

**ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА**

**ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ“**

**КАТЕДРА „МАРКЕТИНГ“**

---

**Георги Димитров Георгиев**

**ИЗГРАЖДАНЕ НА ПОТРЕБИТЕЛСКА  
ОРИЕНТАЦИЯ В ЕЛЕКТРОСНАБДИТЕЛНИТЕ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ**

**Автореферат**

на проект на дисертационен труд за присъждане на образователна  
и научна степен “доктор” по направление 3.8. Икономика, научна  
специалност “Маркетинг”

**Научен ръководител:**

Доц. д-р Мария Кехайова-Стойчева

Варна 2020

Дисертационният труд е с общ обем от 208 страници и е структуриран в увод (6 стр.), три глави (170 стр.), заключение (5 стр.), списък на използваната литература (10 стр.) и приложения (16 стр.). Дисертацията съдържа 28 таблици, 22 фигури и 4 приложения. Библиографията включва 200 източника (8 от които в интернет) - на български, английски и немски език.

Дисертационният труд е обсъден от катедра “Маркетинг” при Икономически университет – Варна. Авторът е редовен докторант към катедра “Маркетинг” при Икономически университет – Варна. Изследванията и разработката са извършени в същия университет.

**Автор:** Георги Димитров Георгиев

**Заглавие:** Изграждане на потребителска ориентация в електроснабдителните предприятия в България

**Тираж:**

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## **1. Актуалност и значимост на изследването**

Актуалността и значението на темата за потребителската ориентация на електроснабдителните компании се обуславят от развитието на пазара на електроенергия през последните години в Европа и в частност в България. В съответствие с разпоредбите на Третия енергиен пакет всички страни членки на ЕС са задължени да предоставят право на потребителите да сменят своя доставчик на електроенергия в рамките на три седмици и без допълнителен риск<sup>1</sup>. Докато в почти всички страни от ЕС процесът по либерализация е завършен и потребителите могат да избират своя доставчик на електроенергия, в България той все още продължава. Така към момента единствено най-големите консуматори и бизнес потребителите, присъединени към мрежата на средно напрежение на практика могат да сменят своя доставчик. Въпреки това с проект на българското правителство от октомври 2020 г. всички бизнес клиенти ще трябва да закупуват електроенергия по свободно договорени цени. В тази връзка плановете на българската държава са до 2025 г. всички домакинства също да бъдат изведени на либерализирания пазар и да могат да сменят своя доставчик по желание.

Електроснабдителните компании, които до момента са имали монополна позиция на пазара на дребно неизбежно ще се сблъскат с проблема на отлив на клиенти. Практиката показва, че на либерализираните западноевропейски електроенергийни пазари процентът на клиентите, сменящи доставчика си на електроенергия може да варира от 5% до 22%<sup>2</sup>. Появата на кокуренция неизменно ще повиши изискванията на потребителите към техните настоящи доставчици.

Подобно развитие на българския пазар на електроенергия на дребно налага установяване готовността на електроснабдителните компании да посрещнат предизвикателствата на либерализирания пазар и на промените в клиентските предпочитания, които могат да последват, чрез изграждането на потребителска ориентация. Развитието на тези промени в сектора в други страни показва, че компаниите

---

<sup>1</sup> Достъпно на: <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20080616FCS31737+0+DOC+XML+V0//BG#title5>. Последен достъп 09.06.2020 г.

<sup>2</sup> Мониторингов доклад за представянето на европейските пазари на дребно през 2018. Съвет на европейските енергийни регулатори. <https://www.ceer.eu/documents/104400/-/-/5c492f87-c88f-6c78-5852-43f1f13c89e4>. Последен достъп 10.06.2020

извършват преход от продуктова ориентация и ориентация към продажбите в техния чист вид към потребителска ориентация. Въпреки широкия спектър на научни изследвания в сферата на потребителската ориентация в световната и българската научна литература липсват изследвания, насочени към изграждането на концепция за потребителска ориентация в компании, които оперират на регулиран пазар. Значимостта на темата се определя и от пряката или индиректна връзка между потребителската ориентация и важни маркетингови цели като създаване на изключителен потребителски опит, достигането на определено ниво на потребителска удовлетвореност и лоялност. Според проведено проучване компании, които имат формирана концепция за опита на потребителите и я използват във всекидневното вземане на решения е по-вероятно да надминат поставените цели за печалба и приходи, отколкото тези, които нямат<sup>3</sup>. Същото проучване показва, че 26% от компаниите, които имат изградена концепция за потребителския опит надвишават поставените цели за печалба, докато само 14% от тези, които нямат постигат същите резултати. Тези примери показват значението на разбирането на потребителския опит в съвременната пазарна среда и индиректно акцентират върху значението на потребителската ориентация в компаниите.

С помощта на потребителски ориентиран мениджмънт, промяна на организационната култура, структура и стратегия, предлагане на цялостни решения за удовлетворяване на потребителските нужди, създаването на дългосрочни взаимоотношения с рентабилните клиенти компаниите от този сектор могат да станат конкурентноспособни, да противодействат на конкуренцията и да повишат своята ефективност, а и цялостните бизнес резултати.

## **2. Обект и предмет на изследването**

*Обект* на настоящото дисертационно изследване са електроснабдителни компании в България, които имат лицензии за продажба на електроенергия на регулирания пазар на електроенергия както и домакинствата, които закупуват електроенергия по регулирани цени. *Предмет на изследване* е потребителската ориентация в тези компании.

## **3. Основна изследователска теза**

---

<sup>3</sup> Barnes, C., Blake, H., Pinder, D., Creating and delivering your value proposition, managing customer experience for profit, London, Kogan Page Limited, 2009

**Основна теза** на изследването е, че изграждането на потребителска ориентация в началото на либерализация на пазара ще помогне на електроснабдителните компании да привлекат нови и да запазят настоящите си клиенти, като подобрят тяхното представяне. Крайните снабдители на електроенергия в България не са готови да посрещнат предизвикателствата на либерализирания пазар на електроенергия. Предлагането на разнообразни услуги, съобразени с потребностите на клиентите, повишеното качество на потребителското обслужване и високите нива на удовлетвореност намаляват риска от преминаване на потребителите към конкурентна компания и повишават стойността на организациите.

#### **4. Цел и задачи на дисертационния труд**

Целта на настоящия труд е въз основа на анализ на различни теоретични постановки в областта на потребителската ориентация и изследване на специфични за електроенергийния бранш характеристики да се идентифицира готовността за прилагане на концепцията за потребителска ориентация от електроснабдителните компании в България и да се предложат насоки за изграждане на такава в условията на либерализиран пазар.

Постигането на така поставената цел се определя от решаването на следните задачи:

- Проследяване, обобщаване и анализиране на теоретичните постановки на концепцията за потребителска ориентация
- Извеждане на основни фактори, оказващи влияние при изграждане на потребителска ориентация и нейната класификация
- Анализ на пазара на електроенергия в България
- Предлагане на инструментариум за установяване на текущото състояние на нивото на потребителска ориентация в електроснабдителните компании в България.
- Изследване равнището на потребителска ориентация на компаниите и нейното съответствие с идеалната представа за концепцията в електроенергийния сектор и предлагане на насоки за подобряване на потребителската ориентация в електроснабдителните компании.

## **5. Методи на изследването**

Поради оскъдната информация в научната литература относно прилагането на потребителска ориентация на регулираните пазари на електроенергия е използван отчасти дедуктивния подход, т.е. извеждане на обобщения от общото към частното. Аналитичните подходи, методи и техники, които са използвани в настоящата дисертация са индукция, дедукция, анализ на съдържание, анализ на динамични редове, сравнителен анализ, дискриптивна статистика, анализ на средни величини и регресионен анализ. Софтуерът с който е работено е Excell и SPSS версия 20.

## **6. Ограничения на изследването**

Едно от основните ограничения на изследването е свързано с пазара на електроенергия. В този смисъл то е насочено към регулирания пазар на електрическа енергия, на който в момента на завършване на дисертационния труд се намират 99% от домакинствата в България. На този пазарен сегмент в момента оперират три електроснабдителни компании, които се явяват и доставчици от последна инстанция за потребители, които не са си избрали фирма доставчик. Така извън обхвата на изследването остават бизнес и институционалните потребители на електроенергия, тъй като една част от тях закупуват електроенергия на свободния пазар на електроенергия, а друга на регулирания, но въпреки това до края на 2020 се предвижда тяхното цялостно прехвърляне на либерализирания пазар. Така при търговията и обслужването на тези пазарни сегменти функционират други пазарни принципи и подходи на компаниите. За продажбата на електроенергия на тези пазари са обособени отделни дъщерни компании, които влизат в състава на групата от организации, към които принадлежат електроснабдителните компании.

Следващо ограничение в настоящата разработка е изследването на ориентацията на компаниите спрямо останалите стейкхолдъри (освен клиентите), чиято численост и разнообразие и комплексност предполага провеждането на самостоятелно проучване. В същото време промяната на пазарната среда и преминаването от регулиран към либерализиран пазар оказва влияние в най-голяма степен на битовите потребители на

електроенергия, което предопределя и техния избор и фокусиране на вниманието единствено към тях.

Поради липсата на предоставен широк достъп в електроснабдителните дружества извън обхвата на емпиричното изследване са оставени групата на служителите. В дисертационното изследване се наблюдава личната потребителска ориентация (потребителската ориентация на служителите), която е част от цялостната потребителска ориентация на организацията. Поради ограничението личната потребителска ориентация не е определяна директно, а индиректно чрез оценките на мениджмънта.

Проучването е проведено за периода август - декември 2019 г. като в неговият обхват са включени мениджъри на средно управленско равнище в електроснабдителните компании и домакинствата, които имат достъп до интернет. Поради финансови ограничения на изследването то е проведено по електронен път като са използвани различни социални мрежи и електронни канали и по-този начин то изключва домакинствата, които нямат достъп до интернет.

В емпиричното изследване не намира място и оценката на бизнес процесите на електроснабдителните компании поради широкия обхват на този аспект от вътрешната среда на компанията и невъзможността в настоящия труд да се обърне внимание на всички изградени процеси в компаниите, които следва да бъдат адаптирани към концепцията за потребителска ориентация. Този аспект от прилагането на потребителската ориентация е оставен за бъдещи научни търсения.

Важно ограничение съществува и по отношение на концептуализацията на потребителската лоялност, която представлява ключов елемент от потребителската ориентация на тактическо ниво. В настоящото дисертационно изследване тя е включена в концептуалния модел само като част от метриките, които е необходимо да бъдат наблюдавани от потребителски ориентираната компания. В този смисъл само мениджърите от електроснабдителните дружества посочват дали имат готовност да се наблюдава от компаниите. Лоялността, обаче, не е включена в изследването на потребителите, поради това, че на този етап на регулации на пазара потребителите са принудени да работят с конкретен доставчик. В този смисъл тя не е отразена в концептуалния модел като преценка от страна на клиентите



## **7. Източници на информация**

Информацията, необходима за осъществяване на целите и задачите на изследването е осигурена чрез:

- Проучване на различни публикации на български и чуждестранни автори от различни научни области и от практиката, както и на нормативната база, регулираща дейността на електроенергийните компании в България

- За анализа на пазара на електроенергия в България са използвани данни на Национален статистически институт, Център за пазарни изследвания, Доклади на Комисията за енергийно и водно регулиране и други източници на вторични данни за сектора;

- Първични данни от крайни потребители, осигурени в рамките на проведено собствено емпирично изследване. Приложен метод е допитване на база структуриран въпросник.

- Първични данни от мениджъри в електроенергийни компании. Приложен метод дълбочинни интервюта.

## **8. Аprobация**

Дисертационният труд е обсъден на разширени заседания на Катедра “Маркетинг”. Части от него са представени и обсъдени на международни научни конференции и публикувани като статии и доклади в специализирани научни издания.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави, заключение и приложения с общ обем 208 страници, от които 6 страници увод, 170 страници изложение, 5 страници заключение, 10 страници използвана литература и 16 страници приложения.

Структурата на изложението е следната:

### **УВОД**

### **ГЛАВА ПЪРВА. Теоретични аспекти на потребителската ориентация**

1. Пазарна ориентация, потребителска ориентация или потребителски ориентиран маркетинг – сходства и разлики
  - 1.1 Пазарна ориентация
  - 1.2 Потребителска ориентация в организацията
  - 1.3 Потребителски индивидуализиран маркетинг
2. Класифициране на потребителската ориентация
3. Фактори, оказващи влияние при изграждането на потребителската ориентация
  - 3.1 Външни фактори за формиране на потребителска ориентация
  - 3.2 Вътрешни фактори за формиране на потребителска ориентация

## **ГЛАВА ВТОРА. Модели и методи за изграждане и измерване на потребителската ориентация**

1. Потребителска ориентация в условия на засилена пазарна концентрация
  - 1.1 Либерализация на електроенергийния пазар и нейното влияние върху компаниите от сектора
  - 1.2 Пазар на електроенергия в България
2. Характеристики на потребителската ориентация в електроснабдителните компании
  - 2.1 Характеристики на потребителската ориентация на стратегическо ниво
  - 2.2 Характеристики на потребителската ориентация на тактическо ниво
  - 2.3 Извеждане на модел за изграждане на потребителска ориентация в електроснабдителните компании
3. Методи за измерване на потребителската ориентация в компанията
  - 3.1 Анализ на използваните методи за измерване на нивото на потребителска ориентация в компаниите
  - 3.2 Методически особености на провеждане на изследването

## **ГЛАВА ТРЕТА. Изследване на потребителската ориентация на електроснабдителните компании в България и предложения за нейното оптимизиране**

- 1 Емпирично изследване на състоянието на потребителска ориентация в електроснабдителните компании
  - 1.1 Анализ на съответствието между желаната потребителска ориентация на тактическо ниво (идеална представа) и мениджърската оценка на моментното състояние в електроснабдителните компании .....

- 1.2 Анализ на съответствието между желаната потребителска ориентация на тактическо ниво и мениджърската оценка на моментното състояние в електроснабдителните компании
- 2 Анализ на съответствието между оценката за потребителска ориентация на тактическо ниво според мениджъри и крайни клиенти на електроснабдителните компании
  - 2.1 Профил на крайните клиенти, участвали в изследването
  - 2.2 Извеждане степента на съответствие между оценката на крайните клиенти и мениджмънта за потребителската ориентация на компаниите
  - 2.3 Установяване на зависимост между потребителската удовлетвореност и оценката за потребителската ориентация
- 3 Насоки за изграждането на потребителска ориентация в електроснабдителните компании в България

### **III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

#### **Увод**

В увода са представени накратко актуалността на проблема и неговата значимост, основните практико-приложни проблеми свързани с изграждането на потребителска ориентация, предметът и обектът на изследването, изследователската теза, основните цели и задачи на дисертационния труд както и възприетите ограничения.

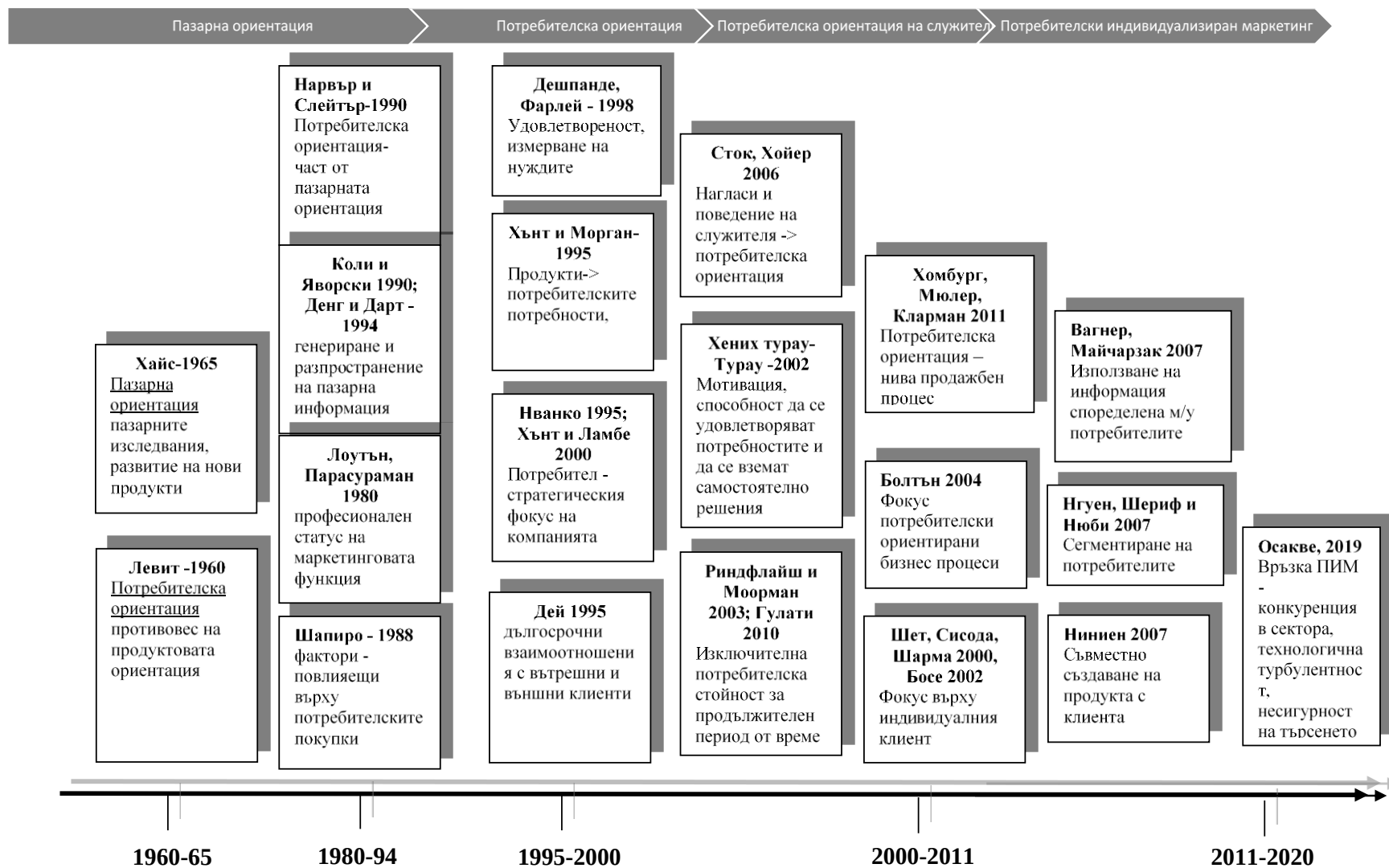
#### **Първа глава**

Първа глава се състои от три параграфа, в които са проследени различните разбирания и развитието на концепцията за потребителска ориентация през годините. Направен е опит за класифициране на понятието според секторите, начините на начините на приложение и др. класифициращи критерии. Накрая са разгледани външните фактори, допринасящи за нарастващото и значение и вътрешните фактори, които имат най-голямо влияние върху нейното изграждане в една организация.

В **параграф 1. 1** е анализирана концепцията за пазарна ориентация, като са съпоставени възгледите на различни автори, изведени са основни терминологични различия и прилики, установено е наличие на взаимозаменяемост на понятието с потребителска ориентация и е направено обобщение на развитието на концепцията. Във фигура 1 е представена появата на концепциите за пазарна, потребителска ориентация и потребителски индивидуализиран маркетинг хронологично. На първо място появата на

понятието за пазарна ориентация се обвързва с маркетинговата концепция и нейното интегриране на фирмено равнище. Едно от разбиранията, около което се обединяват различните автори е, че пазарна ориентация е обвързана с набирането на информация за потребителя, разпространяването и на всички нива и между всички отдели в компанията и осигуряването на ответна реакция, спрямо тази информация. Под пазарна информация авторите в повече случаи разбират настоящите и бъдещите потребности на потребителите. Обединени около това разбиране за пазарна организация мнозина автори не правят разграничение между пазарна и потребителска ориентация. Втората група автори разглеждат пазарната ориентация като организационна култура, която предоставя необходимите условия за развитието и предоставянето на изключителна стойност за потребителя, което води до дългосрочни предимства на организацията пред нейните конкуренти. Основен момент тук е включването на потребителската ориентация, като градивен елемент на пазарната ориентация, заедно с ориентацията към конкурентите и функционалната ориентация. В последващи разработки към посочените компоненти се добавя и ориентацията към вътрешните публики за компания, а именно нейните служители.

В **параграф 1.2** са разгледани и анализирани вижданията на редица автори за концепцията на потребителската ориентация. Направено е разграничение между потребителска ориентация на организационно и личностно равнище. Потребителската ориентация на първо място се възприема като противовес на продуктовата ориентация. Направено е разделение от някои автори спрямо пазарната ориентация, като потребителската ориентация е посочена като онази част от пазарната ориентация, която



Фиг. 1. Хронологично развитие на концепциите за фокусиране върху клиента

е свързана с фокуса върху нуждите и потребностите на потребителите. Като цяло потребителската ориентация на организационно равнище се свързано с поставянето на потребителя в центъра на компанията и убеждението, че потребителския интерес стои на първо място, като той е отправна точка за предоставянето на изключителна потребителска ценност в дългосрочен план.

При потребителската ориентация на личностно равнище са открити две основни области на научни изследвания, в които се развива нейното дефиниране, а именно сферата на личните продажби и маркетингът на услугите. Представен е критичен прочит на разбиранията на редица автори като Сакс и Уайтс, Кели, Браун, Хених- Турау и Турау. Проследени са различията в разбирането и са изведени основни моменти при дефинирането и. Така тя се свързва с поставянето на потребителския интерес пред краткосрочните цели на персонала по продажби и постигането на определено ниво на удовлетвореност, личностна характеристика на служителите, част от поведението, която се изразява при личния контакт с клиента. Разкрити са основните измерения или източници на потребителска ориентация при служителите като умения на служителя, свързани с потребителската удовлетвореност, мотивацията да се обслужват потребители, възприемана от служителя свобода за самостоятелно вземане на решения.

В **параграф 1.3** се анализира концепцията и се разкриват особеностите на потребителски индивидуализирания маркетинг като краен етап от развитието на концепцията за потребителска ориентация. Представя се преходът от масов към потребителски индивидуализиран маркетинг. Критични моменти при дефинирането на потребителски индивидуализирания маркетинг са разбирането и удовлетворението на потребностите, нуждите и възможностите на индивидуалните потребители и клиенти, разработването на комплексни решения за клиентите а не продукти, съвместно създаване на продукта с клиентите, аутсорсинга на по-малко доходоносните потребители и създаване на взаимоотношение с потребителите. Достига се до извода, че настъпва промяна при оценката на значимостта на клиентите на индивидуално равнище. Открито е значението на навлизането на новите технологии за набирането на детайлна информация за индивидуалните потребители.

Въз основа на проведения теоретичен обзор са изведени основните сходства и разлики между трите основни концепции:

Таблица 1

Сходства и разлики между концепциите за потребителска ориентация<sup>4</sup>

| Основни акценти                                                                                                 | Пазарна ориентация | Потребит. ориентация | Потребит. индивидуализиран маркетинг |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Генериране на информация за настоящите и бъдещите нужди на потребителите                                        | ✓                  | ✓                    | ✓                                    |
| Генериране на информация за останалите участници на пазара като конкуренти, държавни институции доставчици и др | ✓                  |                      |                                      |
| Разпространение на пазарната информация сред всички отдели                                                      | ✓                  |                      |                                      |
| Координация между отделните отдели                                                                              | ✓                  |                      |                                      |
| Внедряване на маркетинговата функция в дейностите на компанията                                                 | ✓                  |                      |                                      |
| Постигане на печалби в дългосрочен период                                                                       | ✓                  | ✓                    | ✓                                    |
| Постигане на потребителска удовлетвореност                                                                      | ✓                  | ✓                    | ✓                                    |
| Ориентация към служителите                                                                                      | ✓                  | ✓                    |                                      |
| Поставяне на потребителя и неговите нужди във фокуса на компанията                                              | ✓                  | ✓                    | ✓                                    |
| Създаване на стойност за потребителя                                                                            |                    | ✓                    | ✓                                    |
| Разработване на продукти, чрез познаване на потр. нужди и очаквания                                             |                    | ✓                    | ✓                                    |
| Цялостно разбиране на веригата от стойности на купувача                                                         |                    | ✓                    | ✓                                    |
| Потребителски ориентирана организационна култура                                                                |                    | ✓                    | ✓                                    |
| Съдействие при покупка с цел дългосрочна удовлетвореност                                                        |                    | ✓                    |                                      |
| Способността на служителите да посрещат потребностите на потребителите                                          |                    | ✓                    |                                      |
| Личностна характеристика                                                                                        |                    | ✓                    |                                      |
| Част от нагласите                                                                                               |                    | ✓                    |                                      |
| Придаване на идентичност на индивидуалните потребители                                                          |                    |                      | ✓                                    |
| Модифициране на офертата спрямо индивидуалния потребител                                                        |                    |                      | ✓                                    |

<sup>4</sup> Таблицата е разработена от автора

|                                                                                         |  |  |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---|
| Преминаване към дългосрочни взаимоотношения с потребителя                               |  |  | ✓ |
| Оценка на приходите и разходите от взаимоотношението с потребителите в дългосрочен план |  |  | ✓ |
| Съвместно създаване на продукт с потребителя                                            |  |  | ✓ |
| Използване на бази от данни за съхраняване на потребителска информация и използването и |  |  | ✓ |

На базата на изведените сходства и разлики е направено заключението, че трите концепции за пазарна, потребителска ориентация и потребителски индивидуализиран маркетинг се застъпват, което от една страна се обяснява с виждането на някои автори, че те са едни и същи понятия, а от друга с факта, че всички произлизат от маркетинговата концепция за бизнеса. Стига се до извода, че в много от случаите където, потребителската ориентация се разглежда като отделна характеристика на компанията тя се възприема, като част или градивен елемент на пазарната ориентация и че идеята за потребителски индивидуализиран маркетинг до голяма степен се основава на и доразвива останалите две концепции.

На следващо място са изведени и обобщени основните характеристики на потребителската ориентация:

Таблица 2

#### Характеристики на потребителската ориентация<sup>5</sup>

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Философия | Потребителите са различни и фокусът е върху нуждите на отделни или групи потребители. Потребителят стои в центъра на компанията                                                                                                                                                           |
| Култура   | Нагласите и вярванията на хората в компанията поставят интереса на потребителя на първо място                                                                                                                                                                                             |
| Стратегия | Съобразяване на организационната стратегия с потребителските нужди                                                                                                                                                                                                                        |
| Стойност  | Съобразени с нуждите на потребителите продукти, преход от предлагане на продукти към предлагане на цялостни решения, персонализация и интегриране на потребителя в процеса на създаване на продукт, създаване на стойност за продължителен период за време след първоначалната транзакция |

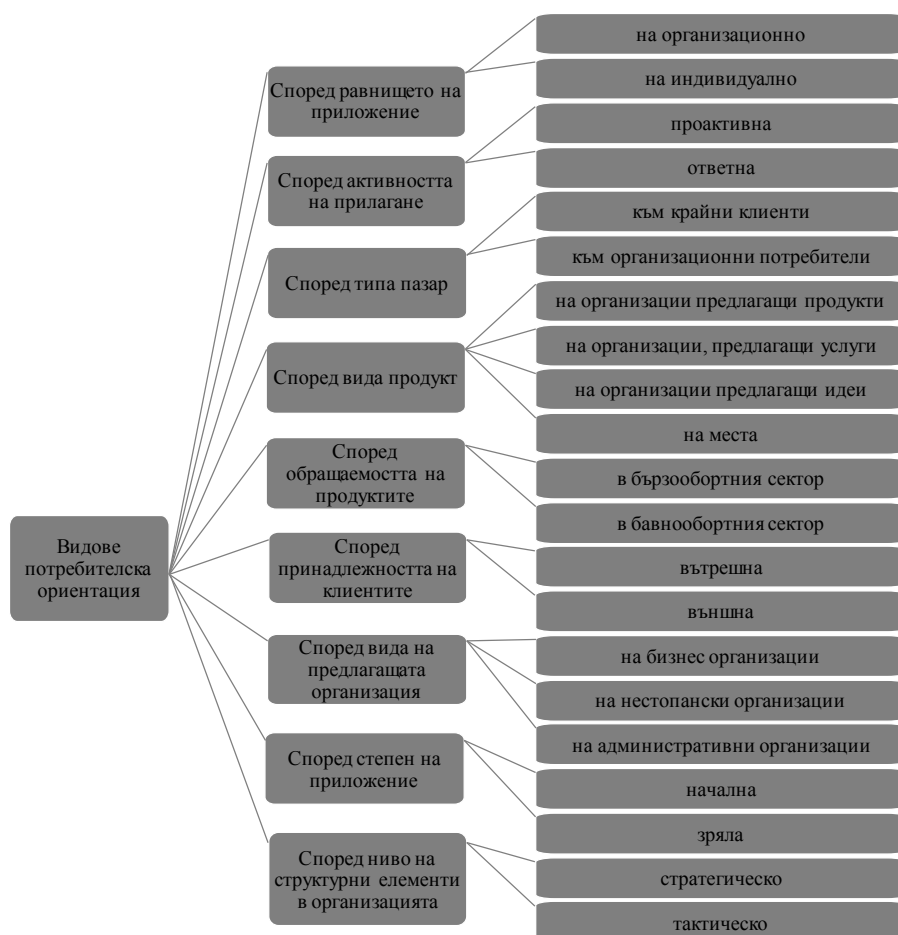
<sup>5</sup> Таблицата е разработена от автора



|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Метрики         | Ориентирани към потребителя метрики, потребителска удовлетвореност, пожизнена стойност на клиента, потребителска лоялност и др.                                                                                                                                     |
| Комуникация     | Създаване на дългосрочно взаимоотношение с потребителя, създаване на положително потребителско изживяване                                                                                                                                                           |
| Информация      | Масиви от данни с детайлна информация за отделните потребители с цел персонализиране и даване на идентичност на крайните потребители.                                                                                                                               |
| Индивидуална ПО | ПО е персонална характеристика на служителите изразява се в стремеж да се угоди на и да се ангажира с клиента, нужда да се разбират потребностите на клиента, да се създаде лично взаимоотношение, възможността да предостави услугата, да се комуникира с клиента. |

Изведена е авторова дефиниция на понятието потребителска ориентация, която обобщава разгледаните в предходните редове концепции - *фирмена философия, при която в центъра на компанията се поставят потребностите на различните групи потребители или индивидуални клиенти, като тя се изразява в разработване на продукти или цялостни решения, съобразени с потребителските нужди, съвместно създаване на продукта, установяване на дългосрочни взаимоотношения с рентабилните за фирмата клиенти и постигане на потребителска удовлетвореност и лоялност на базата на ефективност в разходите и използване на масиви от данни.*

В **параграф 2** е направена класификация на потребителската ориентация. Целта е да се получи по добро разбиране за различните аспекти на нейните проявления. Тя е групирана по критерии като обекта на приложение, активността на прилагане, типа пазар, вида продукт, обращаемостта на продуктите, според принадлежността на клиентите, вида на прилагащата е организация и степента на приложение.



Фиг. 2. Видове потребителска ориентация<sup>6</sup>

В **параграф 3** са проследени и анализирани основните външни и вътрешни фактори, които имат решаващо значение и оказват най-силно влияние за изграждането на потребителска ориентация в организациите. В **параграф 3.1** като основни външни инициатори за изграждане на потребителска ориентация в компаниите са посочени диверсификацията на пазарите и развитието на новите технологии, които способстват нейното внедряване. Отдава се значение на наличието на правни регулации и видът на пазарна структура, като определящи за степента на прилагане на потребителска ориентация от компаниите. Извеждат се характеристиките на различните типове пазарни структури и се анализира тяхното влияние върху различни елементи на потребителската ориентация. Прави се заключение, че при сектори и пазари, в които съществува по-голяма пазарна концентрация на предлагането и повече пазарни регулации е възможно забавяне на внедряването на потребителската ориентация от компаниите, но нейното прилагане не е невъзможно. Развива се идеята, че удовлетвореността на потребителите

<sup>6</sup> Графиката е разработена от автора

не зависи единствено от вида на пазарната структура но и от спецификата на предлагания продукт.

На последно място е направено обобщение на всички външни фактори, които оказват влияние върху внедряването на потребителска ориентация, като са изведени основните промени, които настъпват в тях и тяхното значение за фирмите:

Таблица 3

Външни фактори, влияещи върху прилагането на потребителска ориентация в организацията

| <i><b>Фактор</b></i>                                  | <i><b>Основна промяна</b></i>                                                                                                                                                                                                | <i><b>Последици</b></i>                                                                                      |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Потребители</b>                                    | Крайни клиенти - повишаване нивото на образование, промяна в поведението спрямо околната среда и здравето, разнородност в стилите на живот, етническа принадлежност, размер на приходите на домакинство и възрастова разлика | Необходимост от диференциация на продуктите, комуникацията и други маркетингови действия                     |
| <b>Технологии</b>                                     | Развитие на интернет, включващ повече възможности и по-голям брой потребители, намаляващи разходи за анализ и обработка на данни.                                                                                            | Възможност за по-целова комуникация, персонализация и определяне на характеристиките на малки групи сегменти |
| <b>Правни регулации и ограничения</b>                 | Премахването на държавни регулации на някои пазари като електроенергийния и телекомуникационния                                                                                                                              | Навлизането на нови конкуренти и необходимост от диференциация спрямо конкуренцията                          |
| <b>Концентрация на пазара и вид пазарна структура</b> | Разпадане на монополните пазари в някои сектори и образуване на конкуренция                                                                                                                                                  | Преминаване от монополистична към олигополна или др. вид пазарна структура                                   |
| <b>Стейкхолдъри</b>                                   | Увеличаване броя на стейкхолдърите, оказващи влияние върху компанията                                                                                                                                                        | Определяне на значимите за компанията стейкхолдъри и планиране на стратегия за взаимодействие с тях          |

Параграф 3.2 се фокусира върху изясняването на вътрешните за организацията фактори, които подлежат на промяна с цел превръщането и в потребителски ориентирана. В тази връзка са изведени и анализирани организационната култура, висшият мениджмънт, процесите, служителите, управлението на персонала и структурата и стратегията на компанията. По отношение на фирмената култура е възприето виждането, че за да е тя потребителски ориентирана е необходимо

потребителят да бъде поставен в центъра на компанията. Разгледани са разбиранията на Шах и Парасураман, Уебстер, Хоекстра, Гумесон, Кумар и Вандермерве. Разграничени са основните измерения на организационната култура, като вярвания, убеждения, норми на поведение и споделяне на информация, които са подлежат на промяна с цел превръщането на културата в потребителски ориентирана. Представен е възгледът на Вандермерве за възприемане на потребителската ориентация на когнитивно, социално и емоционално ниво от служителите и този на Чен и Шет за свободното споделяне на информация между отделите на компанията и разпадането на образувалите се силоси. На последно място е представена идеята на Гейлбрайт за промяна във фирменото мислене към това да се намери най-добрата комбинация от продукти за потребителя, ориентацията към създаване на решения, създаването на потребителски центрове за печелившите клиенти (customer profit centers), системи за възнаграждаване на персонала, базирани на дела от покупките, които клиента прави в компанията и нивото на запазване на клиентите, както и избиране и развиване на мениджъри на взаимоотношенията с клиента.

По отношение на висшия мениджмънт се възприема виждането, че промяната към потребителски ориентирана организация започва от горе надолу, като за това решаваща роля има висшият мениджмънт на компаниите. В теоретичен аспект са разкрити отличителните характеристики и действия на потребителски ориентирания висш мениджмънт. Тук е посочено значението на това мениджърите на най-високо ниво в организацията като модел за подражание да демонстрират фокус върху потребителите, да създават атмосфера, която насърчава потребителската ориентация и стимулира потребителски ориентираното поведение на служителите. Като основни предпоставки за потребителската ориентация на висшия мениджмънт са идентифицирани, проявата на лидерско поведение, активно поставяне на акцента върху превъзхождащо качество на услугата и взаимоотношенията с потребителя, чрез случайни посещения на клиентите, времето прекарано в посещения на клиентите и активното изслушване на тяхната гледна точка и поставяне на ударение върху въпросите, свързани с потребителите и пазара – тенденции, потребности, изисквания, възможности за предимство пред конкурентите.

По отношение на процесите в организацията се стига до изводът, че всички процеси в организацията трябва да бъдат препроектирани, така че да бъдат по-потребителски фокусирани. В този смисъл от решаващо значение е те да бъдат променени така, че да улесняват разпространението на информацията свързана с

потребителите, предлаганите продукти и услуги навсякъде, където е необходима. В същото време процесите в потребителски ориентираните организации трябва да бъдат гъвкави, като това изискване е свързано с промяната в потребителските желания, предпочитания и изисквания. Изведени са основните методи за препроектиране на бизнес процеси като са реинжинеринг на бизнес процесите, продължаващо подобряване на процесите (Continuous process improvement), тотално управление на качеството (Total quality management) и организационно трансформиране (organizational transformation).

Внедряването на потребителската ориентация в компанията налага и развитие на нови умения служителите от всички отдели на компанията. Отбелязана е появата на нов тип служители - мениджърите ключови клиенти и е дефинирана тяхната роля за преодоляване на функционалното разделение, при обслужването на клиентите, като по този начин, те помагат да се идентифицират неудовлетворените или потенциални потребности, както и да се подобри координацията между маркетинга и продажбите. Проследени са основните личностни характеристики на служителите в потребителски ориентираните компании и е изяснено тяхното значение. Така в този тип компании основно значение придобиват лоялността, въвлечеността в работата, която се оказва един от основните фактори за въвлечеността на потребителите с компаниите, предположението към промени, самостоятелността при вземането на решения. Разгледана е класификацията на уменията на служителите в потребителски ориентираните компании разработена от Хених Турау и Турау:

- личностните черти – например: съчувствие
- социалните способности – комуникативност и възприемане, приятелски настроени и т.н
- технически умения – познания за продукта и клиента
- мотивация – външна и вътрешна
- яснота на ролите и целите

Управлението на човешките ресурси е разгледано в светлината на осигуряването на потребителски ориентирани служители за компанията. Изведен е модел на потребителско ориентираното управление на човешките ресурси, който включва потребителско ориентирано планиране на нуждата от персонал, потребителско ориентирано наемане на персонал – този етап се състои от шест подетапа, като целта е да се изберат служители с потребителски ориентирани характеристики, потребителски

ориентирана оценка на персонала – на този етап се прави оценка на постиженията и потенциала на персонала от гледна точка на свързани с потребителите аспекти на фона на поставените цели, потребителско ориентирано развитие на служителите – на този етап се развиват както техническите така и социалните умения на служителите, които влизат в контакт с потребителите. Акцентираща се върху изграждането и надграждането на уменията, както и кариерно развитие, потребителско ориентиране на системите за възнаграждения – на този етап се цели да се намери баланс между разходите за възнаграждения и поощряването на служителите към потребителска ориентация

В края на параграфа са обобщени характеристиките на вътрешните фактори в една потребителски ориентирана компания които са свързани с основните вътрешни фактори като култура, мениджмънт, процеси, служители, управление на персонала и организационна структура.

## **Втора глава**

Втора глава се състои от три параграфа, в които се дефинира електроенергията като продукт и извеждат най-важните характеристики, които я отличават от други продукти. Проследена е либерализацията на пазара в сектора на снабдяване с електроенергия и направен анализ на пазара на електроенергия в България. В следствие са проследени и обобщени характеристиките в електроснабдителните компании, които ги отличават като потребителски ориентирани, като е изведена идеална представа за потребителски ориентираната електроснабдителна ориентация. На тази база е изведен концептуалният модел.

Параграф 1 започва с дефиниране на понятието електроенергия и кратък обзор на различните възгледи относно нейната природа като продукт или услуга. Възприето е мнението, че електроенергията е стока, а дейностите по снабдяване и разпределение на електроенергия принадлежат към сферата на услугите. Изведени са основните характеристики на електроенергията, които имат значение при нейното маркетингово, като нематериалност, хомогенност, незаменяемост, индиректна употреба, зависимост от електроенергийната мрежа и невъзможност за складиране и ниска степен на въвлечение<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Hoyer, W., MacInnis, M., Consumer behavior, изд. 5, Melbourne, 2010. // Commodity marketing, Grundlagen-Besonderheiten-Erfahrungen, изд. 2, Gabler, Wiesbaden, 2011, 13 p.

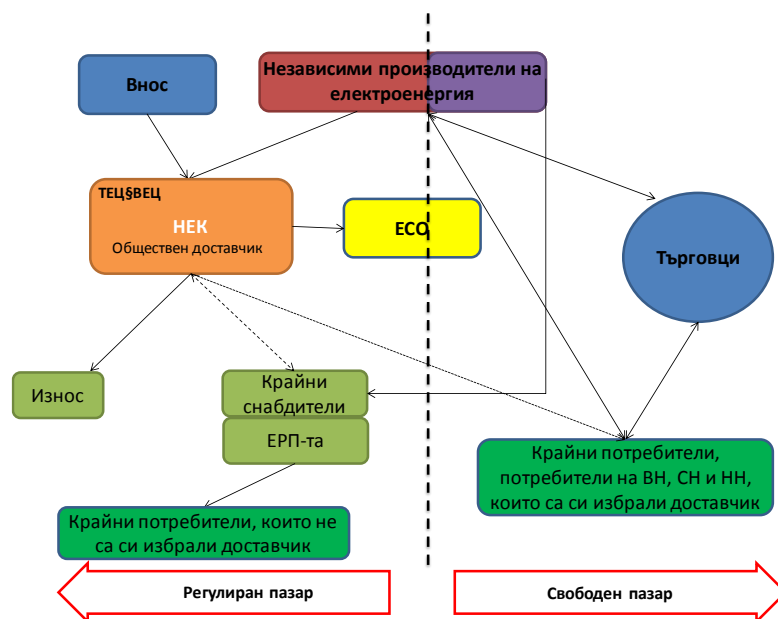
Анализирани са спецификите и ограниченията, които тези характеристики на електроенергията водят при маркетизирането на този продукт.

В параграф 1.1 са дискутирана разликите между регулиран и либерализиран пазар на електроенергия. Посочени са основните недостатъци за потребителите, които произтичат от монополната позиция на доставчиците на електроенергия, като липсата на стимул за потребителски иновации, подобряването на клиентското обслужване, и нивата на потребителска удовлетвореност, конкурирането на база на цената и др. Направена е съпоставка с либерализирания пазар на електроенергия като най-съществен момент е посочен възможността за избор на доставчик на електроенергия и изборът между множество ценови равнища и допълнителни услуги. За отправна точка на развитието на либерализирания пазар в България е предложен моделът за преход от регулиран към либерализиран пазар на Шнайдер. За българския електроенергиен пазар може да се твърди, че се намира между първия и втория етап от прехода. За него са характерни разхлабване на географското разделяне, конкуренцията е теоретично възможна, тъй като дерегулацията на пазара е подкрепена от законови нормативни актове, фокусът се измества към търговията с електроенергия.

Изложението продължава с **параграф 1.2** където е анализирано текущото състояние на пазара на електроенергия в България. В следствие са обобщени данни на Националния статистически институт за неговия обем и развитието му за последните четири години, при което е установен положителен темп на нарастване. Изключение в темпа на нарастване предизвиква единствено потреблението през 2018 г. Отделено е внимание на развитието на пазара за домакинствата и малките фирми като е установено устойчиво нарастване на консумацията на електроенергия в този сегмент.

Дискутиран е моделът на пазара на електроенергия в страната и част от законовите актове, които са свързани с продажбата на електроенергия. Посочени са основните участници и техните роли при производството, разпределението и продажбата на електроенергия – производители, електроенергиен системен оператор (ЕСО), разпределителни предприятия, обществен доставчик, крайни снабдители (виж фигура 4). С цел по-добро разбиране на значението на двете части на пазара са обобщени данни за потреблението на двата сегмента, като е установен почти еднакъв дял на свободния (52%) и регулирания (48%) пазар от общия пазар на електроенергия в страната. Представена е олигополната структура на пазара като са изведени пазарните дялове на трите най-големи доставчици на електроенергия. Това са ЧЕЗ Електро България

(40,01%), ЕВН България Електроснабдяване (37,19%) и Енерго Про Продажби (22,81). Въпреки представената олигополна структура на националния пазар в регионален аспект трите доставчика остават монополисти.



Фиг. 3 Адаптиран по: Петър Ганев, Преструктуриране на българския енергиен сектор, Институт за пазарна икономика, 2008 като са добавени потребителите на НН в частта за свободен пазар и е направено уточнението за крайни потребители, които не са си избрали доставчик в частта за регулиран пазар.

Установено е че към сегашния момент 99,9% от домакинствата закупуват електроенергия на регулирания пазар, като в същото време 82,39% от стопанските потребители вече са преминали на либерализирания пазар на електроенергия и закуват електроенергия по свободни цени.

**Параграф 2** е конструиран така, че да изведе основните характеристики на стратегическо и тактическо ниво, които определят електроснабдителните компании като потребителски ориентирани. Така в параграф 2.1 е направен анализ на характеристиките на стратегическо ниво в потребителски ориентираните електроснабдителни компании. Отчетена е ролята на висшия мениджмънт за внедряването на потребителската ориентация в този тип компании. Разгледани са основните действия и поведения, които са характерни за мениджърите в потребителски ориентираните електроснабдителни



компания. Това са регулярно изслушване на потребителски заявки, въпроси или оплаквания, приети от телефонните центрове на компаниите, отделяне на време, за срещи с домакинствата, за да разбере от първа ръка техните очаквания, оплаквания или неудовлетвореност, акцентиране върху качеството на продукта и потребителското обслужване, инвестиране в иновации, които са основани на изследване на потребителските нужди. За да бъде устойчиво внедрен фокусът върху потребителя в компанията към годишните оценки на мениджмънта за получаване на бонуси са добавени и критерии за достигнати нива на потребителска удовлетвореност. Други характеристики на потребителски ориентирания мениджмънт на компаниите са демонстрирането на фокус върху потребителите, чрез личен пример и ангажиране със символични дейности в ежедневноната работа, установяване на ясни ценности и вярвания относно обслужването на клиенти, изявени лидерски личностни черти.

Организационната култура като характеристика на стратегическо ниво в потребителски ориентираните електроснабдителни компании се характеризира с разбирането, че потребителите са различни и към тях трябва да се подхожда по различен начин. Електроенергийните компании, които са възприели потребителската ориентация в своята организационна култура заявяват това ясно своите визии, като на потребителя е отредено централно значение в тях. От гледна точка на създаването на ценност за потребителя в потребителски ориентираната електроснабдителна компания е възприето разбирането, че предлагането на иновативни решения, които се основават на потребителските нужди са от първостепенно значение. Друго вярване в потребителски ориентираната електроснабдителна организация е, че създаването на дългосрочни взаимоотношения с клиента е от първостепенно значение за тяхното задържане.

Параграфът продължава с изясняване на това трябва да изглежда организационната структура в една потребителски ориентирана електроенергийна компания. Разгледано е значението на мениджърите за обслужване на клиенти и необходимостта от по-гъвкавата организационна структура. Набляга се върху необходимостта организационната структура да е устроена така, че проблеми свързани с потребителите да могат да бъдат отнасяни възможно най-бързо до висшия мениджмънт на компанията и да е улеснено създаването на екипи, които да работят по различни проблеми. От първа глава на дисертационния труд е изведено значението на потребителски ориентираното управление на персонала за превръщането на една организация в истински потребителски ориентирана.

Накрая на параграфа са изведени основните елементи на потребителски ориентираното обслужване на клиенти в електроенергийните компании. Обърнато е внимание на Третият енергиен пакет на ЕС, който дава указания свързани с приемането на жалби от клиентите на електроенергия. Коментирано е неговото значение за изграждането на доверие в потребителите така, че те да участват активно на вътрешния електроенергиен пазар. Като типични примери за потребителско ориентирано обслужване на клиентите в електроснабдителните компании са предоставяне на подробна информация за тарифи и цени, телефонна линия при прекъсване на снабдяването и помощ за клиентите при смяната на адреса за фактуриране и лична информация. В същото време фокусираното върху нуждите на клиентите потребителско обслужване в електроснабдителните компании е свързано с лесна връзка с телефонните центрове на компаниите, удобно разположение и работно време на офисите за обслужване на клиенти, предлагането на достатъчно канали за комуникация и бързата реакция при възникване на аварии.

На базата на дотук написаното могат да се изведат основните характеристики на потребителски ориентираната електроснабдителна компания на стратегическо ниво:

Таблица 4

Характеристика на ПО в електроснабдителните предприятия на стратегическо равнище по елементи – идеална представа

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Мениджмънт</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Изслушва клиентски запитвания приети в телефонния център на компаниите и присъства на срещи с клиенти;</li> <li>- Акцентира чрез символични дейности в ежедневната работа върху важността на домакинствата като сегмент;</li> <li>- Подкрепя иновации основани на потребителските нужди;</li> <li>- При разработване на корпоративната стратегия акцентира върху сегментът на домакинствата;</li> <li>- Отличава се с изявени лидерски черти;</li> <li>- Акцентира върху значението на потребителското обслужване;</li> <li>- Целите му са обвързани с постигане на определени нива на ПУ.</li> </ul> |
| <b>Организационна култура</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Възприето убеждение, че потребителите стоят в центъра на компанията;</li> <li>- Възприето разбиране, че потребителите се различават в своите потребности при употребата на електроенергия;</li> <li>- Визията на компанията е обвързана с потребителите;</li> <li>- Служителите са застъпници на потребителите;</li> <li>- Прието поведение на свободно споделяне на информация между отделни звена;</li> <li>- Възприето е разбирането, че стойността на клиентите се увеличава с времето, а не намалява.</li> </ul>                                                                                 |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Корпоративна структура и стратегия</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повишаването на ПУ е част от стратегията на компанията;</li> <li>- Структурата е гъвкава и по-хоризонтално ориентирана;</li> <li>- Навлизат звена с КАМ мениджъри, отговорни за определени сегменти домакинства.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Управление на човешките ресурси</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наемане на служители, според това, доколко те са потребителски ориентирани;</li> <li>- Редовно провеждане на обучения, свързани с фокусиране върху потребителя;</li> <li>- Развитие на отдадени на организацията служители;</li> <li>- Предоставяне на свободата на служителите да вземат самостоятелно решения в определени ситуации;</li> <li>- Насърчаване на служителите да допринасят с идеи за подобряване на потребителската ориентация;</li> <li>- Осигуряване на адекватни ресурси на служителите, за посрещане на потребителските потребности;</li> <li>- Предоставяне на цялата налична информация за потребителите на служителите от фронт офиса на компанията;</li> <li>- Налични са рутинни и регулярни показатели за качество на потребителско обслужване;</li> <li>- В компанията системата за възнаграждение е обвързана с потребителската ориентация на служителите;</li> </ul> |
| <b>Политика на клиентско обслужване</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Решаването на проблеми по жалби от страна на клиентите е от първостепенно значение за компанията</li> <li>- Потребителите лесно могат да подадат сигнал по възникнал проблем</li> <li>- Сроковете за отговор на жалби и разрешаване на проблеми посочени в тях се спазват стриктно</li> <li>- Осъществяването на връзка с телефонните центрове на компанията е лесно</li> <li>- Работното време на офисите за обслужване на клиенти е удобно</li> <li>- Разположението на офисите за обслужване на клиенти е удобно</li> <li>- При консултация или запитване предоставяната информация е изчерпателна</li> <li>- При запитване служителите говорят на разбираем и достъпен език за клиента</li> <li>- Компанията предлага достатъчно канали за комуникация и връзка с клиентите</li> <li>- Компанията реагира бързо при случаи на аварии</li> </ul>                                               |

В параграф 2.2 са разгледани основните характеристики на тактическо ниво в потребителски ориентираните електроснабдителни компании. Направено е разграничение между подходите за сегментиране на клиентите на регулиран и либерализиран пазар, коментирана е необходимостта от прибавянето на различни критерии за сегментиране при функционирането на либерализиран пазар. И са посочени различни подходи и критерии за сегментиране на американския и немския пазар на

продажба на електроенергия на домакинствата. На базата на направения анализ са дадени сегментационни критерии, които се използват в потребителски ориентирани компании. Това са потребителската удовлетвореност, лоялност, размер на жилището, брой членове на домакинство, вид населено място на жилището, доход, просрочени задължения, забавяне на плащанията, подадени оплаквания, предпочитани канали за комуникация. Като критерии могат да се използват още и ориентираността към опазване на природата и начин на отопляване на жилището. Като следваща характеристика на тактическо ниво са изведени поддържането на изключително качество на електроенергията и предлагането на допълнителни услуги, свързани с нейната употреба. Тук е коментирана методиката за отчитане на изпълнението на целевите показатели и контрол на показателите за качество на електрическата енергия и качество на обслужването на мрежовите оператори, обществените доставчици и крайни снадбители като са посочени законово заложените индикатори за качество на електроенергията. Това са:

- индекс на средната продължителност за прекъсване на системата - отчита средната продължителност на прекъсванията, която се пада на един потребител за период от една година (в минути за година)
- индекс на средния брой прекъсвания за системата – отчита средния брой прекъсвания на един потребител за период от една година
- Отклонение от напрежението - напрежението на мрежата се определя по БДС

Предлагането на разнообразие от съпътстващи услуги е определено като една от основните характеристики на тактическо ниво, които допринасят за подобряването на потребителската ориентация на компанията. Посочено е тяхното значение за растежа на пазара на продажба на електроенергия и е дадена повече информация за обема на този пазар в САЩ, който възлиза на около 2 млрд долара.

Обсъдени са тенденциите в предлагането на подобен тип услуги и предпочитанията на потребителите на развитите пазари. Така според скорошни изследвания потребителите на пазара на дребно на енергийни услуги на тези пазари се интересуват най-много от подобрения в дома с цел пестене на електроенергия, продукти за генериране на електричество, домашни одити за набелязване на насоки за пестене на електричество. В бъдеще по-голяма популярност ще придобиват дигитални платформи, на които потребителите ще могат да купуват и продават излишна енергия, ще получават известия за прекъсвания и съобщения за смяна на доставчика, ако цените стигнат определен праг. Друга насока, в която компаниите от сектора експериментират е

предлагане на интернет портали, в които потребителите могат да следят консумацията си на електроенергия.

Отделено е внимание на предлагането на допълнителни услуги на развит пазар като германския. Тук са коментирани трите основни типа оферти, които са характерни за пазара на дребно в Германия, а именно – предлагането само на електроенергия чрез конкуриране в цената, предлагане на пакет от равнопоставени, свързани услуги, като ток, газ и централно отопление и предлагане на допълващи се услуги.

Обсъждането на характеристиките на тактическо ниво в потребителски ориентираните електроенергийни компании продължава с фокусирането върху използваните метрики на представянето. Тук е изведено използването на показатели като възприемано качество от потребителите, потребителската удовлетвореност и потребителската лоялност.

Като последна характеристика на тактическо ниво е обърнато внимание на служителите в потребителски ориентираните електроснабдителни компании. Основната промяна спрямо компаниите на регулирания пазар е повишеното значение на служителите от отделите по маркетинг и обслужване на клиенти. Разкрити са основните личностни качества, които служителите в новия тип компании трябва да притежават:

- Технически компетенции – запознатост с особеностите на продукта, пазара и регулаторната рамка
- социални качества като дружелюбност, ангажираност, самообладание в критични ситуации, комуникативност.

Параграфът завършва с обобщение на всички необходими характеристики на тактическо ниво, които една електроснабдителна компания трябва да притежава, за да бъде потребителски ориентирана:

Таблица 5

Характеристика на потребителската ориентация в електроснабдителните предприятия на тактическо равнище по елементи – идеална представа

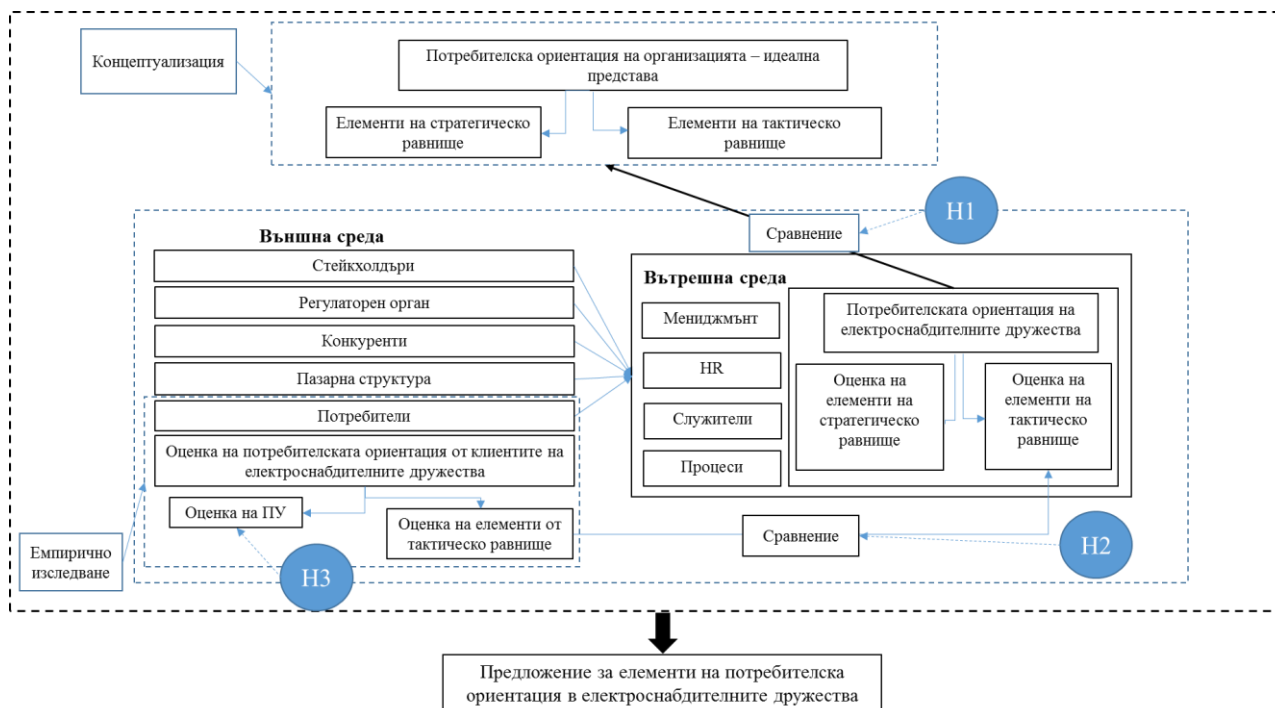
|                     |                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сегментиране</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- на база доход</li><li>- тип населено място</li><li>- брой членове на домакинство</li><li>- размер на жилището</li><li>- отношение към околната среда</li><li>- потребителска удовлетвореност</li></ul> |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | - просрочени задължения и подадени оплаквания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Предлагане на решения и комплект от услуги</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отклонение от напрежението</li> <li>- индекс на средната продължителност за прекъсване на системата</li> <li>- индекс на средния брой прекъсвания за системата</li> <li>- предлагане на разнообрази от тарифни планове</li> <li>- предлагане на разнообразие от допълнителни услуги към продажбата на електроенергия</li> <li>- предлагане на пакет от услуги</li> <li>- предлагане на електроенергия, произведена от възобновяеми енергийни източници</li> </ul> |
| <b>Показатели</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- възприемано качество</li> <li>- потребителска удовлетвореност</li> <li>- потребителска лоялност</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Управление на взаимоотношенията с клиенти</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Съществува практика за посещения или срещи с битови клиенти</li> <li>- Съществува разработена система за приемане на обратна връзка от битовите потребители</li> <li>- Фирмата разполага с база данни за събиране и съхраняване на детайлна информация за индивидуалните клиенти (вкл. всеки контакт на клиент с компанията )</li> <li>- Информация за потребителите се разпространява редовно на всички нива в компанията</li> </ul>                             |
| <b>Служители</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технически компетенции – запознатост с особеностите на продукта, пазара и регулаторната рамка</li> <li>- социални качества като дружелюбност, ангажираност, самообладание в критични ситуации, комуникативност</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |

От разгледаните характеристики на стратегическо и тактическо ниво може да се изведе концепцията за идеалната представа или затова как трябва да изглеждат потребителски ориентираните електроснабдителни компании. Така, за да бъдат потребителски ориентирани, тези компании е необходимо концепцията за потребителска ориентация да е възприета по всяка една от посочените характеристики на стратегическо и тактическо ниво.

В **параграф 2.3** след обобщаване на основните етапи на изграждането на потребителска ориентация в една компания е изведен концептуален модел на изследването и са представени основните изследователски хипотези. Предложеният модел се опитва да разкрие разминаванията и съвпаденията по отношение на идеалната представа за потребителска ориентация по елементи на стратегическо и тактическо ниво, като те са дадени в дясната част на фигурата. В лявата част са изведени основните фактори от външната среда, които могат да окажат влияние върху изграждането на потребителска ориентация в компаниите. В същото време е показана търсената връзка

между оценката на крайните потребители и тази на мениджърите по елементи на тактическо ниво. За придобиване на по добра представа за потребителската ориентация на компаниите на изследване е подложена и оценката на потребителската ориентация от тези компании.



Фиг. 4 Концептуален модел на изследване състоянието на потребителска ориентация в компаниите от електроенергийния сектор.

От представения концептуален модел могат да се изведат три основни хипотези на изследването и пет подхипотези:

- H1: оценката на мениджърите за потребителска ориентация на компаниите се различава от идеалната представа за потребителска ориентация;
  - H1.1 - оценката на мениджърите за потребителската ориентация на компаниите на стратегическо ниво се различава от идеалната представа за потребителска ориентация
  - H1.2 - оценката на мениджърите за потребителската ориентация на компаниите на тактическо ниво се различава от идеалната представа за потребителска ориентация
- H2: оценката на мениджмънта за потребителската ориентация на компаниите се различава от оценката на потребителите;

- Н2.1 – общата оценка на потребителската ориентация на мениджърите се различава от тази на потребителите
- Н2.2 оценката за потребителската ориентация по елементи на мениджърите се различава от оценката за потребителска ориентация по елементи на потребителите
- НЗ: потребителската удовлетвореност оказва влияние върху възприемането за потребителска ориентация на компаниите от клиентите
  - НЗ.1 – като цяло потребителите не са удовлетворени от електроснабдителните компании.

В **параграф 3** са представени и анализирани методи и модели за изследване на потребителската ориентация и сходните и концепции в компаниите. В края на параграфа са дискутирани и обосновани методите, които са използвани при провеждане на настоящото изследване.

Така в **параграф 3.1** са коментирани методите за изследване на пазарната ориентация МАРКТОР и МАРКОР, както и различни разработки на Денг и Дарт, Станимиров и Жечев, Гебхар, Дешпанде и колектив и Хофстеде и др. Дискутирани са някои основни недостатъци на изложените методи за измерване на пазарната ориентация, като наличие на едностранност при изследванията и липсата на измерване на ценността на потребителите. По отношение на изследванията на потребителската ориентация на организационната култура е установено използването на дълбочинни персонални интервюта като предпочитан метод. Разгледана е възможността за използване на фирмените органиграми, като показатели за йерархичната структура на организациите и са включени изследвания свързани с потребителската ориентация на личностно ниво, управлението на взаимоотношенията с клиенти и потребителската удовлетвореност с цел да се премине към избор на подходящи методи за изследване.

В **параграф 3.2** на базата от обобщената информация от предходния абзац са изведени най-подходящите методи за провеждане на изследването, както и целевите аудитории. В същото време са добавени основните изследователски въпроси.

Таблица 6

Основни параметри на методите за набиране на първични данни в дисертационното изследване



| Обект на изследване                     | Метод на изследване | Време на провеждане    | Бр. интервюирани респонденти/ размер на извадка | Основни изследователски въпроси                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мениджъри в електроснабдителни компании | Дълбочинно интервю  | август - декември 2019 | 15 интервюирани респондента                     | Преценки за общата потребителска ориентация на електроснабдителните дружества                                                                                                                |
|                                         |                     |                        |                                                 | Преценки за потребителската ориентация на компанията по елементи на стратегическо равнище (Висш мениджмънт, Организационна култура, УЧР, Организационна структура, Потребителско обслужване) |
|                                         |                     |                        |                                                 | Преценки за потребителската ориентация на компанията по елементи на тактическо равнище (сегментация, метрики, избор на доставчик и продукти, CRM, служители)                                 |
| Потребители                             | Онлайн анкетиране   | август-декември 2019   | 714                                             | Преценки за общата потребителска ориентация на електроснабдителните дружества                                                                                                                |
|                                         |                     |                        |                                                 | Определяне на опита с продуктите и преценки за качество                                                                                                                                      |
|                                         |                     |                        |                                                 | Преценки за потребителска ориентация на служителите и потребителско обслужване                                                                                                               |
|                                         |                     |                        |                                                 | Преценки за потребителска удовлетвореност                                                                                                                                                    |

На базата на предходни проучвания като най-подходящи респонденти за установяване на текущото ниво на потребителска ориентация в компанията са избрани мениджъри на средно операционно ниво в електроснабдителните компании. Този избор е продиктуван както от опита на предишни изследвания в тази насока така и от опита им с дадената компанията и познаването на вътрешните фактори, които оказват влияние на степента на потребителска ориентация. От друга страна те са тези, които имат директен контакт с висшите мениджъри и имат преки впечатления от техните убеждения, разбиране и стил на ръководене. От друга страна, за да се избегне едностранната позиция спрямо потребителския фокус са потърсени мненията на крайните потребители на електроенергия, които са ползватели на финалния резултат от потребителската ориентация. Тук трябва отново да се отбележи, че към момента на провеждане на изследването 99 % от крайните клиенти на електроенергия закупуват електроенергия по регулирани цени.

## Трета глава

Трета глава от дисертационния труд е разделена на три части. В първите са представени резултатите от емпиричното изследване, а в последната са предложени препоръки и модел за изграждане на потребителска ориентация в електроснабдителните компании.

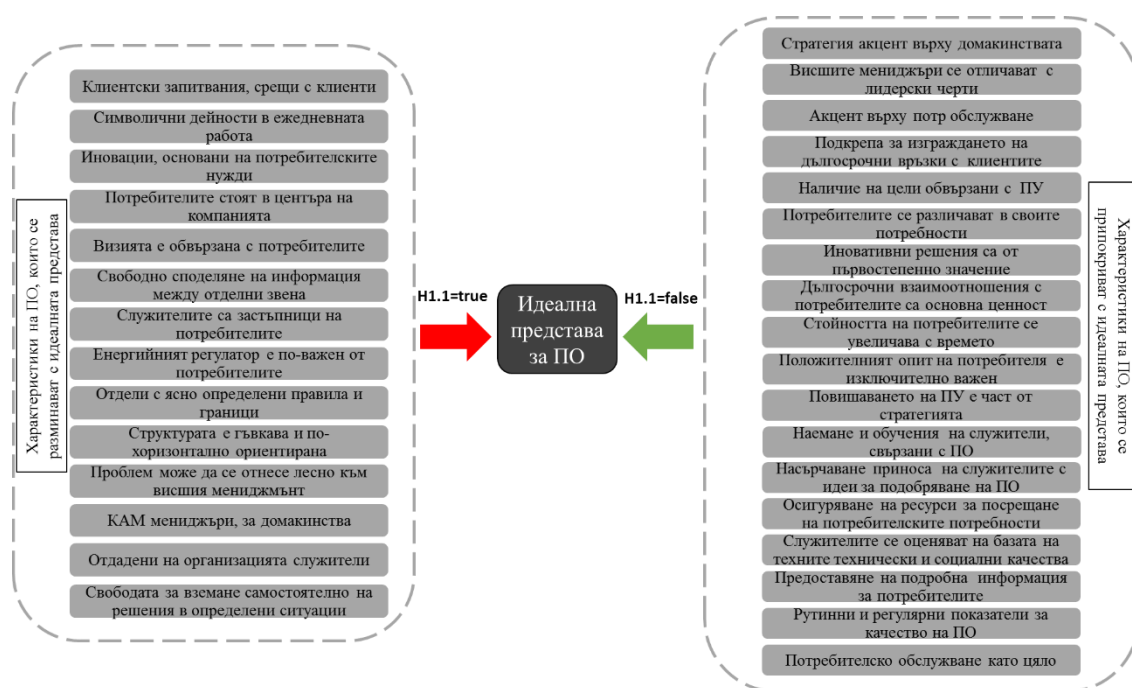
**Параграф 1.1** започва с изясняване на профила на взелите участие в изследването мениджъри от електроснабдителните компании. В него вземат участие петима служители на ЧЕЗ Електро България, трима на ЕВН Електроснабдяване и седем от Енерго-Про Продажби. Всички участници са на средно управленско равнище и са представители на различни функционални направления. Най-много са участниците с повече от 7 години трудов стаж (50%), което е в полза на изследването, тъй като потребителската ориентация е концепция, която се развива с течение на времето и един дългосрочен поглед е от съществено значение за по-добрата валидност на резултатите

Установено е че поради сравнително големият брой мениджъри, които преценяват електроснабдителните компании като нито потребителски ориентирани, нито потребителски неориентирани като цяло оценка за потребителската ориентация на мениджърите е неутрална. На следващо място са изведени личните възприятия за потребителска ориентация на участниците в дълбочинните интервюта.

От отговорите на интервюираните е установено, че те свързват потребителската ориентация на електроснабдителните компании най-често с потребителското обслужване на клиентите. На следващо място като част от потребителската ориентация на компаниите най-често са посочвани дейности свързани с комуникацията (възможност за комуникация през различни канали, навременна информираност, улесняване на контакта чрез уеб платформи и ) цената (атрактивни цени, цени отговарящи на икономическото състояние на региона, ценови тарифи) и процесите (автоматизиране на процесите, ефективна администрация и осигуряване на бързи бюрократични процедури ). Прави впечатление фактът, че предлагането на разнообразни тарифи се споменава само веднъж, от което може да се предположи, че мениджърите в тези организации все още не свързват потребителската ориентацията с предлагането на повече от една тарифа.

По отношение на потребителската ориентация на мениджмънта е установено съвпадение между дадената оценка от интервюираните за цялостната потребителска ориентация на висшия мениджмънт и тази за идеалната представа. В следствие са

разкрити разминавания по отделни аспекти на потребителската ориентация на висшия мениджмънт с идеалната представа. Такива се наблюдават при три от общо 10 аспекта. На следващо място е направено съпоставяне на оценките на респондентите за потребителската ориентация на организационната култура спрямо идеалната представа. В този случай отново е установено съвпадение между общата оценка за потребителска ориентация на организационната култура и тази за идеална представа. Разлики в оценките се откриват при убеждението, че потребителите, стоят в центъра на компанията, в обвързаността на корпоративните визии с потребителя, при убеждението, че персоналът трябва да е застъпник на клиентите и при приетото поведение за свободно споделяне на информация за потребителите в компаниите. При управлението на човешките ресурси общата оценка за неговата потребителска ориентация отново е положителна. Това означава че мениджърите възприемат управлението на човешките ресурси в компаниите като потребителско ориентирано. Въпреки това тук отново има разминавания по отделни аспекти като това са развитието на отдадени на организацията служители и предоставянето на свободата на служителите да вземат самостоятелно решения в определени ситуации. По отношение на организационната структура са установени разминавания свързани с наличието на строго йерархична структура, наличието на отдели с ясно определени граници, невъзможността на даден проблем да се отнесе лесно и бързо към висшия мениджмънт и липсата на мениджъри ключови клиенти, които да са определени единствено за домакинствата. На последно място проведения анализ показва пълно съвпадение при съпоставянето на оценките на интервюираните с идеалната представа за потребителска ориентация, когато става въпрос за потребителското обслужване в електроснабдителните компании.

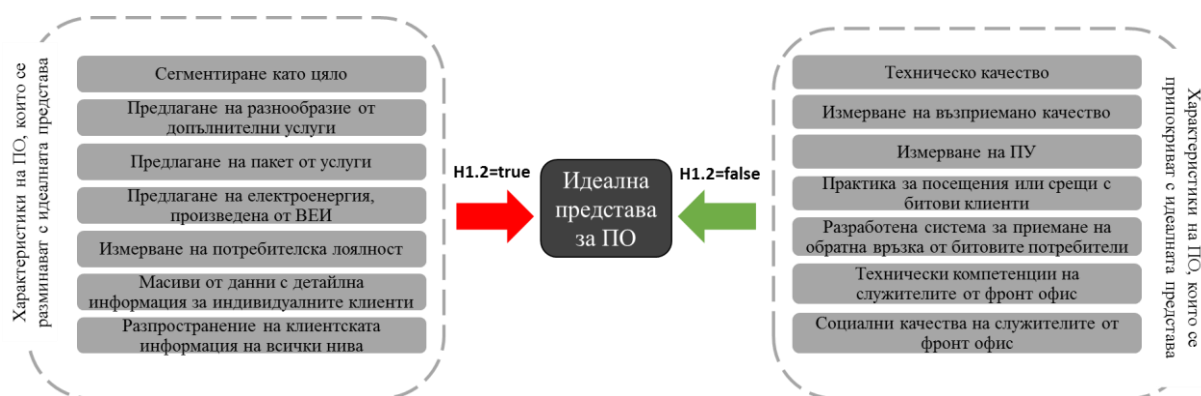


Фиг. 5 Аспекти на стратегическо ниво, за които оценката на мениджърите за ПО на компанията се разминава и припокрива с идеалната представата за ПО

В резултат на извършване на сравнителен анализ между желаната потребителска ориентация на стратегическо ниво (идеална представа) и мениджърската оценка на моментното състояние в електроснабдителните компании може да се направи заключение, че се установява разминаване между оценката на мениджърите и идеалната представа по отношение на 14 от 31 характеристики за потребителска ориентация, а при 17 има съвпадение. Така хипотеза H1.1 се потвърждава по 14 от случаите и се отхвърля за останалите 17 характеристики. От гледна точка на направената класификация може да се каже, че по отношение на елементите на потребителска ориентация на стратегическо равнище компаниите се намират в начална фаза на приложение на потребителска ориентация

**Параграф 1.2** е развит като се анализират разминаванията и съвпаденията между оценките на мениджърите и идеалната представа за потребителска ориентация на тактическо ниво. Така първият абзац установява цялостно разминаване между възприетия подход за сегментиране от електроснабдителните компании и подхода в една потребителски ориентирана организация от този сектор. В процеса на сравнителния анализ се разкрива, че електроснабдителните компании все още разчитат на базови критерии като обема консумирана електроенергия и тарифния план, наложен от възможностите на средствата за средствата за техническо измерване за сегментирането

на домакинствата. Сегментационни критерии като размер на жилището, доход и брой членове на домакинството не се прилагат към настоящия момент. Параграфът продължава с ранжиране на мениджърските оценки за значимостта на факторите, които оказват влияние при избор на доставчик. Така се установява, че на първите три места интервюираните поставят цената, клиентското обслужване и техническото качество на електроенергията. В същото време предоставянето на допълнителни, свързани с електроенергията услуги е напълно пренебрегнато от интервюираните, което свидетелства за разминаване с идеалната представа. По отношение на измервателните инструменти свързани с потребителската ориентация в една компания е установено различие на оценките на мениджърите с тази на идеалната представа при измерването на потребителската лоялност. Анализът на използваните техники при прилагането на концепцията за управление на взаимоотношенията с клиенти показват, че има разминавания при наличието на база данни за събиране и съхраняване на детайлна информация за индивидуалните клиенти (вкл. всеки контакт на клиент с компанията) и редовното разпространяване на потребителска информация на всички нива в компанията.



Фиг. 6 Аспекти на тактическо ниво, за които оценката на мениджърите за ПО на компанията се разминава и припокрива с идеалната представата за ПО

От проведения сравнителен анализ при 7 от общо 16 (някои обобщени) характеристики на тактическо равнище има разминаване, а за други 9 се наблюдава съвпадение. От гледна точка на направената класификация може да се заключи, че по отношение на елементите на потребителска ориентация на тактическо равнище компаниите също се намират в начална фаза на приложение на потребителска ориентация

**Параграф 2** се спира върху установяване на различията между оценките на мениджърите за потребителската ориентация на електроснабдителните компании с тези на крайните клиенти. **Параграф 2.1** извежда на профила на взелите в участието крайни клиенти по демографски признаци.. Както е отбелязано в параграф 3.2 в изследването вземат участие 714 крайни клиенти от 69 населени места в България. По-голям е броят на участниците от женски пол, като това са 73% от всички изследвани. В същото време най-голяма е групата на участници във възрастовата група между 29-39 години, следвани от тези между 40-50 години. Съответно на първата се падат 38% от цялата извадка, докато на втората 25%. Спрямо броя на членовете в домакинството най-голям е броят на анкетираните, които са част от двучленно домакинство. Най-голям е процентът на респондентите, които са завършили висше образование, като той се равнява на приблизително 75% от всички участвали респонденти. По отношение на средния доход на човек на домакинство най-много участници са посочили, че той е между 500 и 1000 лв. Това се отнася за 37,5% от анкетираните. По отношение на доставчика им на електроенергия респондентите се разпределят сравнително по-равно между трите основни електроснабдителни компании в България, като присъедините към ЧЕЗ Електро АД са 39.4%, към ЕВН Електроснабдяване – 23%, а към Енерго-про Продажби 37%.

**Параграф 2.2** започва с извеждане на цялостната оценка за потребителската ориентация на електроснабдителните компании. Тя е оценена на пет степенна Ликерт скала като първата позиция характеризира компаниите като изцяло непотребителски ориентирани, а петата като изцяло потребителски ориентирани. Така тя приема стойност 3,55 и попада в обхвата на неутралната част от скалата. От получените резултатите е направен изводът, че мнозинството от респондентите са на мнение, че доставчикът им на електроенергия по-скоро отговаря на техните потребности, когато става въпрос за доставката на електроенергия. Съществува обаче критична маса от около 45% (несъгласни и колебаещи се), които не мислят така. Собствената представа на респондентите за потребителска ориентация на компаниите е обвързана най-вече с добра комуникация с потребителите. Това означава доставчикът да ги информира и да предоставя бърза обратна връзка. На следващо място са съпоставени оценките на мениджърите и потребителите, свързани със значимостта на отделни фактори, оказващи влияние при избора на доставчик на електроенергия. От извършения анализ става ясно, че при никой от посочените фактори няма съвпадение между оценките на потребителите. Това дава основание да се коригира резултата от сравнителния анализ на фактическото

представяне спрямо идеалната представа свързани с измерването на възприеманото качество и да се направи заключението, че мениджърите не познават пълноценно потребностите на клиентите. Параграфът продължава с извеждане на допълнителните услуги, свързани с продажбата на електроенергия, които представляват най-голям интерес за потребителите. направено е заключението, че това са подобрения в дома с цел пестене на електроенергия, инсталирането на т.н. „умни“ електромери и онлайн платформа за проследяване на консумацията в реално време. На този етап от изследването отново е установено разминаване с оценката на мениджърите от електроснабдителните компании, което се потвърждава при сравнението на пет от седемте услуги. По отношение на потребителското обслужване е установено разминаване при три от общо десет от аспектите, които са коригирани в изследването на съпадението на мениджърските оценки с идеалната представа. На последно място е направен изводът, че потребителските оценки за потребителската ориентация на служителите на електроснабдителните компании не се различава от тази на мениджърите. На основа на дотук направените изводи Н2.2, т.е че съществува различие по отношение на оценката за потребителска ориентация по елементи на мениджърите и на клиентите може да се приеме. Това разминаване между оценките на потребителите и мениджърите за потребителската ориентация на компаниите е доказателство, че началната фаза на изграждане на потребителска ориентация, в която се намират електроснабдителните компании не е достатъчна, за да се отрази на клиентските преценки, че са потребителски ориентирани.

Обект на изследване в **параграф 2.3** е установяването на зависимост между потребителската удовлетвореност и оценката за потребителска ориентация. На базата на проведения еднофакторен регресионен анализ може да се направи заключението, че съществува линейна зависимост между оценката за потребителска удовлетвореност и потребителската ориентация на компаниите. в същото време чрез използването на дескриптивен анализ е установена удовлетвореността на респондентите по отделни аспекти. Така е установена неудовлетвореност по отношение на цената, предлаганите тарифни планове, допълнителните услуги към продажбата на електроенергия, предлагането на пакет от услуги, предлагането на услуги, съобразени с индивидуалните потребности, предлагането на електроенергия от възобновяеми енергийни източници.

В **параграф 3** са обобщени резултатите от проведеното изследване, изложени са заключенията относно приемането или отхвърлянето на изследователските хипотези,

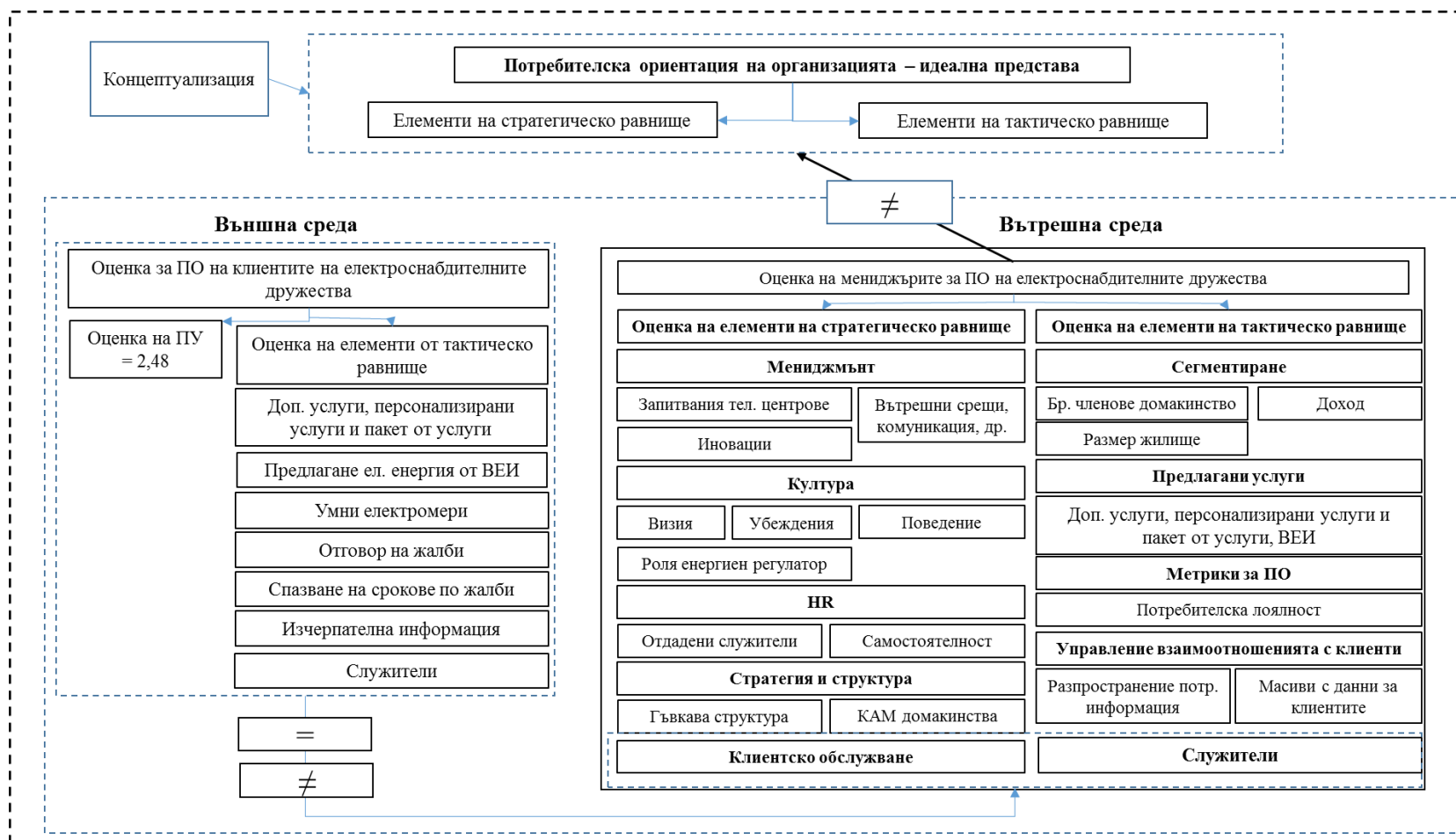
изведен е модел на изграждане на потребителска ориентация в електроснабдителните компании и са направени препоръки как може да се достигне до цялостна потребителска ориентация в тези компании.

Резултатите от проведените емпирични изследвания показват, че хипотеза Н1.1, отнасяща се за това, че оценката на мениджърите за потребителската ориентация на компаниите на стратегическо ниво се различава от идеалната представа за потребителска ориентация може да се приеме. Идентифицирано е разминаване по 14 от 31 характеристики по потребителската ориентация на стратегическо равнище. Същото се отнася и за Н1.2 – има различие при оценката на мениджърите за потребителската ориентация на компаниите на тактическо ниво спрямо идеалната представа. Електроснабдителните компании се разминават по 7 от характеристиките на потребителската ориентация на тактическо ниво. По отношение на хипотеза Н2.1 се констатира, че тя е отхвърлена, т.е. няма различие в преценките на мениджърите и преценките на клиентите за общата потребителска ориентация. По отношение на възприеманата потребителска ориентация от клиентите съществува критична маса от клиенти на компаниите в размер на 45%, които не разпознават електроснабдителните компании като потребителски ориентирани. Поради различия в отделни аспекти при оценките на мениджъри и потребители Н2.2 може да се приеме. В същото време се потвърждава Н3, а именно, че потребителската удовлетвореност влияе на възприемането за потребителската ориентация на компаниите от клиентите. На последно място Н3.1, че като цяло потребителите не са удовлетворени от електроснабдителните компании се приема, тъй като средната оценка дадена от потребителите на електроснабдителните компании приема стойност от 2,48, което е в негативната част на скалата. Всичко това е визуализирано във фиг. 7. Постигнатите резултати по доказване на изследователските хипотези на практика показват че:

- Електроснабдителните компании са в начален етап на изграждане на потребителската ориентация както на стратегическо, така и на тактическо равнище;
- Съществува голяма група клиенти, които все още не разпознават по категоричен начин тези компании като потребителски ориентирани;
- Съществува голяма група от клиенти, които са неудовлетворени от електроснабдителните компании

Това означава, че процесът на изграждане на потребителска ориентация е необходимо да продължи по категоричен начин.

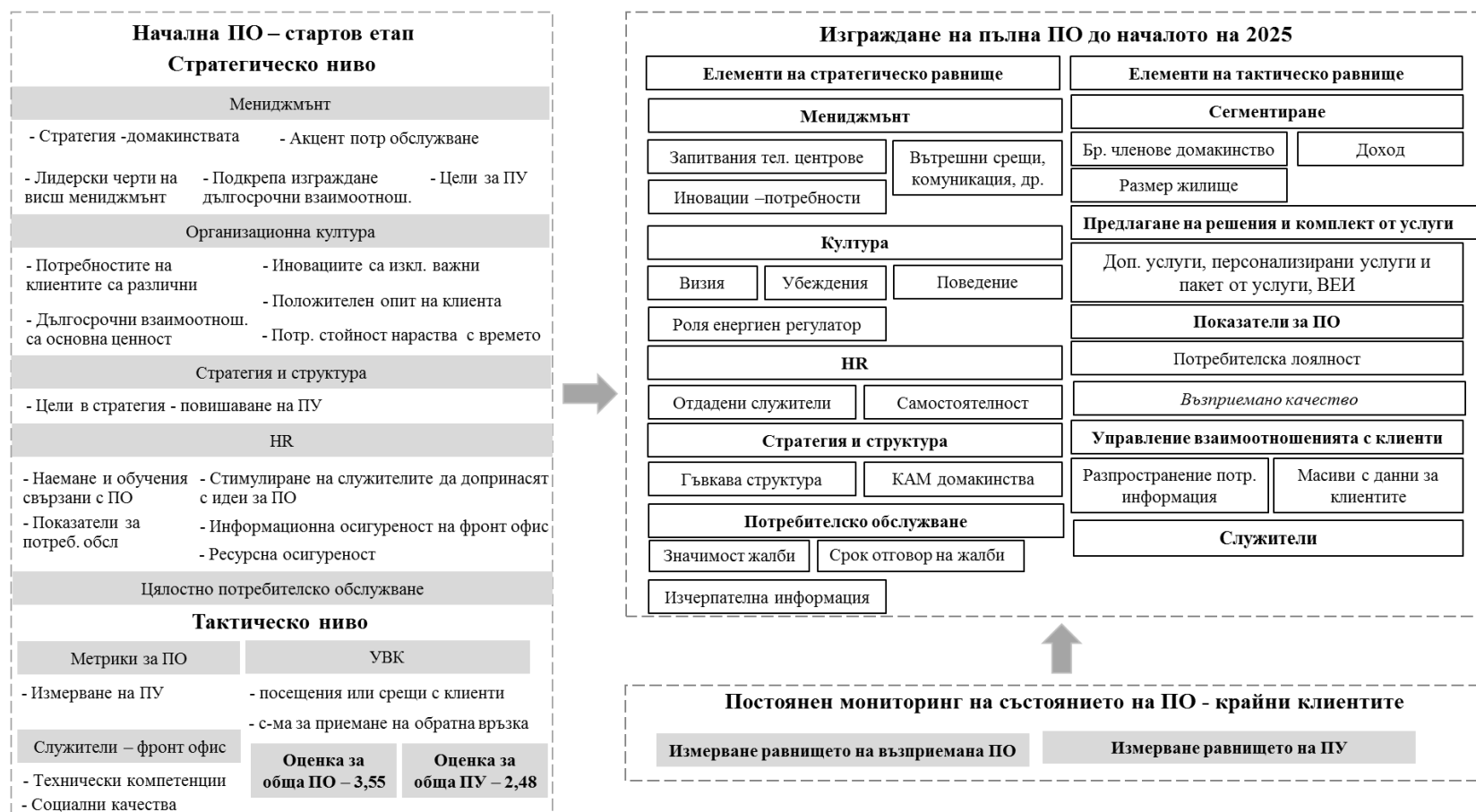




Фиг. 7 Разширен модел на концептуален модел за изграждане на потребителска ориентация на компаниите от електроенергийния сектор – коригиран след емпирично тестване

Параграфът продължава с извеждане на модел за изграждане на цялостна потребителска ориентация компаниите (виж фигура 8). В представения модел от дясната страна може да се открият установените характеристики на потребителската ориентация от стратегическо и тактическо ниво, които към момента на писането на настоящия дисертационен труд вече се прилагат от електроснабдителните компании в България. На ниво висш мениджмънт това са поставянето на акцент при изготвянето на корпоративната стратегия върху домакинствата и върху потребителското обслужване, присъствието на цели свързани с потребителската удовлетвореност и подкрепа за изграждане на дългосрочни взаимоотношения с клиентите. В същото време висшия мениджмънт на компаниите се отличава с лидерски личностни черти. По отношение на организационната култура съществува убеждението, че потребителите се различават в своите потребности и че изграждането на дългосрочни взаимоотношения е важно. В същото време потребителският опит се възприема като изключително важен, заедно с предоставянето на иновативни решения. В компаниите е възприето вярването, че стойността на клиентите се увеличава с времето. По отношение на корпоративната стратегия се установява наличието на цели, свързани с потребителската удовлетвореност. Във връзка с прилагането на потребителска ориентация при управлението на човешките ресурси се установява, че при наемането и обучението на персонала, се използват практики, характерни за тази концепция. Служителите са стимулирани да допринасят с идеи за подобряването на ориентацията към потребителите, като същевременно при тяхното оценяване са въведени и съответстващи метрики. На служителите е предоставена необходимата ресурсна и информационна осигуреност, за да могат да посрещат клиентските потребности. По отношение на обслужването на потребителите са установява, че почти при всички характеристики концепцията за потребителска ориентация намира приложение, като се изключат възприемането на значението на жалбите за компаниите, сроковете за даване на отговор и предоставянето на изчерпателна информация. На тактическо равнище компаниите от сектора провеждат изследвания на потребителската удовлетвореност, организират посещения и срещи с клиенти и имат система за приемане на обратна връзка. В същото време е установено, че служителите на електроснабдителните компании притежават необходимите технически и социални компетенци, които ги отличават като потребителски ориентирани. Изграждането на потребителска ориентация е необходимо да е съпроводено с постоянен мониторинг на преценката за потребителската ориентация на компаниите от клиентите и измерване на тяхната потребителска удовлетвореност.

## Модел за изграждане на потребителска ориентация в електроснабдителните компании в България



Фиг.8 Модел за изграждане на потребителска ориентация в електроснабдителните компании в България

Въз основа на установените различия авторът е направил препоръки по основни елементи в електроснабдителните компании. Така по отношение на висшия мениджмънт на организациите е отправена препоръка да бъдат наемани или назначавани висши мениджъри, които са отдадени на концепцията за ПО. В същото време е необходимо регулярното провеждане на одит, свързан с ангажираността на ръководните кадри на компанията с потребителите и обучителни семинари и кръгли маси с висшия мениджмънт по проблемите на потребителски ориентираната организация. Разминаванията свързани с организационната култура на компаниите могат да бъдат преодоляни, чрез провеждане на образователни програми в компаниите за същността, целта и ползата от ПО; създаване на символи, предмети и ритуали, за целите на поддържане и развитие на потребителски ориентирана култура и обвързване на визиите на компаниите с потребителите. По отношение на организационната структура е добре електроснабдителните компании да помислят върху въвеждане на хибриден модел организационна структура и създаване на отдел на КАМ за групи домакинства. На ниво управление на човешките ресурси е добре да бъде приложен вътрешен маркетинг при управление на човешките ресурси в компаниите, да се разработят програми за стимули и възнаграждения, обвързани с мисията и ценностите на компаниите и да се препроектират на процеса по вземане на решения в компаниите, с цел даване по-голяма свобода на по-ниските нива в организационната структура. С цел цялостното изграждане на потребителски ориентирано обслужване на клиенти е необходимо препроектиране на центровете за обслужване на клиенти, така че клиентите бързо и лесно да подадат сигнал по даден проблем, както и планирането и изпълнението на регулярни маркетингови кампании, целящи комуникация на успешно решени потребителски запитвания, проблеми и т.н. Параграфът завършва с даване на препоръки за изграждане на цялостна потребителска ориентация на тактическо ниво. така относно сегментирането е препоръчително с развитието на либерализирания пазар да се разработи сегментационен подход за домакинствата, базиран на критерии различни от обем консумирана електроенергия и часови диапазон от деня. В този смисъл е добре да се допълнително да се оцени прилагането на критерии за сегментиране като доход на домакинствата, размер на жилището и брой членове на домакинство. По останалите елементи на тактическо ниво са предложени въвеждане на допълнителни ключови показатели при измерване на представянето на компаниите и въвеждане на цялостна стратегия по УБК, и инвестиране в ИТ инфраструктура подпомагаща УБК

## **Заклучение**

В заключението са отчетени изпълнението на поставените цел и задачи на дисертационния труд и същевременно на базата на поставените ограничения са очертани насоки за бъдещи изследвания. Така в бъдеще може да се изследва 1) влиянието на други стейкхолдъри на компаниите като подизпълнители, регулаторни органи или значими обществени групи върху потребителската ориентация на доставчиците на електроенергия, 2) възприемането на потребителската ориентация на електроснабдителните компании от бизнес клиентите. Тази препоръка е породена от факта, че бизнес потребителите на компаниите закупуват електроенергия на либерализирания пазар, където съществува реална конкуренция и по-малко регулации. В този смисъл едно изследване в тази насока е добра отправна точка за изграждането на потребителска ориентация сред домакинствата., 3) задълбочено изследване на степента на потребителска ориентация на процесите в електроснабдителните компании, които остават извън обхвата на настоящото изследване, но въпреки това играят съществена роля при изграждането на потребителска ориентация в компаниите, 4) оценката за личната потребителска ориентация на служители, като едно разминаване между нея и тази на мениджърите и крайните клиенти ще допринесе за по-доброто разбиране и прилагане на концепцията за потребителска ориентация.

#### **IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Приносите на дисертационното изследване могат да се сведат до три основни групи:

- Теоретични –
  - Чрез систематизиране, обобщаване и доразвиване на разбиранията за пазарна ориентация, потребителска ориентация и потребителски индивидуализиран маркетинг се обогатява теоретичното познание за тези концепции, като същевременно това се постига чрез съпоставка на концепциите и проследяване на основните различия между тях;
  - Предложена е класификация на потребителската ориентация – която за пръв път систематизира приложението на потребителската ориентация в зависимост от критерии като равнище на прилагане, вида прилагащи я организации, степен на приложение и др.
- Методичен –
  - предложен е концептуален модел на изследване на потребителска ориентация в компаниите, заети с доставка на електроенергия до крайни потребители, който се основава на съпоставка на моментното състояние на потребителската ориентация по елементи на стратегическо и тактическо ниво с идеалната представа
- Практико – приложни -
  - обобщени са характеристики на потребителската ориентация на стратегическо и тактическо равнище за електроснабдителните компании;
  - предложен е иновативен модел за изграждане на потребителска ориентация в компаниите в сектора, който чрез установяване на несъответствия на стратегическо и тактическо ниво с идеалната представа за потребителска ориентация извежда насоки за нейното изграждане.

## **V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **Научни статии:**

1. Георгиев, Г., Анализ на структурата и степента на концентрация на електроенергийния пазар в България, списание Известия на ИУ Варна, бр.1, 2014

### **Научни доклади:**

1. Георгиев, Г., „Особености на пазара на електроенергия в България“ в сборник с доклади от „Научна конференция на младите научни работници - 2013“, Варна: Наука и икономика, 2013
2. Георгиев, Г., „Аспекти на потребителската ориентация в електроенергийните компании в Германия“, в сборник с доклади „Маркетингът – опит и перспективи“ от международна научна конференция, посветена на 20 години от създаването на катедра Маркетинг, Варна, Наука и икономика, 2017