

## WARTOŚĆ DODANA JAKO WYZNACZNIK TUNELI NAWIGOWANIA ORGANIZACJI PROCESOWEJ – STUDIUM PRZYPADKU

**Michał FLIEGER\***, **Eryk KOSIŃSKI\***

\* *Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*  
*e-mail: m.flieger@wp.pl*  
*e-mail: erykk@amu.edu.pl*

Artykuł wpłynął do redakcji 31.07.2012 r. Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w grudniu 2012 r.

*Liberalizacja rynku dostawców energii elektrycznej powoduje, że firmy tego sektora zmuszone są do podejmowania kompleksowych działań związanych z rozpoznaniem potrzeb klientów końcowych oraz ich uwzględnieniem w wytwarzanej wartości dodanej. Proces ten wymaga rekonfiguracji struktur organizacyjnych w kierunku struktur procesowych, pozwalających na odpowiednie rozpoznanie potrzeb i szybkie oraz elastyczne dostosowanie się do nich. Aby procesy w organizacji samoczynnie dostosowywały się do zmieniających się potrzeb wykorzystuje się mechanizm tuneli nawigowania, które pozwalają pracownikom samodzielnie podejmować decyzje optymalizujące wartość dodaną na wyjściu. W celu rozpoznania tej wartości warto zastosować zaproponowany model badania elementów wpływających na poziom zadowolenia klientów oraz wagi tych elementów dla budowania przewagi konkurencyjnej.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie procesowe, tunele nawigowania, sektor energetyczny, wartość dodana, satysfakcja klienta

### WSTĘP

Rekonfiguracja struktur tradycyjnych w kierunku struktur procesowych związana jest zwykle z chęcią lepszego dopasowania produktów i usług wytwarzanych przez organizację do potrzeb jej klientów. W organizacjach tradycyjnych możliwe jest funkcjonowanie nawet w długim okresie bez prowadzenia jakichkolwiek działań dotyczących definiowania oczekiwań klientów firmy. Oczywiście postępowanie takie wiąże się zwykle z pogorszeniem przewagi konkurencyjnej danej organizacji, ale nie jest wykluczone, że może ona przetrwać<sup>1</sup>.

Inaczej sytuacja wygląda wtedy, gdy organizacja dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i do stałego umacniania swojej pozycji rynkowej. Wtedy konieczne jest podjęcie prób rekonfiguracji tradycyjnych struktur organizacyjnych, tak aby możliwe

---

<sup>1</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 50.

było bieżące uwzględnienie zmieniających się potrzeb klientów i elastyczne dopasowanie do nich wytwarzanych produktów lub świadczonych usług. Aspekt ten nabiera szczególnego znaczenia w dobie wszechobecnej nadprodukcji oraz ewolucji klientów tradycyjnych w kierunku postmodernistycznych, cechujących się zmiennością wyborów, zachciankami oraz brakiem lojalności względem producentów i marek<sup>2</sup>.

Rozwiązaniem tej sytuacji jest wdrożenie zarządzania procesowego, które wychodzi naprzeciw wspomnianym wyżej wyzwaniom. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie mechanizmu tuneli nawigowania jako samoregulatora nowoczesnych struktur procesowych w aspekcie bieżącej oceny i dostosowania do oczekiwanej wartości dodanej mikro i makro. Celem jest także wskazanie potencjalnych cech wyrobu tworzących wartość dodaną na przykładzie firmy sektora energetycznego i jego klientów. W tym celu przebadano 50 klientów indywidualnych jednego z dostawców energii elektrycznej i wyłoniono cechy odpowiedzialne za generowanie wartości dodanej wraz z oceną ich wagi z perspektywy klientów.

## 1. KONKURENCJA W SEKTORZE ELEKTROENERGETYCZNYM W POLSCE

Przez sektor energetyczny *sensu stricto* (w znaczeniu wąskim) rozumieć należy wytwarzanie oraz dostarczanie energii. Sektor energetyczny w znaczeniu szerokim to „procesy pozyskiwania źródeł energii, wytwarzania energii oraz dostarczania energii do jej odbiorców końcowych (przemysłowych i komunalnych)”<sup>3</sup>. Ze znanych współcześnie źródeł energii wskazać należy na paliwa stałe – jak przede wszystkim węgiel kamienny i brunatny, gazowe, jak gaz ziemny, ciekłe, jak ropa naftowa oraz paliwa jądrowe. Coraz większego znaczenia nabierają tzw. odnawialne źródła energii, wykorzystujące siłę wiatru, spadku wód, źródła geotermalne, energię słoneczną, siłę fal, prądów i pływów morskich, biomasy.

Z kolei sektor elektroenergetyczny to, w znaczeniu wąskim (właściwym), wytwarzanie oraz dostarczanie energii elektrycznej. Sektor elektroenergetyczny w Polsce podlega regulacji prawnej ustawy z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne<sup>4</sup> oraz ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o efektywności energetycznej<sup>5</sup>. Z kolei na szczeblu unijnym pośród przepisów prawa wtórnego wymienić należy przede wszystkim dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/72/WE z dnia 13 lipca 2009 r. dotyczącą wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylającą dyrektywę 2003/54/WE<sup>6</sup> oraz rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 714/2009 z dnia 13 lipca 2009 r. w sprawie warunków dostępu do sieci w odniesieniu do transgranicznej wymiany energii elektrycznej i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1228/2003<sup>7</sup>.

Zadaniem wszystkich powyższych regulacji prawnych jest zagwarantowanie konkurencyjności na rynku elektroenergetycznym, tj. dalsza jego liberalizacja. Wymie-

<sup>2</sup> G.B. Stewart, *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, Harper Business, New York 1991, s. 15.

<sup>3</sup> T. Skoczny, *Zakaz praktyk ograniczających konkurencję*, [w:] *Prawo Unii Europejskiej. Prawo materialne i polityki*, pod red. J. Barcz, Warszawa 2003, s. 525.

<sup>4</sup> Dz. U. z 2006 r. Nr 89, poz. 625 ze zm.

<sup>5</sup> Dz. U. Nr 94 poz. 551.

<sup>6</sup> Dz. U. UE L 211, 14.08.2009, s. 55.

<sup>7</sup> Dz. U. UE L 211, 14.08.2009, s. 15.

nionemu celowi służą określone, szczególne środki (mechanizmy) wprowadzane przez ustawę Prawo energetyczne, wdrażającą w tym zakresie unijną dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/72/WE (dyrektywę III generacji; wcześniej dyrektywa 2003/54/WE i dyrektywa 96/92/WE). Pośród takich środków o charakterze prokonkurencyjnym wskazać należy na:

- organ regulacyjny i jego prokonkurencyjne zadania (stymulacja i ewentualna symulacja konkurencji na rynkach zmonopolizowanych);
- system koncesyjny, promocja systemów nowych oraz modernizacji starych;
- prawo do wyboru dostawcy energii elektrycznej na rynku, bez dodatkowej opłaty, w tym dostawcy z terytorium innego państwa członkowskiego (dyrektywa 2009/72/WE);
- prawo do dostarczania energii i gazu ziemnego poprzez linie bezpośrednie (ang. *direct lines*);
- obowiązkowe rozdzielenie funkcji gospodarczych i regulacyjnych (nadzorczych) rynku – spółki energetyczne nie mają uprawnień administracyjnych, podlegają nadzorowi organu regulacyjnego;
- obowiązkowe rozdzielenie (ang. *separation, unbundling, splitting*) wytwarzania, przesyłu i dystrybucji energii elektrycznej; przedsiębiorstwa zintegrowane pionowo dopuszczalne (obowiązkowe rozdzielenie przesyłu od 3 marca 2012 r.; dyrektywa 2009/72/WE);
- TPA (*Third Party Access*) – dostęp podmiotów trzecich do infrastruktury koniecznej, doktryna „*essential facilities*” czy „*bottleneck facilities*” (objęta monopolem infrastruktura/urządzenia, niezbędne zarówno właścicielowi, jak i konkurentom właściciela na rynku produktu końcowego);
- zasada niedyskryminacji (równego traktowania), przede wszystkim przy dostępie do sieci przesyłowych (powołanie inspektorów do spraw zgodności, ang. *compliance officer*, franc. *le cadre*);
- publiczne taryfy z opłatami za dostęp do infrastruktury zatwierdzone przez organ regulacyjny, przede wszystkim za dostęp do sieci przesyłowych<sup>8</sup>.

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

- PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. z siedzibą w Warszawie (udział w produkcji energii: 40%, udział w dystrybucji energii: 29%)<sup>9</sup>;
- TAURON Polska Energia S.A. z siedzibą w Katowicach (udział w produkcji energii: 17%, udział w dystrybucji energii: 26%);

<sup>8</sup> E. Kosiński, *Rodzaje i zakres sektorowych wyłączeń zastosowania ogólnych reguł ochrony konkurencji*, Poznań 2007, s. 238 i n., oraz tegoż autora: *Regulacja prokonkurencyjna nową funkcją państwa? Rozważania na przykładzie regulacji sektora elektroenergetycznego Unii Europejskiej*, [w:] *Funkcje współczesnej administracji gospodarczej. Księga dedykowana Profesor Teresie Rabskiej*, pod red. B. Popowskiej, Poznań 2006, s. 183 i n.

<sup>9</sup> [online]. [dostęp: 2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.cire.pl/rynekenergii/podstawa.php?smid=207#produkcja>.

- ENEA S.A. z siedzibą w Poznaniu (udział w produkcji energii: 8 %, udział w dystrybucji energii: 16%);
- ENERGA S.A. z siedzibą w Gdańsku (udział w produkcji energii: 2%, udział w dystrybucji energii: 15%).

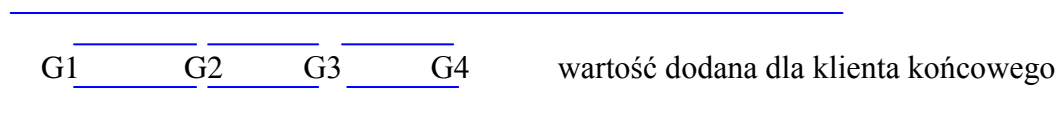
Akcje wymienionych wyżej spółek w dalszym ciągu w przeważającej mierze należą do Skarbu Państwa (w PGE S.A. ponad 60%, w ENEA S.A. ponad 51%, w ENERGA S.A. ponad 84%; aktualnie najdalej sprywatyzowanym koncernem energetycznym jest TAURON Polska Energia S.A.).

Ponadto na polskim rynku elektroenergetycznym działa kilka wielkich zagranicznych potentatów sektora elektroenergetycznego: niemiecki RWE (RWE Polska S.A., dawniej RWE Stoen S.A. w Warszawie; udział w dystrybucji energii ok. 6%), szwedzki Vattenfall (udział w produkcji energii w 2010 r.: 2,4%, udział w dystrybucji energii w 2010 r.: 8%), czy francuski GdF Suez (GdF Suez Energia Polska S.A. z siedzibą w Połańcu, wcześniej Electrabel Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Katowicach; udział w produkcji energii elektrycznej 4%, udział w obrocie hurtowym energią elektryczną 2,1%).

Jednym z dużych sprywatyzowanych producentów energii elektrycznej jest także Elektrownia „Rybnik” S.A. z siedzibą w Rybniku (46,07% udziałów należy do spółki Electricité De France International S.A.S., zaś 32,45% do spółki EDF Investment II B.V.; Elektrownia „Rybnik” S.A. produkuje 7% energii elektrycznej w Polsce, a jej udział w obrocie hurtowym energią elektryczną wynosi 2,6%). Stan inwestycji zagranicznych w polską energetykę nie jest stały, na niezmiennym poziomie. Odnotować należy wycofanie się w 2011 r. szwedzkiego państwowego koncernu Vattenfall z Górnośląskiego Zakładu Energetycznego S.A. (99,98% akcji nabył TAURON Polska Eneria S.A., zaś 99,98% akcji w Vattenfall Heat Poland S.A. nabyła spółka Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.<sup>10</sup>).

### 1.1. Mechanizm tuneli nawigowania w organizacji procesowej

Prawidłowa konfiguracja organizacji procesowych uzależniona jest od właściwego rozpoznania potrzeb klientów końcowych oraz kolejnych gniazd procesowych, które również są swoistymi klientami gniazd – dostawców<sup>11</sup>. Tunel nawigowania w ujęciu mikro ustanawiany jest na podstawie oczekiwań zgłaszanych przez kolejne gniazdo procesowe, które rozpoznane zostały przez poszczególne gniazda w wyniku prowadzonych badań marketingowych. Tunelem makro nazywamy tunel wyznaczony w naturalny sposób na podstawie oczekiwań klienta końcowego. Koncepcję tuneli mikro i makro pokazuje rysunek 1.



Rys. 1. Tunele mikro i makro w organizacji procesowej

*Źródło: Opracowanie własne*

<sup>10</sup> Finalizacja tej transakcji nastąpiła 11 stycznia 2012 r. Patrz: [online]. [dostęp: 21.10.2012]. Dostępny w Internecie: <http://energetykon.pl>.

<sup>11</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007, s. 119.

Suma tuneli mikro nie tworzy wprost tunelu makro, jednak musi się w tym tunelu zawierać. Jest to istotne ze względu na prawidłowe nawigowanie gniazd procesowych w tunelach mikro, które powinno być perspektywicznie nastawione na kreowanie wartości dodanej makro. Dzięki efektowi synergii, który zachodzi wewnątrz procesu, suma tuneli mikro i wartości dodanych, które przemieszczają się w tych tunelach, jest wartością większą niż ich prosta suma arytmetyczna. Stąd wartość dodana makro jest zwykle czymś unikatowym, powstałym z połączenia wartości mikro.

Dominującym tunelem w przedstawionym mechanizmie jest tunel makro. Błędne rozpoznanie potrzeb klientów organizacji powoduje, że tunele mikro również zostaną nieprawidłowo skonfigurowane i wyroby organizacji na wyjściu procesów miną się z oczekiwaniami odbiorców. W ten sposób pozycja konkurencyjna organizacji spadnie, ponieważ istnieje możliwość, że jej klienci zaczną nabywać produkty lepszych organizacji, które trafniej odczytały oczekiwaną wartość dodaną. Stąd postulat świadomości i umiejętności badania wartości dodanej stanowi jeden z kluczowych w obszarze skutecznego budowania przewagi konkurencyjnej oraz umacniania pozycji rynkowej organizacji<sup>12</sup>.

## **2. BADANIE SATYSFAKCJI KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH W ORGANIZACJACH SEKTORA ENERGETYCZNEGO**

Na rynku sprzedawców energii elektrycznej dla klientów indywidualnych procesy uwolnienia rynku dopiero się rozpoczynają, skala zmiany sprzedawcy jest nadal mała i generalnie nieduża jest sama świadomość możliwości przeprowadzenia takiej zmiany. W tym kontekście trudno mówić o lojalności klientów. Hipotetyczna sytuacja zmiany sprzedawcy, gdyby pojawiła się konkurencja, jest nierzeczywista. Na rynkach silnie konkurencyjnych, klienci mają wybór i odpowiadając na pytanie o gotowość zmiany biorą pod uwagę wszelkie okoliczności.

Opisując relację klient – sprzedawca energii i szukając wytłumaczenia jej charakteru (co najsilniej ją buduje), zastosowano miarę satysfakcji, która w tym przypadku jest najlepszą miarą walidującą. Model satysfakcji ma charakter hierarchiczny: doświadczenia z różnych obszarów współpracy ze sprzedawcą energii wpływają na finalne zadowolenie ze sprzedawcy energii poprzez kształtowanie postaw wobec firmy.

Należy przyjąć, że na postrzeganą wartość dodaną ze sprzedaży energii elektrycznej mają wpływ przede wszystkim te elementy, które odpowiadają za poziom doświadczeń ze współpracy z danym sprzedawcą. Na poziom zadowolenia z poszczególnych obszarów współpracy składają się takie elementy jak:

- pracownicy biura obsługi klienta;
- funkcjonowanie biura obsługi klienta;
- infolinia;
- fakturowanie;
- reklamacje.

---

<sup>12</sup> S. Cyfert, Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, AE, Poznań 2006, s. 37.

Doświadczenia te przekładają się natomiast na poziom postaw w stosunku do danego sprzedawcy energii elektrycznej. Na poziom postaw składają się następujące elementy:

- postrzegana cena;
- postrzegana wartość;
- postrzegana jakość;
- postrzegana orientacja firmy na klienta;
- postrzegana reputacja;
- postrzegana marka.

Biorąc pod uwagę powyższe, należy zaznaczyć, że największe znaczenie dla organizacji ma właściwe rozpoznanie elementów tworzących poziom zadowolenia klienta z poszczególnych obszarów współpracy, ponieważ poziomy wyższe są pochodną relacji na poziomie podstawowym. Propozycja operacjonalizacji, tych obszarów na elementy składowe wraz z wynikami przeprowadzonych badań przedstawiona została w kolejnym punkcie opracowania.

### **3. POZIOM ZADOWOLENIA ODBIORCÓW INDYWIDUALNYCH Z POSZCZEGÓLNYCH ELEMENTÓW WSPÓŁPRACY ZE SPRZEDAWCĄ ENERGII ELEKTRYCZNEJ**

Aby określić poziom zadowolenia, przeprowadzono badania na 50 losowo wybranych odbiorcach indywidualnych będących klientami jednego z dostawców energii elektrycznej w kraju. Wyniki badań w poszczególnych obszarach przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Poziom zadowolenia z poszczególnych elementów współpracy – wyniki badań

<b>Lp.</b>	<b>Obszar poziomu doświadczeń</b>	<b>Poziom zadowolenia z poszczególnych elementów z poziomu doświadczeń</b>
1.	Pracownicy biura obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom kultury osobistej, uprzejmość i grzeczność – 87%</li> <li>– jasność i zrozumiały sposób przedstawiania informacji przez pracowników – 79%</li> <li>– jasność i zrozumiałość wydanych decyzji – 76%</li> <li>– kompetencje i wiedza pracowników – 75%</li> <li>– sprawność i szybkość obsługi – 74%</li> <li>– sposób rozwiązania zgłoszonej sprawy – 73%</li> <li>– zaangażowanie pracowników w rozwiązanie sprawy – 72%</li> </ul>
2.	Funkcjonowanie biura obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wygląd pracowników – 91%</li> <li>– estetyka wnętrza – 88%</li> <li>– łatwość znalezienia biura – 83%</li> <li>– godziny pracy – 76%</li> <li>– odległość do najbliższego biura – 67%</li> <li>– dostępność informacji w biurze – 65%</li> <li>– organizacja kolejek i czas oczekiwania – 55%</li> </ul>
3.	Infolinia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom kultury osobistej – 85%</li> <li>– kompetencje i wiedza – 73%</li> <li>– sposób rozwiązania sprawy – 70%</li> <li>– jasność przedstawienia informacji – 70%</li> </ul>

Lp.	Obszar poziomu doświadczeń	Poziom zadowolenia z poszczególnych elementów z poziomu doświadczeń
		– zakres spraw, które można załatwić – 64% – sprawność i szybkość obsługi – 58%
4.	Strona internetowa	– przejrzystość strony i łatwość poruszania się po niej – 74% – łatwość znalezienia na stronie potrzebnych informacji – 73% – estetyka strony – 72%
5.	Fakturowanie	– terminowość dostarczania – 88% – terminy płatności faktur – 82% – poprawność faktur – 82% – możliwe sposoby płatności – 73% – czytelność faktury – 72% – zrozumiałość informacji na fakturze – 68%
6.	Reklamacje	– łatwość złożenia reklamacji – 46% – czas rozpatrywania – 35% – zrozumiały sposób rozpatrzenia reklamacji – 34% – możliwe sposoby składania reklamacji – 32% – dostępność formularzy reklamacji – 29%

*Źródło: Opracowanie własne*

Jak pokazują wyniki z tabeli 1, wyszczególnione i badane elementy wpływające na poziom doświadczeń ze współpracy z badaną firmą otrzymały raczej wysokie oceny, zdecydowanie powyżej ocen średnich. Najlepiej oceniane jest funkcjonowanie biura obsługi klienta oraz jego pracownicy. Również obszar fakturowania otrzymał wysokie oceny. Jednocześnie badania pokazały, że należy poprawić obszar związany z reklamacjami, ponieważ oceny w tym obszarze kształtowały się na poziomie zdecydowanie poniżej oceny średniej.

Przedstawione powyżej wyniki badań, choć są cenne dla badanej organizacji i budowy przez nią przewagi konkurencyjnej, powinny być uzupełnione oceną stopnia ich ważności dla klientów. Perspektywa ta pomoże badanej firmie skoncentrować się na obszarach szczególnie istotnych dla jej klientów. Zatem oprócz opracowania elementów szczegółowych wraz z rozpoznaniem poziomu zadowolenia klientów, szczególnie istotne jest określenie wagi poszczególnych obszarów z poziomu doświadczeń dla klientów indywidualnych. Waga ta wskazuje na znaczenie poszczególnych obszarów w procesie budowy satysfakcji z dostarczanej wartości dodanej. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Waga poszczególnych obszarów z poziomu doświadczeń dla klienta indywidualnego

Lp.	Nazwa obszaru	Waga (%)	Zbadany poziom satysfakcji (%)
1.	Pracownicy BOK	9	80
2.	Funkcjonowanie BOK	15	77
3.	Infolinia	0	69
4.	Strona internetowa	14	73
5.	Fakturowanie	57	79
6.	Reklamacje	4	39

*Źródło: Opracowanie własne*

Jak pokazują wyniki badań przedstawione w tabeli 2, największe znaczenie w generowaniu satysfakcji klientów indywidualnych badanego dostawcy energii elektrycznej odgrywa proces fakturowania. Pozostałe obszary mają znaczenie niewielkie lub zerowe. Wynik ten wytłumaczyć można faktem, że faktury stanowią obecnie często jedyną formę kontaktu firm sektora energetycznego ze swoimi klientami. Poziom zdiagnozowanej badaniem satysfakcji klientów ocenić należy raczej pozytywnie. Element fakturowania, oceniony jako najważniejszy w procesie generowania satysfakcji, uznany został za spełniający swoje zadanie w 79%, co należy uznać za wynik raczej pozytywny. Zaskakujący może wydawać się fakt, że istnienie oraz funkcjonowanie infolinii nie ma żadnego znaczenia dla klientów. Wyniki badań w tym zakresie mogą zatem stanowić podstawę podjęcia decyzji o likwidacji tego elementu oferty i tym samym racjonalizacji ponoszonych kosztów.

Jak widać z powyższych wyników badań przedstawionych w tabelach 1 i 2, sytuacja badanej firmy powinna być oceniona jako wymagająca niewielkiej poprawy. Wskazuje na to wysoka waga wielu obszarów oraz przyznanie im ocen wskazujących na zadowolenie klientów na poziomie odbiegającym od przedziałów maksymalnych, zbliżonych do 100%. Osiągnięcie maksymalnego zadowolenia z dużym prawdopodobieństwem uznać można za cel niemożliwy do osiągnięcia, ale ważne jest przyjęcie tego celu jako swoistego tunelu nawigowania, który przyświeca wszystkim członkom organizacji i w ten sposób wpływa na kierunek i charakter podejmowanych przez nich działań.

## **PODSUMOWANIE**

Firmy sektora energetycznego związane z obszarem dystrybucji energii elektrycznej funkcjonują na coraz bardziej zliberalizowanym rynku. Obecnie istnieje możliwość zmiany dostawcy zarówno w przypadku klientów indywidualnych, jak i klientów instytucjonalnych. Wraz z wprowadzeniem na ten rynek elementów konkurencyjnych, szczególnie aktualny staje się postulat oceny zapotrzebowania na wartość dodaną ze strony odbiorców energii elektrycznej oraz podjęcia wszelkich prób zmierzających do dostarczenia tej wartości i jej maksymalizacji. W tym celu dostawcy energii zmuszeni są do podejmowania działań restrukturyzacyjnych w obszarze ich struktury organizacyjnej w kierunku struktur procesowych, umożliwiających elastyczne dostosowanie wytwarzanych wartości dodanych do zmieniających się potrzeb klientów końcowych. Jest to możliwe przy wykorzystaniu mechanizmów tuneli nawigowania, które powodują, że pracownicy samodzielnie prognozują wartości dodane na wyjściach procesów i podejmują właściwe działania w celu wytworzenia tych wartości. Dodatkowo mechanizm ten pozwala na zastosowanie wielu komplementarnych, nowoczesnych metod zarządzania, takich jak np. partycypacja, delegowanie uprawnień, motywowanie oparte na potrzebie samorealizacji pracowników, kultura organizacyjna odpowiadająca założeniom organizacji uczącej się oraz coaching i mentoring.

Aby powyższe mechanizmy mogły zaistnieć, konieczne jest szczegółowe rozpoznanie elementów oferty organizacji, które wpływają i tworzą wartość dodaną dla klienta. W tym celu należy badać poszczególne elementy tej oferty, poziom zadowolenia z niej, a także możliwe pola usprawnień. Dodatkowo, ważne jest określenie wagi poszczególnych elementów oferty dla klientów, gdyż wtedy możliwe jest określenie obszarów szczególnie istotnych dla budowy przewagi konkurencyjnej firmy. Taka perspektywa pozwala na skoncentrowanie wysiłków organizacji na elementach kluczo-



wych, choć należy przyjąć, że wszystkie obszary budują wartość oferty organizacji na zasadzie synergicznej.

#### LITERATURA

1. Brajer-Marczak R., *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, pod red. Nowosielski S., Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
2. Burkette G.D. Hedley T.P., *The Truth about Economic Value Added*, [w:] "CPA Journal", vol. 67, no. 7/1997.
3. Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań 2006.
4. De Villiers J., *The distortions of Economic Value Added*, [w:] "Journal of Economics and Business", Vol. 49, no. 3/1997.
5. Deleuze O., *Introduction. Right of access to energy, environmental protection and opening of electricity and gas markets*. Energy Conference, Brussels 2001.
6. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
7. Kosiński E., *Usługi w ogólnym interesie gospodarczym a reguły ochrony konkurencji w Unii Europejskiej*, RPEiS 2005.
8. Nowosielski S. (2008) *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław
9. Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
10. Richard J. Gilbert, Edward P. Kahn, David M., Newberry K., *International Comparisons of Electricity Regulation*, Cambridge 2006.
11. Skoczny T., *Stan i tendencje rozwojowe prawa administracji regulacyjnej w Polsce*, [w:] „Ius Publicum Europeum”, Dwunaste Polsko-Niemieckie Kolokwium Prawników-Administratywistów, Warszawa 2001.
12. Skoczny T., *Zakaz praktyk ograniczających konkurencję*, [w:] *Prawo Unii Europejskiej. Prawo materialne i polityki*, pod red. Barcz J., Warszawa 2003.
13. Stewart G.B., *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, Harper Business, New York 1991.
14. Zawicki M., Mazur S., *Analiza instytucjonalna urzędu gminy*. Wydanie II, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2008.

#### ADDED VALUE AS FACTOR IN BUILDING NAVIGATION TUNNELS IN PROCESS ORGANIZATION – CASE STUDY

##### Summary

*The liberalisation of the energy market makes it necessary for the companies to survey their customers' needs in order to get to know them and finally to meet them. It is important to deliv-*

*er added value exactly as it is expected by the market. To do that, it is crucial to change organizational structures into process ones. Such structures allow the organization to know the needs and adjust to them accordingly. The mechanism of navigation tunnels is implemented so that the workers know exactly what they should do to please the customer. To recognize the needs, it is useful to check the elements which create the value for the customers as well as the importance of the elements.*

**Keywords:** *process management, navigation tunnels, energy sector, added value, customer satisfaction*