

Lidia Cieślak
Dyrektor działu Industry&Governmental Relations
Iwona Kubicz
Dyrektor działu Research & Publications
On Board PR Ecco International Communications Network

Energetyka – change management i komunikacja zmiany

Realizowane w ostatnich latach badania opinii wskazują, że polskie społeczeństwo dość sceptycznie odnosi się do planowanego przez rząd procesu prywatyzacji. Jednocześnie przedsiębiorstwa energetyczne stoją przed koniecznością wdrożenia transparentnej polityki cenowej dla klientów biznesowych i gospodarstw domowych. Konieczne jest zatem jak najszybsze wdrożenie procesów komunikowania zmian, zarówno skierowanych do wewnątrz, jak i na zewnątrz sektora.

Sektor w obliczu zmian

Energetyka to sektor gospodarki, który w najbliższym czasie czeka głębokie przemiany strukturalne. Zgodnie z rządowymi założeniami „Planu prywatyzacji na lata 2008-2011”, na częściową sprzedaż udziałów wystawiono największe grupy energetyczne tj. PGE i Tauron. Zaplanowano też całkowitą prywatyzację poznańskiej grupy energetycznej Enea oraz sprzedaż inwestorowi branżowemu udziałów w gdańskim koncernie energetycznym Energa. Wkrótce nowego właściciela pozna też Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin. Sam proces prywatyzacji to jednak nie wszystko. Sektor będzie musiał stawić czoła wyzwaniom związanym z liberalizacją rynku i walką o klienta.

Sektor energetyczny stoi zatem licznymi procesami prywatyzacyjnymi, zmianami organizacyjnymi oraz wzrastającym znaczeniem wizerunku dla konkurencyjności. Jednocześnie przygotowuje się do prac nad unowocześnieniem sieci i wdrożeniem nowych projektów związanych z energetyką jądrową czy odnawialnymi źródłami energii (OZE). Wypełnienie zaleceń protokołu z Kioto oraz zapisów pakietu klimatycznego niesie konieczność zmiany postaw społecznych w zakresie budowy nowych elektrowni i pozyskiwania energii z alternatywnych źródeł takich jak na przykład farmy wiatrowe.

Jak pokazują badania opinii, Polacy na wiele z tych zmian wciąż nie są przygotowani i deklarują swój sprzeciw. Jednocześnie w dobie uwalniającego się rynku i walki, na razie o klienta korporacyjnego, a wkrótce indywidualnego, edukacja klientów i odpowiednie programy komunikacji oferty B2B to spore wyzwanie, ale także olbrzymia szansa na poszerzenie rynku.

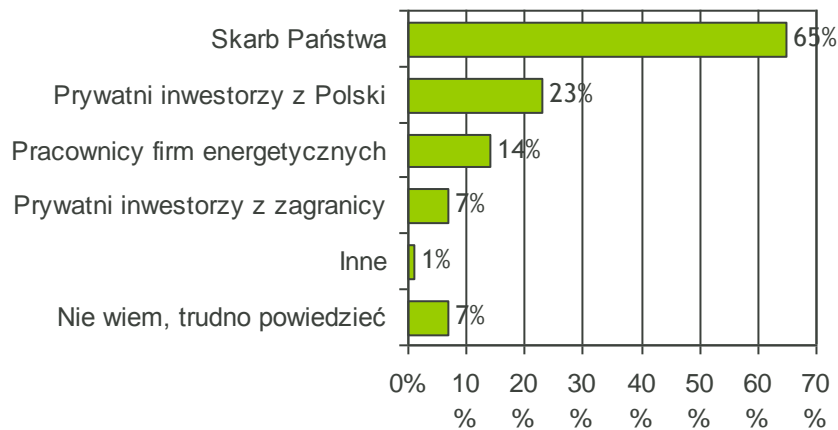
Polacy wobec zmian w sektorze

Jak wynika z raportu „Energetyka: Trudna prywatyzacja”, przygotowanego przez firmę doradczą On Board PR Ecco Network (www.onboard.pl) na podstawie badań firmy PBS DGA (www.pbsdga.pl), ponad połowa (65 proc.) Polaków jest zdania, że przedsiębiorstwa energetyczne powinny pozostać w rękach Skarbu Państwa. Według 23 proc. społeczeństwa powinny one należeć do prywatnych inwestorów z Polski, a 14 proc. najchętniej widziałaby je w rękach pracowników firm energetycznych. Tylko 7 proc. respondentów uważa, że spółki energetyczne powinny być własnością prywatnych inwestorów z zagranicy.

Popularność poglądu, według którego przedsiębiorstwa energetyczne powinny być własnością Skarbu Państwa rośnie wraz z wiekiem. Wśród osób, które ukończyły 40 lat ponad 76 proc. deklaruje, że spółki energetyczne powinny należeć do państwa. Znacznie chętniej zgodę na inną formę własności wyrażają młodzi ludzie w wieku 18-24 lata. Wśród

nich mniej niż połowa (46 proc. respondentów) podziela pogląd o konieczności kontroli właścicielskiej ze strony Skarbu Państwa.

Kto Pana/i zdaniem powinien być właścicielem przedsiębiorstw energetycznych?



Dość wyraźnie zauważa się większą tendencję do wskazywania prywatnych inwestorów jako odpowiednich właścicieli przedsiębiorstw energetycznych wśród osób bardziej wykształconych. Odsetek osób, w opinii których przedsiębiorstwa energetyczne powinny należeć do Skarbu Państwa jest najwyższy wśród osób z wykształceniem zawodowym (70 proc.). Ta sama grupa często deklaruje też, że spółki energetyczne powinny być własnością pracowników firm energetycznych – 21 proc.

Dla zarządów spółek energetycznych powinien być to istotny sygnał wskazujący na fakt, iż pracownicy prywatyzowanych firm energetycznych będą domagać się uwzględnienia ich stanowiska w procesach prywatyzacyjnych i z dużym prawdopodobieństwem zyskają przy tym społeczne poparcie.

Istotnym elementem właściwie funkcjonującego rynku energii jest dobra infrastruktura, a co za tym idzie długookresowe inwestycje sektorowe. Plany rozwoju dotyczące zarówno producentów jak i dystrybutorów energii elektrycznej powinny zapewniać minimalizację nakładów i kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa energetyczne tak, aby nie powodowały w poszczególnych latach nadmiernego wzrostu cen. Tymczasem opór społeczny wobec nowych inwestycji w energetyce jest znaczny. Jak wynika ze wspólnych badań On Board PR i PBS DGA, niemal połowa Polaków (45 proc.) nie zgadza się na budowę elektrowni w miejscowości, w której mieszkają lub w jej pobliżu.

Urząd Regulacji Energetyki coraz bardziej przygląda się kosztom wykazywanym przez firmy energetyczne w taryfie. Ocenia też efektywność i zasadność inwestycji sieciowych dbając o odpowiedni rozwój infrastruktury energetycznej w naszym kraju. W przyszłości, największe środki z taryfy trafią do tych przedsiębiorstw, które najbardziej efektywnie będą inwestowały w rozwój sieci i będą umiejętnie obniżały koszty stałe prowadzonej działalności. W długofalowej perspektywie tylko takie przedsiębiorstwa będą miały rację bytu. Istotne jest to, aby polski rynek energii uległ dostosowaniu do europejskich standardów. Niestety modernizacja infrastruktury i spełnienie wymogów, jakie Polska stawia sobie w dokumencie „Polityka energetyczna dla Polski do 2030r.” wiążą się również z dywersyfikacją źródeł wytwarzania energii, w tym z rozwojem energetyki jądrowej i wykorzystaniem alternatywnych źródeł produkcji energii elektrycznej.

Jak pokazują badania, zmiany te będą zachodziły przy dużym oporze ze strony opinii publicznej, a więc powinny zyskać istotne wsparcie w zakresie kampanii społecznych i działań operatorów kierowanych do lokalnych społeczności.

Energetyka jądrowa – czy będzie powtórka z Żarnowca?

Protesty lokalnych społeczności i organizacji proekologicznych mogą powtórzyć się podobnie jak miało to miejsce podczas pierwszych prób zbudowania w Polsce elektrowni atomowej w Żarnowcu.

Zapytani o opinię przeciwko budowie jakiego typu elektrowni protestowaliby najbardziej, Polacy najczęściej przeciwni są budowie w ich sąsiedztwie elektrowni atomowej – pogląd ten wyraża aż 71 proc. społeczeństwa. W dalszej kolejności największy sprzeciw wzbudziłaby budowa elektrowni węglowej (27 proc.), następnie elektrowni zasilanej ropą (18 proc.) i gazem (17 proc.). Najmniejszy sprzeciw wzbudza budowa tzw. zielonych elektrowni, czyli elektrowni na biomasę (8 proc.), elektrowni wiatrowej (8 proc.) i wodnej (5 proc.). 9 proc. Polaków nie miałoby nic przeciwko jakiegokolwiek elektrowni w pobliżu ich miejsca zamieszkania.

Okazuje się, że taki sprzeciw wynika głównie z lęków i braku edukacji, ale także niewystarczającej wiedzy w zakresie potencjalnych korzyści płynących z lokowania elektrowni atomowych dla rozwoju regionu. Inaczej na lokowanie elektrowni atomowych patrzą np. Czesi z obszarów, w których takie elektrownie funkcjonują i tworzą miejsca pracy. Stąd tak istotna jest edukacja nie tylko w zakresie aspektów ekologicznych, ale także w kwestiach związanych z biznesem oraz aktywnym pozyskiwaniem klientów przez sektor energetyczny.

Zmiana dostawcy - potrzeba edukacji

Możliwość zmiany dostawcy energii elektrycznej, która zaczyna być odczuwalna w przypadku klientów biznesowych przedsiębiorstw energetycznych jest szansą na rozwój i nowy podział rynku nie do końca wykorzystaną przez firmy z tego obszaru.

Aż 89 proc. Polaków nie wie jak zmienić dostawcę energii elektrycznej - wynika z raportu On Board PR przygotowanego na podstawie badań zrealizowanych przez pracownię badawczą PBS DGA. Od 2007 roku, kiedy po raz pierwszy pytaliśmy Polaków o chęć zmiany dostawcy, niewiele się zmieniło. Wówczas o takiej możliwości słyszało tylko 20 proc. badanych, z których aż 68 proc. nie rozważało nawet takiej zmiany. Dziś nadal praktyczna wiedza w tym zakresie pozostaje w sferze marzeń.

Inaczej jest jednak wśród przedsiębiorców i osób na kierowniczych stanowiskach. Tu widać, że firmy coraz częściej interesują się konkurencyjnymi ofertami. Z pozostałych 11 proc. społeczeństwa, które posiada wiedzę na temat tego jak zmienić dostawcę energii, najlepiej poinformowane są osoby zajmujące kierownicze stanowiska (28 proc.) oraz prowadzące własną działalność gospodarczą (25 proc.). Najmniej poinformowaną grupą społeczną w tym zakresie są rolnicy – zaledwie 2 proc. wie, w jaki sposób zmienić dostawcę energii elektrycznej. Bez względu na miejsce zamieszkania, osoby, które korzystały z Internetu w przeciągu ostatniego miesiąca niemal dwa razy częściej deklarowały, że wiedzą jak zmienić dostawcę energii elektrycznej (15 proc.), niż respondenci, którzy nie posiadają dostępu do sieci (8 proc.).

Polska krok za Europą – wartości korporacyjne w sektorze energetycznym

Nie tylko opinia społeczna może hamować dynamiczny rozwój sektora podobnie mogą działać deklarowane przez sektor wartości korporacyjne. Według badania „Corporate Values Index 2009” przeprowadzonego na blisko 3800 firmach z 11 krajów świata przez sieć Ecco International Communications Network, polskie firmy są krok za firmami

energetycznymi z Europy w zakresie najczęściej deklarowanych wartości. Z sektora energetycznego wzięły w tym badaniu udział m.in. takie firmy jak: PGE, Enea, Południowy Koncern Energetyczny, Vattenfall.

Podczas, gdy dla krajów Europy Zachodniej wiodącą wartością w sektorze energetycznym staje się innowacyjność, dla Polski na pierwszym miejscu plasują się wartości związane z ekologią i jakością. Komunikacja poprzez wartości przekłada się w dalszej kolejności na wszystkie istotne przekazy płynące z sektora do społeczeństwa w tym strony WWW, materiały informacyjne, kampanie edukacyjne etc.

Zmianom w sektorze powinny więc towarzyszyć precyzyjne działania zarządcze zmierzające do wdrożenia poprzez komunikację wewnętrzną i zewnętrzną nowych zestawów wartości korporacyjnych idących również w parze z oczekiwaniami społecznymi. Dużą rolę odegrać może tu komunikacja wewnętrzna.

Potrzeba komunikacji zmiany

Przy tak negatywnym nastawieniu opinii społecznej prywatyzacja sektora energetycznego będzie dużym wyzwaniem zarówno dla polityków jak i zarządów spółek energetycznych. Badania wyraźnie wskazują, że sektor ten tradycyjnie traktowany jako strategiczny, boimy się oddać w obce ręce. Zmiany w energetyce powinny więc być poparte intensywną kampanią edukacyjną skierowaną do pracowników i lokalnych społeczności. Wiele zależy też od inwestorów zagranicznych, czy uda im się przekonać do siebie media i opinię publiczną.

W przypadku liberalizacji rynku i wprowadzaniu innowacyjnych produktów oraz usług mamy do czynienia z dużą niewiedzą społeczną. Modernizacja sieci, wdrożenie sieci inteligentnych, zapewnienie zdalnego odczytu i nowe produkty dla klientów przedsiębiorstw energetycznych, o których dużo dyskutuje się w ramach sektora wymagają intensywnych kampanii informacyjnych, żeby klient uwierzył w to, że przedsiębiorstwa z sektora dążą do unowocześnienia i zapewnienia niezawodności dostaw. Zmiany dokonywane powinny być jednak ogłaszane, a ich skutki i korzyści z nich płynące komunikowane opinii publicznej. Wówczas interes konsumenta ma szansę przeważać nad solidaryzmem z walczącymi o zachowanie status quo związkami zawodowymi.

W wyżej wymienionych sytuacjach z pewnością otwiera się pole dla komunikacji zewnętrznej. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż istotne jest przesunięcie nacisku z reakcyjnego sposobu odpowiadania na ewentualne wyłączenia i przerwy w dostawach energii, na proaktywny mówiący o pozytywnych procesach zmian zachodzących w samych organizacjach.

Paradoksalnie przekonanie opinii publicznej, iż przedsiębiorstwo energetyczne więcej pieniędzy zamierza wydać na sieć i rzetelne informowanie, kiedy jej stan może ulec istotnej poprawie może pomóc pracownikom w ich codziennych obowiązkach np. w konfrontacji z rozżalonymi odbiorcami energii, którzy czekają na naprawę przedłużającą się ze względu na zły stan sieci.

Proces zmiany wywołuje często niepokój i obawy. Zarówno pracownicy jak i klienci mogą odczuwać niepewność i niedogodności związane ze zmianami. Efektywne przeprowadzenie spółek przez ten proces jest jednym z kluczowych zadań dla Zarządów i służb komunikacji w sektorze energetycznym.

Aby sprawnie wdrożyć nowe strategie zarządcze potrzebne jest stałe wsparcie specjalistów w zakresie dialogu na zewnątrz i wewnątrz organizacji. W tej sytuacji kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa jest efektywna komunikacja zmiany zarówno do otoczenia zewnętrznego jak i do pracowników wszystkich szczebli.

Propozycje płynące z krajów Europy Zachodniej m.in. w Wielkiej Brytanii, która także boryka się z problemami w zakresie rozwoju sektora pokazują, że dobrym rozwiązaniem mogłaby być debata publiczna i rozpoczęcie otwartego dialogu w mediach nt. stanu polskiej energetyki.

Jak zacząć komunikować?

Diagnoza

Pierwszym krokiem do zmiany postrzegania branży jest diagnoza firm z sektora oraz ich otoczenia medialnego i społecznego. Badania komunikacji przeprowadzane wśród polskich przedsiębiorstw pokazują jak duże rozbieżności występują pomiędzy wartościami określonymi jako priorytetowe przez zarządy spółek a tymi, którymi kierują się pracownicy i lokalne społeczności. Może to mieć kluczowe znaczenie w przypadku protestów towarzyszących procesowi prywatyzacji i modernizacji sektora.

Plan komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej

Wykorzystanie wartości to jeden z wiodących trendów w dziedzinie zarządzania. Wymaga wsparcia odpowiednio przeprowadzonym wdrożeniem. Wartości korporacyjne powinny być pomostem łączącym wizję i misję firmy, próbą spojrzenia w przyszłość - odpowiedzią na pytanie o cechy, które można przypisać firmie dziś i które będzie można przypisać jej jutro. Wartości są jak kod genetyczny firmy - powinny decydować o zachowaniu, wewnętrznych uwarunkowaniach i wizerunku. Mając zdiagnozowane wartości korporacyjne oraz przebadanych pracowników i otoczenie możemy ustalić plan komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Upowszechnienie zestawu wartości

Zestaw wartości w firmach to najczęściej 4-5 ogólnych pojęć odnoszących się do zagadnień kluczowych z punktu widzenia działania firmy. Zestaw wartości jest silnie uzależniony od branży, w której działa przedsiębiorstwo, jego wielkości oraz kręgu kulturowego, z którego się wywodzi.

Istotne jest również samo upowszechnienie zarządzania poprzez wartości w polskich firmach. Badanie „Corporate Values Index 2009” pokazuje, własnym zestawem wartości kieruje się prawie 80% wiodących światowych firm. W Polsce wartości korporacyjne wykorzystuje natomiast jedynie około 30% przedsiębiorstw. Oznaczać to może, że w wielu polskich firmach pracownicy nie wiedzą jakie ich firma ma priorytety oraz czy i jakie społeczne wartości ceni.

Brak wspólnych wartości wypracowanych przez kadrę zarządzającą i pracowników sprawia, iż wiodącym zestawem wartości staje się najczęściej zestaw zaproponowany przez partnera społecznego. Zestaw ten reprezentuje najczęściej oczekiwania tylko jednej ze stron. Z podobnym stanem możemy zetknąć się w większości firm z polskiego sektora energetycznego.

Zaangażowanie pracowników – interaktywne warsztaty

W przypadku sektora energetycznego dobrym rozwiązaniem są wszelkiego rodzaju warsztaty i działania angażujące liczne grupy pracowników, które mają za zadanie wspólnie pod okiem moderatorów spotkań wypracowywać i zrozumieć jakie są konieczne kierunki rozwoju sektora i konieczne do wprowadzenia zmiany, aby móc aktywnie na tym rynku konkurować i dostosować się do rosnących oczekiwań klientów.

Ambasadorzy zmiany

Poza aktywizacją pracowników istotne jest edukowanie wewnętrznych komunikatorów. Rozbudowane często działy komunikacji przedsiębiorstw energetycznych powinny przejąć

rolę wewnętrznego ambasadora, edukatora i trenera kadr w zakresie komunikacji zmiany.

Przełożenie systemu wartości na każdy szczebel organizacji

W Polsce poza niskim odsetkiem firm deklarujących wartości mamy również niskie zaufanie do prezentowanych przez podmioty komercyjne wartości i standardów etycznych. W zakresie komunikacji wewnętrznej istotne jest więc pokazanie nie tylko wartości jako pojęć samych w sobie, ale też wskazanie jak takie wartości jak np. innowacyjność czy nawet ochrona środowiska przekładają się na konkretne działania realizowane przez firmę. Ważne są jednak nie tylko działania czy programy CSR, ale przełożenie wartości na drobne czynności dnia codziennego, które wykonują wszyscy pracownicy.

Przełożenie komunikatu na otoczenie zewnętrzne organizacji

Istotne jest również, aby w ten sam jednolity i spójny sposób przedsiębiorstwo komunikowało się ze swoim otoczeniem zewnętrznym pokazując w wywiadach, debatach i na konferencjach w jakim kierunku będą zachodzić zmiany wewnątrz organizacji i jakie korzyści lub skutki zmiany te mogą przynieść klientom.

Podsumowanie

Dotychczasowe analizy wskazują, że mamy do czynienia ze wspólną interesów prezentowaną zarówno przez pracowników jak i lokalne społeczności wobec zamierzeń firm energetycznych. W praktyce oczekiwania tych dwóch grup i ich potrzeby są całkiem różne, dlatego w komunikacji zewnętrznej warto wskazywać nie tylko na pozytywny wymiar wdrażanych przez firmę innowacji, zmian personalnych czy strukturalnych, ale także na korzyści jakie odniesie ostateczny odbiorca energii. Wówczas być może strajki towarzyszące procesom prywatyzacyjnym spotkają się z mniejszym poparciem ze strony społeczeństwa. Podobnie lęki pracowników mogą zostać osłabione poprzez rzetelne informowanie ich o tym jak zmiany będą przebiegać i w jaki sposób będą one dotyczyć ich samych. Istotne jest również to by mogli w takich zmianach aktywnie uczestniczyć.