

Joanna Dziadkowiec

Katedra Zarządzania Jakością
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Paulina Podmokła

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Rola jakości w budowaniu relacji z klientami na rynku usług ciepłowniczych

Streszczenie

Sfera usług jest bardzo zróżnicowana, dlatego pomimo że większość organizacji stosuje podstawową zasadę zarządzania jakością, tj. zasadę orientacji na klienta, to jest ona w praktyce realizowana w różny sposób. Różnice pomiędzy przedsiębiorstwami wynikają nie tylko z rodzaju świadczonych usług, ale również są skutkiem działania w określonych warunkach zewnętrznych, które często determinują sposób realizacji polityki projakościowej. Szczególnym rodzajem usług są usługi komunalne. Celem artykułu jest analiza działań projakościowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w jednym z działów gospodarki komunalnej, tj. w branży ciepłowniczej. W pierwszej części skupiono się na czynnikach zewnętrznych, które stymulują lub ograniczają rozwój branży, w drugiej natomiast przeanalizowano wybrane aspekty podejścia prokonsumenckiego na przykładzie jednego z większych przedsiębiorstw ciepłowniczych działających w Polsce.

Słowa kluczowe: jakość usług, satysfakcja klienta, usługi komunalne, usługi ciepłownicze.

1. Wprowadzenie

Sfera usług jest bardzo zróżnicowana. Na rynku realizowane są różnorodne usługi: od usług prostych, jednooperacyjnych (np. usługi naprawcze) po usługi

złożone, obejmujące wiele skomplikowanych czynności (usługi budowlane, remontowe). Indywidualne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami usługowymi również są bardzo duże, różnorodność wynika nie tylko z rodzaju świadczonej usługi, ale również z warunków, w jakich firma prowadzi swoją działalność. Dlatego pomimo że większość współczesnych organizacji utożsamia jakość swoich usług ze stopniem spełnienia wymagań klientów, w niektórych branżach dużo istotniejsze w bieżącej działalności jest spełnienie wymagań zewnętrznych, często wynikających z obowiązujących przepisów i uregulowań prawnych.

Jednym ze szczególnych rodzajów usług są usługi komunalne, których celem jest zaspokajanie potrzeb materialno-bytowych ludności. W Polsce do gospodarki komunalnej zalicza się przedsiębiorstwa zajmujące się m.in. gospodarką wodno-kanalizacyjną i ciepłą, dystrybucją paliw i energii na potrzeby gospodarstw domowych oraz gospodarką odpadami. Specyfika działalności tych organizacji wynika przed wszystkim z dwóch czynników. Pierwszym z nich jest swego rodzaju ograniczenie wolności gospodarczej polegające m.in. na urzędowym ustalaniu cen za usługi komunalne oraz na powiązaniu tych cen z czynnikami makroekonomicznymi. Brak możliwości odniesienia ceny do czynników mikroekonomicznych sprawia, że przedsiębiorstwa muszą zastosować odmienne podejście do zarządzania jakością, które polega głównie na standaryzacji oferty, niewielkiej liczbie (lub braku) oferowanych opcji dodatkowych oraz obniżaniu kosztów w taki sposób, by cena regulowana pokrywała koszty i gwarantowała zysk.

Drugim czynnikiem wpływającym na podejście przedsiębiorstw komunalnych do zarządzania jakością jest ich pozycja na rynku. W Polsce najczęściej występują one jako tzw. monopole naturalne, co oznacza, że nie muszą z reguły konkurować z innymi organizacjami oferującymi podobne usługi. Ponadto ze względu na masowy charakter oferowanych usług często mają niewielki kontakt z odbiorcą końcowym, a w bieżącej działalności często ważniejszy jest interes ogółu niż pojedynczych konsumentów.

Celem artykułu jest analiza działań projakościowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w jednym z działów gospodarki komunalnej, tj. w branży ciepłowniczej. W pierwszej części skupiono się na czynnikach zewnętrznych, które stymulują lub ograniczają rozwój branży, w drugiej natomiast przeanalizowano wybrane aspekty podejścia prokonsumenckiego na przykładzie jednego z większych przedsiębiorstw ciepłowniczych działających w Polsce.

2. Rynek usług ciepłowniczych w Polsce

Konsumpcja ciepła na świecie stanowi prawie połowę konsumpcji całkowitej wyprodukowanej energii finalnej na świecie, w Europie w 2011 r. udział ciepła

w konsumpcji energii ogółem wynosił ok. 37%. Polska jest jednym z liderów europejskich w dziedzinie ciepła sieciowego, w Unii Europejskiej tylko Łotwa, Dania, Litwa i Estonia mają większy odsetek obywateli korzystających z ciepła systemowego [Rynek ciepła... 2012]. Ze sposobu ogrzewania polegającego na jednoczesnym dostarczaniu ciepła oraz ciepłej wody do budynków z użyciem systemów miejskich korzysta ponad 15 mln Polaków (<http://www.cieplosystemowe.pl/>, dostęp: 19. 05.2014).

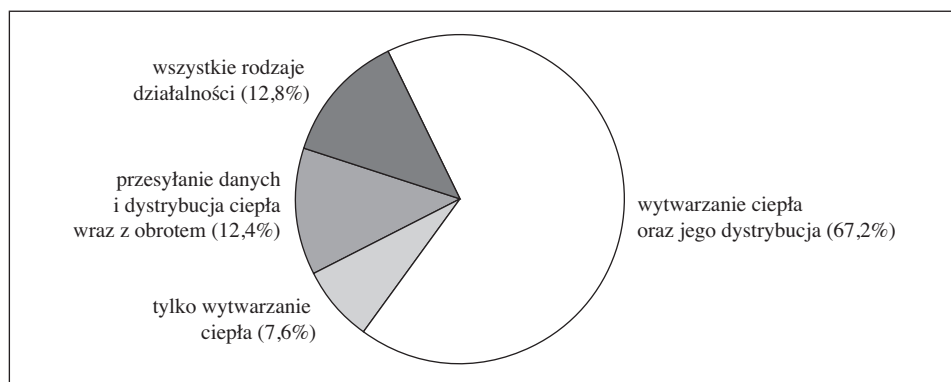
Rynek usług ciepłowniczych jest jednym z elementów krajowego systemu energetycznego, w skład którego wchodzi poszczególne podsystemy, jakimi są: elektroenergetyka, gazownictwo, podsystemy paliw stałych oraz ciekłych i ciepłownictwo. Podsystemy te zostały wydzielone na podstawie charakteru nośników energii, jakie są dostarczane odbiorcom końcowym [Zarządzanie... 2008].

Na rynku ciepłowniczym w Polsce działa obecnie prawie 9 tys. podmiotów, z których ok. 90% zużywa wytworzone ciepło w celu zaspokojenia własnych potrzeb, nie dostarczając go do odbiorców zewnętrznych. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność związaną z zaopatrzeniem ludności w ciepło stanowią zaledwie 10% wszystkich podmiotów działających na tym rynku. Działalność części z nich wymaga koncesji, co oznacza, że wytwarzają ciepło w takich źródłach, których łączna zainstalowana moc cieplna jest większa niż 5 MW lub przesyłają lub dystrybuują ciepło o łącznej mocy zamówionej przez odbiorców większej niż 5 MW [Rynek ciepła... 2012].

Na regulowanym rynku ciepła w 2011 r. funkcjonowało 480 przedsiębiorstw, które uzyskały koncesje Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki na prowadzenie działalności związanej z zaopatrzeniem w ciepło. Przedsiębiorstwa te były w większości zintegrowane pionowo oraz zajmowały się wytwarzaniem ciepła, jego dystrybucją oraz obrotem. W omawianym roku jednocześnie wszystkie rodzaje działalności prowadziło 12,8% podmiotów, 67,2% przedsiębiorstw łączyło wytwarzanie ciepła oraz jego dystrybucję, 7,6% prowadziło jedynie działalność wytwórczą, a z kolei 12,4% zajmowało się zarówno przesyłaniem i dystrybucją, które połączone były z obrotem. Część podmiotów zaliczonych do ostatniej grupy wytwarzało ciepło we własnych źródłach, które nie podlegały koncesjonowaniu ze względu na moc zainstalowaną w tych źródłach, która nie przekraczała 5 MW (rys. 1) [Charakterystyka... 2011].

Po przemianach ustrojowych, jakie miały miejsce w Polsce na początku lat 90. XX w., większość przedsiębiorstw ciepłowniczych będących wcześniej własnością Skarbu Państwa została poddana komunalizacji i stała się własnością samorządów gmin. Procesem tym nie zostały jednak objęte elektrociepłownie w dużych i średnich miastach, takich jak Warszawa czy Kraków. Zamiast elektrociepłowni skomunalizowane zostały tam przedsiębiorstwa sieciowe, czyli dystrybutorzy. W kolejnych latach wiele przedsiębiorstw zostało przekształconych w spółki prawa

handlowego oraz rozpoczęła się stopniowa prywatyzacja. W 2009 r. w posiadaniu gmin znajdowało się mniej niż 50% akcji/udziałów wszystkich przedsiębiorstw ciepłowniczych [Olszewski 2012].



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstw branży ciepłowniczej ze względu na rodzaj prowadzonej działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Charakterystyka... 2011].

Największym prywatnym właścicielem sieci ciepłowniczych w Polsce jest Dalkia, która działa w czternastu miastach w kraju, w jej posiadaniu znajduje się m.in. największa krajowa sieć ciepłownicza w Warszawie oraz systemy ciepłownicze w Poznaniu i Łodzi. Drugim pod względem wielkości przedsiębiorstwem jest Fortum, właściciel sieci ciepłowniczych w takich miastach, jak: Wrocław, Częstochowa, Płock czy Świebodzice, a także elektrociepłowni znajdujących się w Zabrze, Częstochowie, Bytomiu i Świebodzicach. W planach tego przedsiębiorstwa jest także budowa nowej elektrociepłowni zasilanej gazem we Wrocławiu. W przypadku ciepła systemowego największym prywatnym producentem w Polsce jest francuska firma EDF będąca właścicielem elektrociepłowni m.in. w Krakowie i Gdańsku [Rynek ciepła... 2012].

Krajowa produkcja ciepła sieciowego bazuje przede wszystkim na stałych paliwach kopalnych, tj. na węglu kamiennym i brunatnym. Wynika to z faktu, że w przeszłości stanowił on najtańsze oraz najbardziej dostępne paliwo w Polsce, gdzie brakowało innych nośników energii pierwotnej w znaczących ilościach [Energia odnawialna... 2010]. Udział węgla kamiennego w strukturze paliwowej przy produkcji ciepła sieciowego w 2010 r. wynosił 76%. Jednocześnie wystąpiła tendencja spadkowa – jego udział spadł o 3% w porównaniu z 2002 r., podczas gdy udział gazu wzrósł o ok. 1%, a biomasy o ok. 3%. promowanego w ramach systemu wspierania energii pochodzącej z odnawialnych źródeł [Rynek ciepła... 2012]. Popularność odnawialnych źródeł energii (OZE) wzrasta nie tylko

w przypadku ciepłownictwa. Udział energii elektrycznej z tych źródeł w 2010 r. był niemal trzykrotnie większy niż w 2005 r. Przyczyniły się do tego w dużej mierze tzw. zielone certyfikaty, które dają wiele korzyści, m.in. zwolnienie z opłat koncesyjnych, pierwszeństwo w świadczeniu usług czy niższe o połowę koszty przyłączenia do sieci [*Ryzyko inwestowania...* 2012].

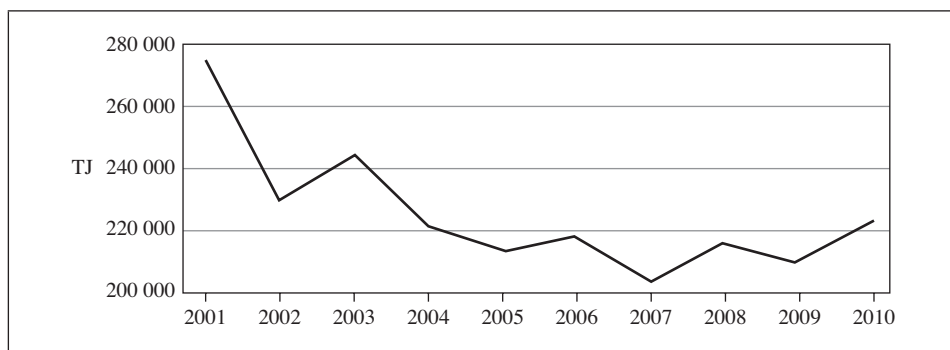
Cechą charakterystyczną ciepłownictwa jest duże rozproszenie źródeł produkcji ciepła. Jest to konsekwencją bardzo dużej liczby małych i średnich miast oraz ich przestrzennego rozłożenia. To rozproszenie geograficzne przedsiębiorstw ciepłowniczych skutkuje zróżnicowaniem ich rodzaju oraz zakresu wykonywanej działalności [*Niedziółka* 2010]. Lokalny charakter wynika również z ograniczeń technicznych i ekonomicznych, tj. braku możliwości przesyłania ciepła na większe odległości. Skutkuje to tym, że zazwyczaj funkcjonuje najwyżej kilka większych źródeł, które dostarczają ciepło systemowe oraz tylko jeden operator tej sieci ciepłowniczej. Usługi ciepłownicze świadczone są końcowym odbiorcom na podstawie umów zawartych z operatorem lokalnej sieci, ten z kolei kupuje ciepło od wytwórców, którzy są podłączeni do jego sieci lub też wytwarza je z wykorzystaniem własnych źródeł. Taka struktura rynków ciepła wynika z faktu, że ceny usług sieciowych i ciepła regulowane są przez Urząd Regulacji Energetyki (URE) [*Rynek ciepła...* 2012].

W 2011 r. przychody sektora ciepłowniczego wynosiły 15 433,0 mln zł, co oznacza spadek o 6,2% w porównaniu z poprzednim rokiem. Przychody z wytwarzania stanowiły największy udział w całościowych przychodach tego sektora i wynosiły 54,7%. Na poziom przychodów w przedsiębiorstwach ciepłowniczych największy wpływ miały wielkość sprzedaży ciepła, a także jego ceny. Łagodne warunki pogodowe w zimie w 2011 r. przyczyniły się w dużej mierze do obniżenia wolumenu sprzedawanego ciepła. Przeciętne przychody pojedynczego przedsiębiorstwa koncesjonowanego w 2011 r. wynosiły 32,4 mln, a w 2010 r. – 33,7 mln [*Charakterystyka...* 2011].

Analizując poziom sprzedaży ciepła sieciowego Polsce w latach 2001–2010, zauważyć można tendencję spadkową, spadek zużycia ciepła w tym okresie wyniósł aż 18% (rys. 2). Głównym powodem tego zjawiska jest poprawa efektywności energetycznej oraz prowadzonych działań termomodernizacyjnych [*Rynek ciepła...* 2012].

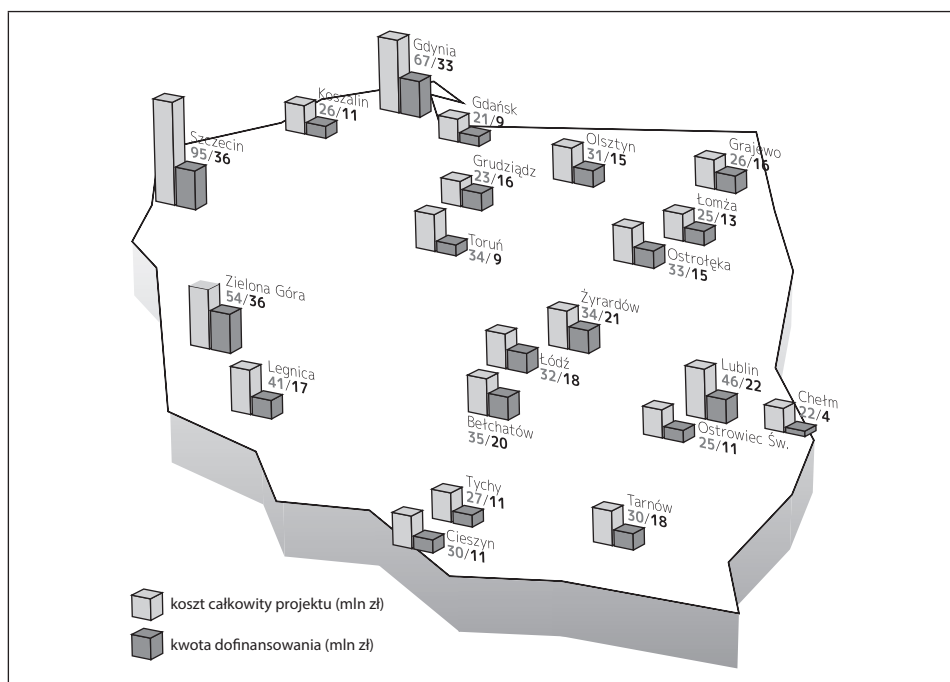
W najbliższych latach w polskim ciepłownictwie powinny wystąpić znaczne zmiany. W niemal całym kraju rozpoczęła się już modernizacja sieci ciepłowniczych współfinansowana ze środków Funduszu Spójności Unii Europejskiej. Przewidywana wartość projektów wynosi prawie 800 mln zł. Prace modernizacyjne przewidziane są w 21 miastach i potrwać do 2015 r., planowana jest wymiana ponad 300 km sieci ciepłowniczej oraz ponad 800 węzłów cieplnych. Działania te pozwolą na zaoszczędzenie ponad miliona GJ energii, czyli prawie tyle, ile

potrzeba na ogrzanie stutysięcznego miasta w ciągu roku. W drodze konkursu wybrano 21 projektów, których łączna wartość wynosi 770 mln zł, a dofinansowanie 370 mln zł, najwięcej środków otrzymają Szczecin, Zielona Góra oraz Gdynia (rys. 3) [Wielka modernizacja... 2011].



Rys. 2. Sprzedaż ciepła sieciowego w Polsce w latach 2001–2010 (TJ)

Źródło: [Rynek ciepła... 2012, s. 8].



Rys. 3. Dofinansowywane projekty z branży ciepłowniczej

Źródło: [Wielka modernizacja... 2011, s. 5].

Pomimo że w polskich przepisach rynki ciepła traktowane są jako monopole naturalne, zauważa się na nich rosnącą tendencję do podejmowania działań konkurencyjnych. Przewiduje się również wzrost kosztów ciepła sieciowego, co spowoduje konieczność modernizacji lub wymiany starej infrastruktury zarówno wytwórczej, jak i sieciowej, oraz konieczność zakupu uprawnień do emisji do środowiska CO₂ przez producentów ciepła [Rynek ciepła... 2012]. Dodatkową motywacją do rozwoju tej branży mogą być opracowania Unii Europejskiej, w których zauważono, że ciepłownictwo sieciowe może być najbardziej wydajnym źródłem ciepła, które emituje mniej zanieczyszczeń do otoczenia niż np. źródła indywidualne lub małe kotłownie lokalne [Ludynia 2014].

3. Wyzwania i problemy w polskim sektorze ciepłowniczym

W polskich przedsiębiorstwach ciepłowniczych wskaźnik dekapitalizacji majątku trwałego w przedsiębiorstwach koncesjonowanych w 2010 r. wynosił ok. 60% i dotyczył głównie infrastruktury sieciowej oraz mocy wytwórczych. Tak wysoki stopień dekapitalizacji skutkuje rosnącymi stratami przesyłowymi – zgodnie z danymi Urzędu Regulacji Energetyki od 2002 do 2010 r. poziom strat przesyłowych ciepła wzrósł z 11,8% do 12,7%. Aby odwrócić ten negatywny trend, konieczne są inwestycje o dużej skali w wymianę lub modernizację istniejących sieci. Niska efektywność produkcji ciepła oraz wysoki poziom emisji zanieczyszczeń, w tym dwutlenku węgla, tlenków azotu, dwutlenku siarki i pyłów, są skutkiem zaawansowanego wieku istniejących mocy wytwórczych. W Polsce poziom emisji CO₂ w sektorze ciepłownictwa systemowego jest znacznie wyższy niż w innych krajach Europy. Ta emisja w Polsce w 2009 r. według Euroheat and Power wynosiła ok. 103 t CO₂/TJ przy średniej europejskiej 48 t CO₂/TJ. W 2009 r. wielkość emisji była niższa o 14% w porównaniu z 2002 r. w wyniku zmian, jakie zaszły w strukturze paliwowej w produkcji ciepła, tj. zwiększeniu udziału biomasy oraz paliwa gazowego [Rynek ciepła... 2012].

Rozwój branży ciepłowniczej zależy obecnie przede wszystkim od możliwości pozyskania nowych odbiorców ciepła, dlatego konieczne jest podjęcie inwestycji w rozbudowę systemów ciepłowniczych. Pozyskanie nowych klientów zależne jest także od polityki marketingowej przedsiębiorstw, ponieważ odbiorcy indywidualni mają możliwość wyboru także innych form ogrzewania, np. inwestycja w indywidualne kotły grzewcze czy małe osiedlowe ciepłownie [Wardak 2010].

Kolejnym wyzwaniem jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego definiowanego jako zdolność gospodarki narodowej do zaopatrzenia w energię wszystkich odbiorców krajowych po cenach akceptowanych społecznie, na bieżąco i perspektywnie, przy jednoczesnym zachowaniu niezależności poli-

tycznej. Ma ono charakter zarówno wewnętrzny (czyli zapewnienie równowagi popytu i podaży), jak i zewnętrzny (równowaga pomiędzy produkcją krajową i konsumpcją) [Młynarski 2011].

W Polsce do głównych źródeł energii, oprócz wydobywanego w kraju węgla kamiennego i brunatnego, zalicza się także ropę naftową, która jest niemal w pełni importowana, oraz gaz ziemny, którego krajowe zasoby nie są zbyt duże (70% gazu pochodzi z importu) [Taubman 2010]. Obowiązkiem operatorów sieci ciepłowniczych jest zapewnienie niezawodności ciepła, wydaje się, że sposobem zapewniającym niezawodność dostaw paliw dla produkcji w branży ciepłowniczej jest dywersyfikacja rodzajów bądź źródeł tych paliw, które są wykorzystywane w produkcji [*Rynek ciepła...* 2012].

Poprawa efektywności ekonomicznej czy technicznej, czyli ograniczenie strat przesyłowych czy podniesienie sprawności wytwarzania ciepła są kolejnymi sposobami na rozwój i wzrost wartości przedsiębiorstw z branży ciepłowniczej. Są to działania prowadzące do obniżenia kosztów, co w dalszej kolejności mogłoby wpłynąć na obniżenie cen ciepła. Sytuacja taka jest korzystna z punktu widzenia konsumentów, jednak wpływa także na zmniejszenie zainteresowania podmiotów z sektora ciepłowniczego tym rodzajem innowacji, w obowiązującym modelu regulacji prawnych brakuje skutecznych bodźców do zwiększania efektywności działalności w branży ciepłowniczej [Wardak 2010].

W celu podnoszenia efektywności energetycznej należy skoncentrować działania na trzech obszarach. Pierwszym z nich jest scentralizowane wytwarzanie ciepła, gdzie konieczna jest modernizacja oraz budowa jednostek wytwarzania ciepła, zwiększenie udziału skojarzonego wywarzania ciepła w ogólnej produkcji ciepła oraz zwiększenie wykorzystania biomasy. Drugi obszar to lokalne zdecentralizowane wytwarzanie ciepła. W tym zakresie należy modernizować lub wymieniać kotły, budować lokalne systemy zaopatrywania w energię, promując kogenerację. W trzecim obszarze – sieci przesyłowe i dystrybucyjne ciepła – trzeba podjąć działania mające na celu modernizację tych sieci, weryfikację celowości zasilania dalekich odbiorców oraz wprowadzanie systemów zarządzania dostawami ciepła. Ostatni, dodatkowy obszar stanowią budynki – najistotniejsze działania w tym zakresie to promocja budynków pasywnych i niskoenergetycznych, poprawa termoizolacyjności, instalowanie kolektorów słonecznych, budowanie lokalnych systemów przygotowywania biomasy oraz stosowanie przyjaznych środowisku i wysoko sprawnych kotłów [*Alternatywa...* 2009].

Dużym wyzwaniem dla branży ciepłowniczej jest wprowadzenie zmian w zakresie wykorzystywanych nośników energii, tj. zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii. Ze względu na to, że zasoby energii nieodnawialnej są ograniczone, konieczne jest podjęcie działań mających na celu oszczędzanie tej energii, a także intensyfikację wykorzystywania OZE przy jednoczesnym związk-

szaniu sprawności konwersji pierwotnej energii na wtórną [Gronowicz 2007]. Nośnikami OZE, które wytwarzają jedynie energię ciepła, są ciepłownie geotermalne oraz kolektory słoneczne. Z kolei do tych, które wytwarzają energię ciepła, energię elektryczną bądź obydwie formy w skojarzeniu, zalicza się instalacje wykorzystujące pod względem energetycznym biogaz z organicznych odpadów rolniczych i przemysłowych, również ze składowisk odpadów komunalnych. Wymienia się tu także instalacje do energetycznego wykorzystania biopaliw stałych, czyli drewno i słomę będące odpadami poprodukcyjnymi lub pochodzące z upraw o specjalnym przeznaczeniu [Ligus 2010].

Jednym z największych zagrożeń dla ciepłownictwa systemowego jest stopniowe zmniejszanie mocy zamówionej, a także ilości sprzedawanego ciepła, co wynika głównie z coraz bardziej racjonalnego wykorzystywania przez odbiorców dostarczanego ciepła. Podstawowymi działaniami podejmowanymi przez odbiorców i potencjalnych odbiorców w tym zakresie jest zwiększanie izolacji w nowym budownictwie oraz stosowanie dodatkowej termoizolacji w starej substancji mieszkaniowej. Podkreśla się również znaczenie wzrostu cen paliw (stałych, płynnych i gazowych) oraz wzrost wydatków związanych z działaniami na rzecz ochrony środowiska, częściowo wymuszonych po wprowadzeniu unijnych przepisów [Olszewski 2012].

Przepisy prawne, które wynikają z postanowień pakietu klimatycznego wiążą się ze wzrostem obciążeń fiskalnych nakładanych na operatorów instalacji objętych obowiązkiem zakupu uprawnień emisyjnych. Prowadzi to do wzrostu kosztów produkcji m.in. ze względu na konieczność zakupu instalacji, które będą ograniczały emisję dwutlenku siarki czy innych związków, czy też obowiązek dodatkowego raportowania oraz opomiarowania. Każda kolejna pozycja to także wyższe koszty ze względu na opłaty za emisję, dlatego skutkiem tych uregulowań jest powstanie wadliwej konkurencji oraz nierównych szans wobec wytwórców ciepła. Wymagania są sprowadzane do prawidłowości: im mniejsza instalacja, tym koszty wytwarzania będą niższe, w związku z tym wysoko wydajne instalacje stają się znacznie mniej opłacalne niż małe [Olszewski 2012].

Kolejnym problemem w polskim ciepłownictwie jest ryzyko regulacyjne. Oznacza ono brak możliwości odpowiednio szybkiej reakcji na zachodzące zmiany, np. na wzrost cen paliw. Utrudnieniem są tutaj przepisy prawa energetycznego, dlatego konieczne jest wprowadzenie istotnych zmian w tym zakresie [Olszewski 2012]. Za zasadniczy mankament systemu regulacji uznaje się pozostawienie regulatorowi, tj. Urzędowi Regulacji Energetyki, szerokiej swobody w zakresie interpretacji przepisów odnoszących się do taryfowania ciepłownictwa. Związane jest to z brakiem definicji niektórych elementów, które tworzą przychód regulowany w przedsiębiorstwach ciepłowniczych, przede wszystkim takich jak zwrot z kapitału, a także pozycje kosztów własnych, które uznaje się

za uzasadnione. Występowanie rozbieżności pomiędzy stanowiskami regulatora a przedsiębiorstw ciepłowniczych jest wynikiem niejasnych przepisów z obszaru taryf oraz braku oficjalnych interpretacji wskazanych przepisów ze strony URE czy Ministerstwa Gospodarki. Skutkuje to niepewnością wśród przedsiębiorstw w stosunku do decyzji regulatora, a także wydłużeniem procesu taryfowego, co z kolei wiąże się z dodatkowymi kosztami [Wardak 2010].

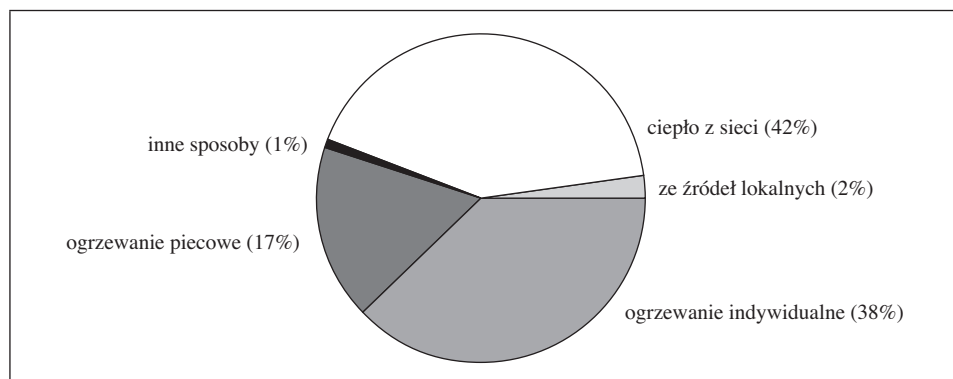
4. Odbiorca końcowy jako klient usług ciepłowniczych

W Polsce aż 42% gospodarstw domowych korzysta z usług ciepłowniczych, drugim z kolei najczęściej stosowanym sposobem ogrzewania jest ogrzewanie indywidualne (rys. 4). Biorąc pod uwagę tylko miasta, przewaga ogrzewania sieciowego jest jeszcze większa – aż 59% mieszkańców miast jest podłączonych do centralnych sieci ciepłowniczych [Regulski 2014].

Pomimo tak dużej przewagi ogrzewania sieciowego, nie można twierdzić, że wybór był wyrazem świadomej decyzji konsumenckiej, wynikał on raczej z istniejących uwarunkowań i możliwości. Można jednak założyć, że taka struktura rynku jest raczej wynikiem wieloletniej polityki państwa, która sprawiła, że centralne systemy ciepłownicze stały się monopolistami. Budowa centralnych systemów ciepłowniczych rozpoczęła się w latach powojennych i polegała nie tylko na budowie własnych źródeł ciepła, ale także na przejmowaniu kotłowni lokalnych zarówno w budynkach mieszkalnych, jak i obiektach przemysłowych. Taką strategię zastosowano np. w Krakowie, gdzie pierwsza sieć ciepłownicza powstała przez połączenie ponad 1400 kotłowni lokalnych i ok. 160 przemysłowych (<http://www.cieplodlakrakowa.pl/pl/c,30,rys-historeczny.html>, dostęp: 19.05.2014). Podobną strategię zastosowano także w wielu innych miastach, co z jednej strony pozwoliło na skuteczne zapewnienie bezpieczeństwa cieplnego i szybką rozbudowę sieci, z drugiej strony jednak spowodowało usunięcie konkurencji dla powstającego systemu centralnego ogrzewania. Wieloletnia praktyka podłączania do centralnych sieci wszystkich nowo powstających budynków ugruntowała zdobytą pozycję monopolistyczną. Jednak nie tylko liczba obsługiwanych gospodarstw domowych stanowi o przewadze konkurencyjnej. Ze względu na świadomość konsumentów znacznie ważniejsze jest utrwalenie wizerunku centralnego ogrzewania jako naturalnego elementu w budownictwie wielorodzinnym, co powoduje, że nawet w sytuacji, gdy są inne możliwości wyboru, często nie są one rozważane.

Obecnie, gdy wszystkie organizacje są zależne od klientów, a jakość jest utożsamiana głównie ze stopniem spełnienia ich wymagań, organizacje działające jako monopole naturalne zdają się również swoich klientów traktować jako coś natu-

ralnego i skupiają się raczej na innych aspektach swojej działalności. Z przeglądu literatury dotyczącej ciepłownictwa w Polsce można wnioskować, że przed branżą stoi wiele wyzwań, szeroko omawiane są problemy związane m.in. z dostosowaniem do wymagań unijnych, koniecznością modernizacji zdekapitalizowanego majątku czy też spadkiem zapotrzebowania na energię sieciową wynikającą np. z termomodernizacji budynków lub coraz częstszego korzystania z innych form ogrzewania. Można więc stwierdzić, że problem zarządzania szeroko pojmowaną jakością jest brany pod uwagę zarówno przez branżę, jak i przez środowisko naukowe zajmujące się tym tematem, jednak jest to jedynie jednostronne potraktowanie tematu, ponieważ brakuje odniesienia do podstawowego elementu systemu zarządzania jakością, jakim jest klient. Tę tendencję potwierdzają oficjalne publikacje i raporty, w których indywidualne wymagania i potrzeby odbiorcy końcowego nie są z reguły analizowane.



Rys. 4. Struktura zaopatrzenia w ciepło gospodarstw domowych w Polsce

Źródło: [Regulski 2014, s. 18].

Przedsiębiorstwa działające na rynku ciepłowniczym z reguły mają wdrożony system zarządzania jakością, w związku z tym orientacja na klienta, jako jedna z głównych zasad zarządzania jakością powinna być wpisana w działalność przedsiębiorstwa [Kafel i Sikora 2011, *Funkcjonowanie...* 2011], a bieżące monitorowanie satysfakcji klientów powinno stanowić kluczowy element systemu zarządzania [Dziadkowiec 2007, Balon i Dziadkowiec 2009, 2010]. Odbiorca indywidualny ma jednak stosunkowo niewielki wpływ na przebieg współpracy z dostawcą ciepła. Ze względu na masowy charakter świadczonej usługi ogniwem pośrednim między elektrociepłownią a odbiorcą jest najczęściej zarządca budynku, który podpisuje umowę w imieniu mieszkańców, a następnie rozlicza zużyte ciepło. Pomimo takiego dwustopniowego podziału klientów w rozumieniu systemu zarządzania jakością nadal klientem pozostaje odbiorca końcowy i to

właśnie jego potrzeby i wymagania powinny być brane pod uwagę w bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

5. Praktyczna realizacja zasady orientacji na klienta na wybranym przykładzie

W celu sprawdzenia czy i w jaki sposób zasada orientacji na klienta jest realizowana, przeanalizowane zostały informacje dostępne dla odbiorców końcowych jednego z większych dostawców ciepła systemowego w Polsce, tj. Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej (MPEC) w Krakowie. W organizacji został wdrożony Zintegrowany System Zarządzania (http://www.mpec.krakow.pl/pl-PL/systemy_zarzadzania.html, dostęp: 19.05.2014), więc zasada ta powinna być priorytetem w działalności przedsiębiorstwa. Misją MPEC w Krakowie jest „zaspokojenie potrzeb klientów poprzez niezawodne zapewnienie oczekiwanego przez nich komfortu cieplnego w pomieszczeniach oraz optymalnej temperatury ciepłej wody. Działając na rynku ciepłowniczym, nasze przedsiębiorstwo jest firmą kompleksowo i fachowo obsługującą klientów, zawsze dbającą o jakość oraz ochronę środowiska naturalnego” [Raport... 2012].

Kolejnym istotnym dokumentem, w którym zawarte zostały zasady współpracy z klientami, jest Kodeks etyki [Kodeks... 2009], w którym jeden paragraf poświęcony jest relacjom z klientami. ze względu na uwzględnianie potrzeb odbiorców najistotniejszy wydaje się pkt. 2.2.1, w którym MPEC deklaruje, że „oferuje swoim klientom szeroką gamę produktów i usług, przede wszystkim w kluczowym obszarze, jakim jest dostawa energii cieplnej [...]. Odbywa się to między innymi dzięki stałej weryfikacji portfela usług i ciągłym dostosowywaniu do nowych wymagań rynkowych”.

W Kodeksie nie ma wzmianki o tym, w jaki sposób organizacja bada „nowe wymagania rynkowe”, można jednak przypuszczać, że podchodzi do zagadnienia w sposób standardowy i powszechnie uznany, tzn. poprzez badanie preferencji i wymagań konsumentów. W celu sprawdzenia, w jaki sposób organizacja komunikuje się z klientem, zostały zatem przeanalizowane informacje zamieszczone na stronie www firmy. Na stronie internetowej przedsiębiorstwa (<http://www.mpec.krakow.pl/> dostęp: 19.05.2014) zamieszczono wiele informacji skierowanych do klientów, dlatego dalszym krokiem analiz była weryfikacja informacji pod kątem orientacji na klienta. Przedmiotem zainteresowania była główna grupa klientów organizacji, tj. odbiorcy ciepła sieciowego.

Pierwszym analizowanym elementem był blok *Aktualności* zamieszczony na stronie głównej. W momencie rozpoczęcia badań, tj. w marcu 2014 r., na stronie nie było komunikatów skierowanych do docelowej grupy. Przeglądając archiwum

wiadomości, można zauważyć, że przedsiębiorstwo używa bloku *Aktualności* najczęściej w celu: zamieszczenia informacji dla potencjalnych klientów, powiadomienia o sukcesach i osiągnięciach przedsiębiorstwa, zamieszczenia ofert sprzedaży urządzeń i wyposażenia.

Blok *Aktualności* jest więc używany głównie w celach marketingowych i handlowych, nie jest jednak zasadniczo skierowany do głównej grupy odbiorców i nie jest używany przez przedsiębiorstwo do komunikacji z klientami, zwłaszcza w zakresie poznawania ich preferencji i ewentualnego zaproszenia do wyrażania opinii¹.

Sekcją skierowaną bezpośrednio do klientów jest Strefa klienta, w której zamieszczono następujące bloki tematyczne: biuro obsługi klienta, jak oszczędzić ciepło, formularze do pobrania, pozostała działalność, reklamacje.

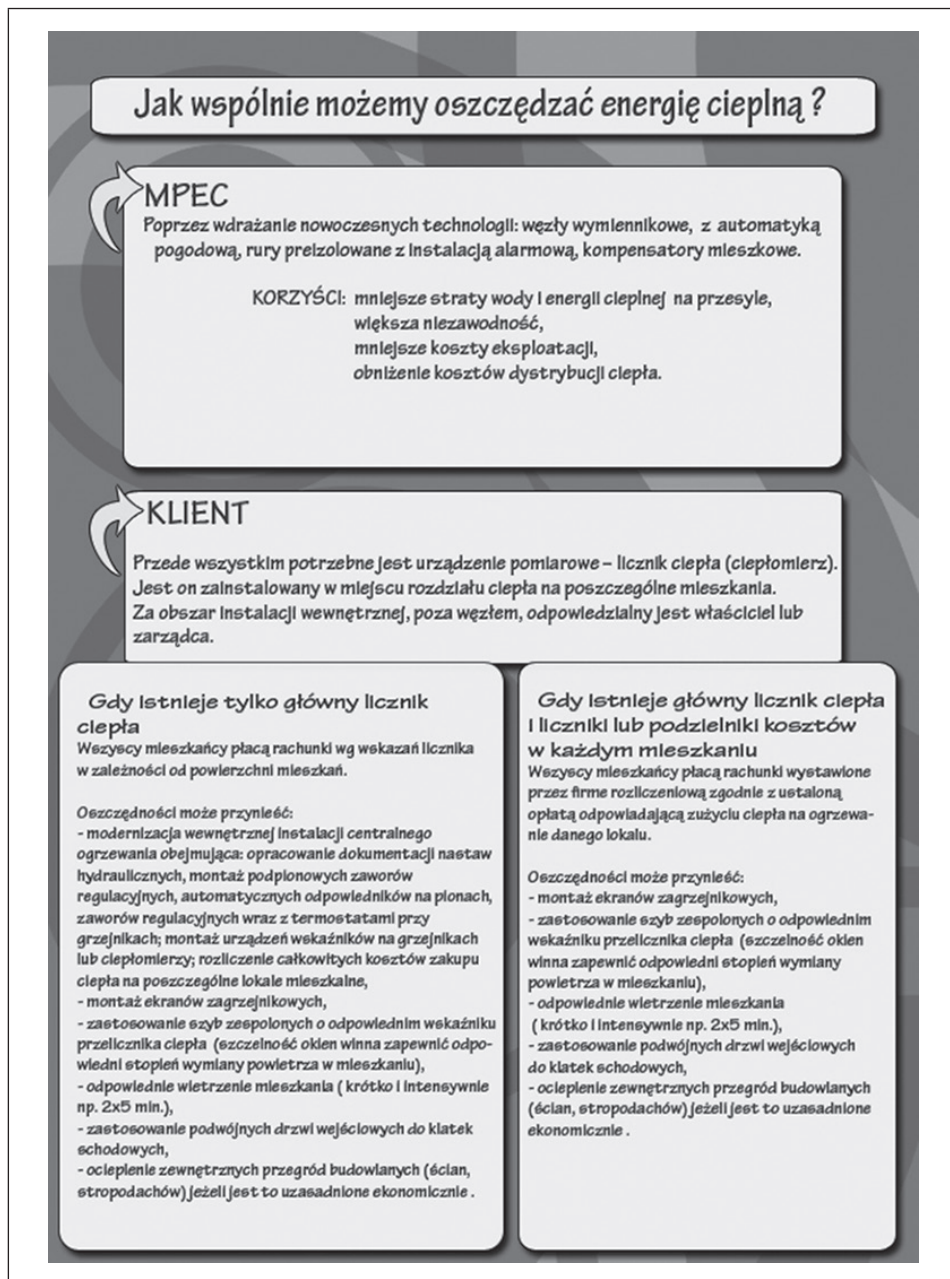
Informacje zamieszczone w *Strefie klienta* skierowane są głównie do odbiorców masowych, którzy zawierają kompleksowe umowy w imieniu klientów indywidualnych, wyjątek stanowi zakładka *Jak oszczędzić ciepło*, gdzie zawarto informacje przydatne także z punktu widzenia odbiorcy końcowego. W informacji podano wiele wskazówek dotyczących działań, jakie klient może samodzielnie podjąć, aby wygenerować oszczędności. W oddzielnym bloku podano działania, które może przeprowadzić MPEC w tym samym celu (rys. 5). Pozytywnie należy ocenić zaangażowanie firmy w rozwiązanie problemu klientów, chociaż zauważyć można, że traktuje ona odbiorców i przedsiębiorstwo jako dwa oddzielne, niezwiązane ze sobą podmioty. Już sposób prezentacji wskazuje, że końcowy odbiorca nie jest raczej „wejściem” dla procesów pro jakościowych w organizacji, a przedsiębiorstwo z kolei nie ma zamiaru angażować się w działania, które proponuje swoim klientom.

Ostatnim elementem strony internetowej, skierowanej bezpośrednio do końcowych odbiorców ciepła sieciowego może być zakładka *Centralne ogrzewanie*, jednak są w niej prezentowane wyłącznie atuty takiej formy ogrzewania. MPEC zaliczyło do nich:

- konkurencyjną cenę – każdorazowa podwyżka musi być zatwierdzana przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki,
- bezpieczeństwo – źródło ciepła znajduje się poza budynkiem,
- komfort – możliwością podwójnej regulacji dostarczania ciepła (o rozpoczęciu sezonu decyduje zarządca budynku, temperaturę w lokalu reguluje samodzielnie właściciel),
- ekologię – ciepło jest wytwarzane w nowoczesnej technologii.

Podobnie jak w poprzednich zakładkach, brak informacji, czy wymienione atuty ogrzewania centralnego są wynikiem przeprowadzonych badań konsumenc- kich lub też hasłami promocyjnymi ukierunkowanymi na utrwalanie pozytywnego

¹ W czerwcu 2014 r. ponownie dokonano przeglądu informacji, w okresie kwiecień–maj 2014 r. pojawiły się dwa komunikaty skierowane do odbiorców ciepła dotyczące zakończenia sezonu grzewczego.



Rys. 5. Sposoby oszczędzania ciepła proponowane przez MPEC w Krakowie

Źródło: http://www.mpec.krakow.pl/pl-PL/jak_oszczedzac_cieplo.html (dostęp: 19.05.2014).

wizerunku tego rodzaju ogrzewania. Można przypuszczać, że raczej jest to materiał marketingowy odzwierciedlający sposób, w jaki przedsiębiorstwo chciałoby być postrzegane na rynku.

Taką tezę zdają się potwierdzać badania przeprowadzone wśród klientów korzystających z usług MPEC przez niezależną firmę [*Usługi komunalne...* 2013]. W odpowiedzi na pytanie, jakie są cechy idealnego ogrzewania, respondenci wymieniali przede wszystkim niskie opłaty (41,1%), na kolejnych miejscach znalazła się możliwość regulacji temperatury, bezpieczeństwo i łatwość obsługi. Można więc uznać, że wizerunek idealnego dostawcy ciepła ze względu na organizację i klientów jest w dużej mierze zbieżny.

Na uwagę zasługują jednak faktyczne odczucia odbiorców korzystających z usług MPEC w Krakowie, którzy uznali m.in., że subiektywne obciążenie gospodarstwa domowego wydatkami na ogrzewanie jest duże lub bardzo duże (odpowiednio 56,8% i 31,8% respondentów), ponadto 11,2% uznało, że ciepło sieciowe jest mało konkurencyjne cenowo w stosunku do innych systemów grzewczych. Niezbyt wysoko został też oceniony sposób rozliczania za energię ciepłą – ponad 19% respondentów uznało, że jest to słaba strona firmy. Wprawdzie nie można utożsamiać pojęć konkurencyjnej ceny z subiektywnymi odczuciami dotyczącymi wydatków, jednak w przypadku odbiorców końcowych zdecydowanie bardziej odpowiedni jest ten drugi wskaźnik. Ze względu na brak możliwości skorzystania z innych form ogrzewania konsumenci nie mają możliwości sprawdzenia, czy ceny są konkurencyjne, w związku z tym zawsze będą odnosić się do cen bezwzględnych oraz do innych wskaźników i wielkości, np. wysokości dochodów, wysokości opłat za inne usługi komunalne, czy też, jak w przypadku ww. badań – do udziału w budżecie domowym.

Zdania respondentów, w odniesieniu do czynników zakwalifikowanych przez MPEC do grupy „Komfort” były podzielone. Duża grupa ankietowanych terminy rozpoczęcia i zakończenia sezonu grzewczego (odpowiednio 65,7% i 37,1% wskazań) zakwalifikowała jako mocną stronę przedsiębiorstwa, jednocześnie 27,5% za słabą stronę uznało brak możliwości korzystania z ogrzewania poza sezonem (27,5%). Klienci byli zadowoleni z takich czynników, jak: temperatura powietrza w mieszkaniu (49,4%), możliwość regulacji poszczególnych grzejników (43,2%) oraz stałość temperatury w mieszkaniu (32,3%). Wynika z tego, że respondenci i przedsiębiorstwo podobną wagę przykładają do tej grupy czynników i uznają ją za ważną, jest jednak spora grupa respondentów, która uważa, że ich potrzeby w tym zakresie nie są zaspokajane w sposób wystarczający.

Na uwagę zasługuje fakt, że respondenci w ogóle nie odnieśli się w badaniach do problemu ekologii, która jest postrzegana przez MPEC jako jeden z atutów centralnego ogrzewania. Przyczyną takiej sytuacji mogła być m.in. stosunkowo niewielka jeszcze w Polsce świadomość ekologiczna, która sprawia, że dbałość

o środowisko nie jest istotnym motywem wyboru większości towarów i usług. Drugim powodem może być fakt, że elektrociepłownie są obiektami przemysłowymi, co sprawia, że nie tylko ich bieżąca działalność, ale już sama budowa jest silną negatywną ingerencją w środowisko naturalne, co z definicji jest przeciwieństwem działań proekologicznych. Jednak pomimo że zasadniczo odbiorcy końcowi i przedsiębiorstwo w różny sposób postrzegają słabe i mocne strony świadczonych usług ciepłowniczych, klienci są zadowoleni z tego, co otrzymują w ramach zawartych umów. Usługi oferowane przez MPEC w Krakowie ocenione zostały przez większość badanych bardzo wysoko – aż 95% respondentów przyznało, że są zadowoleni z usług, przeważająca większość (93,1%) badanych nie doświadczyła wahań temperatury w ciągu ostatniego sezonu grzewczego [*Usługi komunalne...* 2013].

6. Podsumowanie

Analizując informacje z różnych źródeł, można stwierdzić, że pomimo pewnych zastrzeżeń, centralna produkcja ciepłownicza ma więcej zalet niż wad. Do głównych zalet zalicza się m.in. lepszą ochronę środowiska naturalnego (można wykorzystać do 75% energetyki odnawialnej) i korzystną sytuację dla indywidualnego odbiorcy, który nie potrzebuje instalować własnego generatora ciepła. Ponadto centralny system ciepłowniczy zapewnia większe bezpieczeństwo i pozwala uniknąć wybuchu, wycieku gazu lub pożaru, eliminuje koszty utrzymania infrastruktury ciepłowniczej, tj. koszty obsługi i koszty konserwacji. Z wyliczeń wynika również, że koszty ogrzewania centralnego w przeliczeniu na 1 m² powierzchni budynku są niższe zarówno pod względem ekonomicznym, jak i środowiskowym [Ludynia 2014].

Usługi ciepłownicze generalnie są dobrze oceniane przez użytkowników i pomimo wielu wyzwań i ograniczeń można prognozować, że nie zostaną zastąpione innymi rodzajami ogrzewania w ciągu najbliższych lat. Przedsiębiorstwa ciepłownicze, pomimo naturalnej pozycji monopolistycznej, w wysokim stopniu zaspokajają wymagania konsumentów składające się na tzw. jakość techniczną, która stanowi istotę oferowanego produktu (usługi). Występują jednak pewne braki w obszarze tzw. jakości funkcjonalnej, tj. głównie relacji usługodawcy z usługobiorcą. Jakość postrzegana przez klienta jest wypadkową obu rodzajów jakości i konsument jest zadowolony tylko wówczas, gdy zaspokajane są wszystkie jego potrzeby. W sytuacji braku zaspokojenia części wymagań klient będzie lojalny tylko do momentu, gdy konkurencja nie zaproponuje lepszej opcji. Można więc uznać, że do wielu wyzwań, które stoją przed branżą ciepłowniczą w Polsce, należy dodać konieczność wypracowania prokonsumenckiego podejścia, które

pozwole nie tylko pozyskać nowych klientów, ale przede wszystkim zrealizować podstawową zasadę zarządzania jakością, tj. uwzględniać w bieżącej działalności wymagania i potrzeby klientów już istniejących.

Literatura

- Alternatywna polityka energetyczna Polski do 2030 roku. Raport techniczno-metodologiczny* [2009], Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa.
- Balon U., Dziadkowiec J. [2009], *Klient w organizacji zarządzanej pro jakościowo*, „Zarządzanie Jakością”, nr 1.
- Balon U., Dziadkowiec J. [2010], *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego”, nr 815.
- Buńczyk A. [2013], *Energetyka ciepła w liczbach – 2012*, Urząd Regulacji Energetyki, Warszawa.
- Charakterystyka rynku ciepła* [2011], <http://www.ure.gov.pl/pl/rynki-energii/cieplo/charakterystyka-rynku/5316,2011.html>.
- Dziadkowiec J. [2007], *Model doskonalenia jakości usług*, „Problemy Jakości”, nr 8.
- Energia odnawialna wizytówką nowoczesnej gospodarki* [2010], red. Z. Brodziński, M. Kramarz, M.R. Sławomirski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością* [2011], red. T. Sikora, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Gronowicz J. [2008], *Niekonwencjonalne źródła energii*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Poznań.
- Kafel P., Sikora T. [2011], *Integracja systemów zarządzania*, „Problemy Jakości”, nr 8.
- Kanthak A. [2005], *Prywatyzacja ciepłownictwa – potrzeba czy przymus?*, Materiały z II Międzynarodowej Konferencji Ciepłownictwo 2005, <http://www.abcc.com.pl/ec.html>.
- Kodeks etyki MPEC SA w Krakowie* [2009], http://www.mpec.krakow.pl/files/pliki_do_pobrania/kodeks/KODEKS%20ETYKI.pdf.
- Ligus M. [2010], *Efektywność inwestycji w odnawialne źródła energii – Analiza kosztów i korzyści*, CeDeWu, Warszawa.
- Ludynia A. [2014], *Zastosowanie smart grids w ciepłownictwie*, „Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal”, nr 17 (1).
- Młynarski T. [2011], *Bezpieczeństwo energetyczne w pierwszej dekadzie XXI wieku. Mozaika interesów i geostrategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Niedziółka D. [2010], *Rynek energii w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Olszewski A. [2012], *Ciepłownictwo polskie dziś i (być może) jutro*, „Energetyka Ciepła i Zawodowa”, nr 9.
- Raport roczny MPEC SA w Krakowie* [2012], http://www.mpec.krakow.pl/files/pliki_do_pobrania/raporty/raport%20roczny%202012.pdf.
- Regulski B. [2014], *Konkurencyjność ciepła sieciowego*, materiały z III konferencji „Rynek ciepła systemowego” <http://www.igcp.org.pl/node/41125>.
- Rynek ciepła w Polsce* [2012], http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/assets/raport_rynek_ciepala_w_polsce_2012.pdf.
- Ryzyko inwestowania w polskim sektorze energetyki odnawialnej* [2012], red. S. Kasiewicz, CeDeWu, Warszawa.

- Taubman J. [2011], *Węgiel i alternatywne źródła energii. Prognozy na przyszłość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Usługi komunalne w opinii i budżetach mieszkańców Krakowa* [2013], Badanie przeprowadzone przez Obserwator Biuro Badań Społecznych dla KHK, www.khk.krakow.pl/n4n14fmm0t0zg9ppe.file.pdf.
- Wardak J. [2010], *Polska branża ciepłownicza – problemy i wyzwania*, http://energetyka.wnp.pl/polska-branża-ciepłownicza-problemy-i-wyzwania,98181_1_0_0.html.
- Wielka modernizacja w ciepłownictwie* [2011], „Produkt. Program. Rynek”, nr 4.
- Zarządzanie w energetyce. Koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej* [2008], red. A. Chochowski, F. Krawiec, Difin, Warszawa.

The Role of Quality in Building Customer Relationships in the Heating Market

In the diversified services market, most organisations do apply basic quality management principles, including customer orientation, but in practice this principle is implemented in various ways. Differences between the companies stem not only from types of services provided, but also the actions, in the specific environment, which often determine the implementation of the quality policy used. One of the specific types of services are public utilities, which, in delivering energy, water and the like, help fulfil society's basic needs. The objective of this paper is to analyse the quality activities undertaken by companies operating in one department of public utilities in the district heating sector. The first part of the paper focuses on the external factors which stimulate or limit the development of the district heating industry, while the second part discusses the selected aspects of the pro-consumer approach based on the example of a major heating company operating in Poland.

Keywords: quality of service, customer satisfaction, utility services, district heating.