunków konkurencji i walki o klienta.

Pion obrotu energią elektryczną musiał sprostać rodzącej się konkurencji zarówno w sferze zakupu energii elektrycznej, jak i w sferze jej sprzedaży „uprawnionym odbiorcom", którzy – zgodnie ze szczegółowymi rozwiązaniami zawartymi w rozporządzeniach wykonawczych do „Prawa energetycznego" – stopniowo uzyskują prawo do swobodnego wyboru dostawcy energii elektrycznej (zasada TPA – dostępu stron trzecich do sieci energetycznej). W 1999 roku trzech największych odbiorców ZEK S.A. nabyło takie prawo, a mimo to – ze względu na atrakcyjne warunki dostarczania energii oferowane przez ZEK S.A. – pozostało w gronie klientów spółki. Kolejnym sukcesem zakładu w dziedzinie obrotu energią było samodzielne (bez udziału Polskich Sieci Elektroenergetycznych S.A.) wynegocjowanie i zrealizowanie w 1999 roku kontraktu na zakup energii elektrycznej na rynku lokalnym, dzięki czemu pozyskano dostawcę energii (Elektrownia Skawina S.A.) oferującego ją po cenach niższych niż ceny z kontraktów długoterminowych.

Na podstawie tego przykładu można zauważyć, iż nowa, bardziej elastyczna struktura organizacyjna pomogła zintensyfikować działania w dziedzinie obrotu energią zarówno w sferze kontaktów z dostawcami, jak i z odbiorcami oraz dostosować się do nowych warunków istniejących na rynku energii za sprawą zmian wprowadzonych przez ustawę „Prawo energetyczne".

Niewątpliwą zaletą nowej zmienionej struktury organizacyjnej jest także orientacja na klienta, a co za tym idzie – wzrost poziomu (jakości) obsługi klienta. Szczególnie widoczne jest to na przykładzie tego, iż Zakład Energetyczny Kraków S.A., jako jedna z pierwszych w Polsce spółek dystrybucyjnych, rozpoczął budowę sieci Biur Obsługi Klienta oraz Terenowych Biur Handlowych. Biura Obsługi Klienta w pierwszej kolejności otwierane były przy siedzibach rejonów dystrybucji. Obecnie przy każdym z ośmiu rejonów dystrybucji funkcjonuje Biuro Obsługi Klienta.

Terenowe Biura Handlowe działają natomiast przy większości posterunków energetycznych i wciąż tworzone są nowe placówki tego typu. 19 stycznia 2001 r.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia według wykształcenia w ZEK SA w latach 1997, 2000, 2001

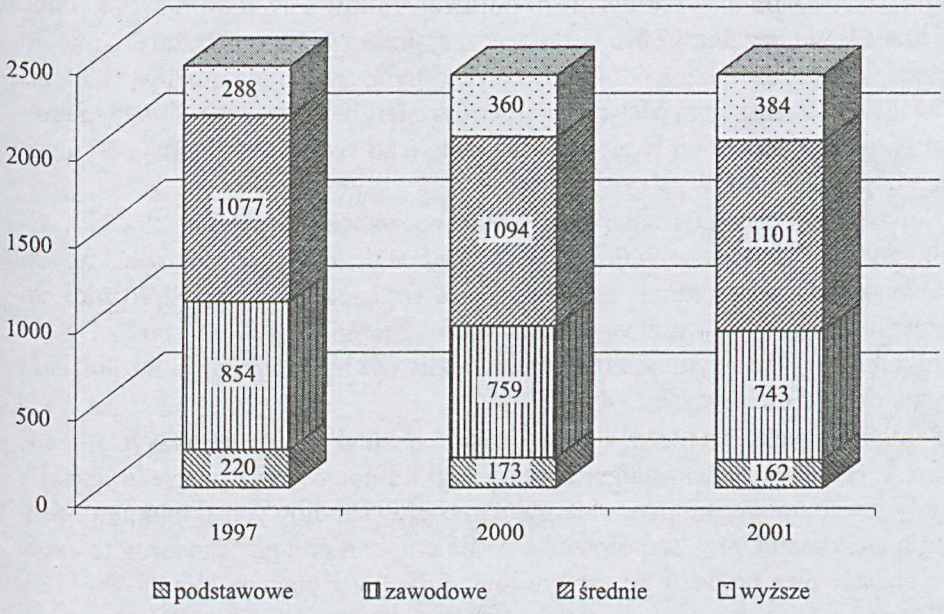
Pracownicy z wykształceniem	1997	2000	2001
Podstawowym	220	173	162
Zawodowym	854	759	743
Średnim	1077	1094	1101
Wyższym	288	360	384
Razem	2439	2386	2390

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych spółki.

otwarto dodatkowo Biuro Obsługi dla Klientów Wielkiego Odbioru, które obsługuje największych klientów Zakładu z grup taryfowych A, B i C.

Tak głębokie zmiany w strukturze przedsiębiorstwa, zmierzające do realizacji nowej strategii, nie mogłyby się obyć bez odpowiednich dostosowań w sferze zasobów ludzkich. W ostatnich latach w ZEK S.A. konsekwentnie realizowana była polityka zatrudniania nowo przyjmowanych pracowników z wykształceniem co najmniej średnim zawodowym o kierunku elektrycznym, energetycznym i ekonomicznym. Wynikiem realizacji tej strategii był spadek udziału pracowników z wykształceniem podstawowym i zawodowym w ogólnej liczbie zatrudnionych na rzecz wzrostu liczby zatrudnionych z wykształceniem średnim i wyższym. Zmiany w strukturze zatrudnienia według wykształcenia prezentują dane zawarte w tabeli 1., a graficzną prezentację tych danych zawiera rysunek 1.

Na wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem miała także duży wpływ polityka szkoleń i podnoszenia kwalifikacji. W 1999 roku 1400 osób z 2400 zatrudnionych w spółce uczestniczyło w różnego rodzaju formach podnoszenia kwalifikacji (studiach, kursach, seminariach i szkoleniach wewnętrznych), które ogółem kosztowały spółkę 800 tysięcy złotych[6]. W roku 2001 w kursach i szkoleniach tego typu wzięło już udział ponad 1900 osób. W tymże roku 19



Rysunek 1. Zmiany w strukturze zatrudnienia według wykształcenia w ZEK S.A. w latach 1997, 2000, 2001

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych spółki

[6]Raport roczny 1999, ZE Kraków S.A.

osób podniosło swoje kwalifikacje w szkołach wyższych, z czego 10 ukończyło studia podyplomowe, a 9 wyższe. Koszt szkoleń, które odbyły się w 2001 roku, zamknął się kwotą 1547 tys. zł[7]. W szkoleniach brali udział zarówno pracownicy zatrudnieni przy eksploatacji urządzeń energetycznych, jak i pracownicy Terenowych Biur Handlowych. Tak szeroki zakres szkoleń był spowodowany koniecznością przygotowania pracowników do funkcjonowania w warunkach nowego „Prawa energetycznego" oraz usprawnienia i poprawy obsługi klienta. Celem szkoleń było pogłębienie wiedzy merytorycznej, zrozumienie zasad rynku energii oraz rozwijanie zdolności interpersonalnych. Dodatkowo w celu zwiększenia poziomu kwalifikacji oraz zmiany starej, często głęboko zakorzenionej, mentalności w sposobie podejścia do klienta, w 1999 roku ponad 300 pracowników pierwszego kontaktu z klientem wzięło udział w prowadzonych przez profesjonalne firmy szkoleniach na temat technik obsługi klienta.

Wśród działań zmierzających do realizacji nowej strategii, a co za tym idzie orientacji na klienta, ważne miejsce zajmuje wprowadzenie w ZEK S.A. nowoczesnych systemów rozliczeń. Systemy te gwarantują przede wszystkim poprawę jakości obsługi klientów strategicznych spółki, a więc tzw. wielkich odbiorców. Jednym z takich systemów jest system bilansowania mocy i energii elektrycznej *eSPIM* firmy *Winuel*. *W* ramach modułowej budowy systemu *eSPIM*, dane dotyczące stanu liczników energii elektrycznej przekazywane są bezpośrednio do systemu rozliczeń wielkich odbiorców. Dzięki temu spółka ma możliwość monitorowania w czasie rzeczywistym parametrów energii elektrycznej i mocy pobieranej przez wielkich odbiorców. Zastosowanie tego systemu umożliwia eliminowanie błędów odczytu.

Nowoczesne systemy rozliczeń przeznaczone są także dla odbiorców indywidualnych. Przykładem takich rozwiązań mogą być liczniki przedpłatowe, których funkcjonowanie przypomina posługiwanie się kartą telefoniczna, z tą różnicą, że zamiast limitu minut rozmowy posiadamy limit energii do wykorzystania. Dzięki licznikom przedpłatowym odbiorcy mają możliwość planowania i kontrolowania zużycia energii elektrycznej.

Skutkiem działań na rzecz poprawy jakości obsługi klienta było także opracowanie w 1999 roku tzw. „standardów obsługi odbiorców energii elektrycznej". Zostały one opracowane przez kierowników biur handlowych w pionie obrotu energią elektryczną przy współpracy z zespołem marketingu. Standardy te określają podstawowe procedury i zachowania związane z obsługą klienta.

W celu budowania silnej i rozpoznawalnej marki oraz kształtowania pozytywnego wizerunku firmy wśród odbiorców (obecnych i przyszłych) ZEK S.A. otworzył specjalną placówkę – Biuro Promocji i Reklamy. W placówce tej udzielane są między innymi bezpłatne porady na temat racjonalnego gospodarowania

[7]Raport roczny 2001, ZE Kraków S.A.

energią elektryczną. Prowadzone są także zajęcia grupowe przeznaczone dla dzieci i młodzieży, których celem jest uczenie racjonalnego gospodarowania energią oraz bezpiecznego korzystania z urządzeń elektrycznych. Działania te skierowane są głównie na odpowiednio wczesne kształtowanie u potencjalnych klientów przychylnych opinii o zakładzie, tak aby w chwili, gdy dojdzie do skutku prawdziwa konkurencja na rynku energetycznym, pozostali oni klientami zakładu[8].

Kolejnym krokiem zmierzającym do zwiększenia stopnia zaspokojenia potrzeb klienta, a zarazem do realizacji postulatu zachowania najwyższej jakości dostarczanej energii i świadczonych usług, było podpisanie przez Zakład Energetyczny Kraków S.A. umowy o wprowadzeniu w spółce systemu zarządzania jakością zgodnego z warunkami ISO, co miało miejsce w listopadzie 2001 roku.

Oprócz usług typowo energetycznych ZEK S.A. prowadzi szeroką gamę usług okołoenergetycznych, takich jak doradztwo i usługi inżynierskie. W ostatnim okresie spółka prowadzi działania na rzecz wykorzystania istniejącej sieci elektrycznej do świadczenia usług telekomunikacyjnych i internetowych. Usługi te pozwolą w przyszłości na znaczne rozszerzenie zakresu działalności spółki i płynących z niej zysków.

4. *Podsumowanie*

Reasumując można stwierdzić, iż zmiany w „Prawie energetycznym" stały się dla Zakładu Energetycznego Kraków S.A. bodźcem do intensywnych działań dostosowawczych i rozwojowych. Dostosowując się do wymogów ustawy dotyczących oddzielnego ewidencjonowania kosztów, ZEK S.A. zdołał stworzyć nową, bardziej elastyczną i wrażliwą na potrzeby i warunki otoczenia strukturę organizacyjną. Dodatkowo wizja konkurencyjnego rynku energii wywołała zmiany dotyczące strategii działania przedsiębiorstwa w takich obszarach, jak zatrudnienie i szkolenie pracowników czy też szeroko rozumiana obsługa klientów. Działania te zbliżyły Zakład Energetyczny Kraków S.A. do wizji efektywnie działającego przedsiębiorstwa energetycznego.

[8] *95 lat elektroenergetyki krakowskiej*, „Biuletyn Techniczny Oddziału Krakowskiego Stowarzyszenia Elektryków Polskich", lipiec 2000, s. 300–302.

Bibliografia

1. 95 lat elektroenergetyki krakowskiej, „Biuletyn Techniczny Oddziału Krakowskiego Stowarzyszenia Elektryków Polskich", lipiec 2000.
2. Duda M., *Istota i implikacje Ustawy Prawo Energetyczne*, „Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki" 1/1998 [z]www.ure.gov.pl.
3. Krysta B., Michalski D., Lot G., *Wpływ otwarcia rynku energii elektrycznej na koncepcje działalności jego uczestników*, „Przegląd Organizacji" 11/2002.
4. Raport roczny 1999, ZE Kraków S.A.
5. Raport roczny 2001, ZE Kraków S.A.
6. Ustawa Prawo energetyczne, art.4., pkt. 2, DzU. z 1997 r. nr 54, poz. 348 i nr 158, poz. 1042.
7. www.zek.pl.
8. www.ure.gov.pl.

Wojciech Szymla

ZAKŁAD ENERGETYCZNY KRAKÓW S.A.'S NEW OPERATIONAL STRATEGY AS A RESPONSE TO AMENDED POLISH ENERGY LAW

SUMMARY

Changes in "The Energetic Law" were a serious challenge for companies operating in trade and distribution of electric power. The most important matter was how to run business in conditions of the competition on the energy market. In addition it was necessary to start adaptation process connected with a significant number of low obligations to be fulfilled. This article shows some of restructuring enterprises raised by Zakład Energetyczny Kraków Co. in order to adapt the company to mentioned changes.