

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Aneta Mazur-Jelonek

Koncern Energetyczny ENERGA SA w Gdańsku

FUNKCJONOWANIE I KIERUNKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW DYSTRYBUCYJNYCH JAKO SKUTEK PROCESÓW ZMIAN W POLSKIM SEKTORZE ENERGETYCZNYM

1. Wstęp

W stale zmieniającym się otoczeniu, niepewnych warunkach wewnętrznych przedsiębiorstw i wynikających z nich dylematów organizacyjnych dokonywanie zmian staje się procesem poznawczo interesującym i obiektywnie koniecznym. Zmiany we współczesnych organizacjach, także i w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych, to warunek konieczny do przetrwania na rynku. Zmiany dokonywane w dalekiej przeszłości były całkiem odmienne od tych, które realizowane są obecnie. Wzrosła ich złożoność i kompleksowość (por. [Wawrzyniak 1999, s. 109-124]). Znalazło to odzwierciedlenie w sposobie postrzegania, zarówno przez kadre kierowniczą przedsiębiorstw, jak i przez przedstawicieli nauk o zarządzaniu, przyszłych warunków ich funkcjonowania.

Prace nad restrukturyzacją polskiego sektora energetycznego trwają nieprzerwanie od roku 1989. W ramach restrukturyzacji sektora dokonano podziału monopolistycznych, zintegrowanych struktur na mniejsze, samodzielne podmioty, zajmujące się wytwarzaniem, przesyłem i dystrybucją energii. Wprowadzenie w życie nowego *Prawa energetycznego* umocniło rynkowy charakter tych zmian. Polegają one na dostosowaniu struktur zarządzania oraz strategii rozwojowych do zmian zachodzących w otoczeniu. Samo przetrwanie w zmienionym otoczeniu jest jednak tylko doraźnym rozwiązaniem problemu dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Poruszane w niniejszym opracowaniu zagadnienia są tym bardziej ważne i aktualne, że przedsiębiorstwa dystrybucyjne są w trakcie przygotowań do kolejnego procesu zmian, procesu prywatyzacji, przy czym należy zauważyć, że niektóre z nich są już poddawane owemu procesowi.

Funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstw dystrybucyjnych towarzyszą różnego rodzaju czynniki. Można je sklasyfikować jako czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Wywołują one potrzebę podejmowania nowych, coraz to głębszych, bardziej odpowiedzialnych i trudnych przedsięwzięć w zakresie doskonalenia organizacji (procedur, struktur itp.), związanych m.in. z rozszerzaniem się i wzrostem wymagań rynku. Równocześnie w coraz mniejszym stopniu proces doskonalenia organizacji przedsiębiorstw może opierać się tylko na intuicji i doświadczeniu inicjatorów zmian. Wzrasta więc znaczenie odpowiednio ukierunkowanej działalności organizatorskiej. Ocena skutków wprowadzonych zmian, dokonana *ex ante*, powinna być narzędziem kontroli osiągania oczekiwanych rezultatów i wskazaniem co do postępowania w przyszłości.

Podjęcie sygnalizowanego w tytule zagadnienia uwarunkowały trzy przyczyny: proces transformacji sektora energetycznego¹, przygotowania do jego prywatyzacji oraz świadomość wśród przedsiębiorstw tego sektora nieuchronności zmian – w wyniku procesów reorganizacyjnych i restrukturyzacyjnych. Stąd też celem opracowania jest zaprezentowanie (w postaci identyfikacji oraz diagnozy stanu faktycznego) funkcjonowania i na tym tle określenie możliwości (skali i zakresu) rozwoju badanych przedsiębiorstw w ramach sektora, a także rozwoju samego sektora, który posiada status sektora strategicznego. Zmiany, jakie zaistniały w otoczeniu przedsiębiorstw dystrybucyjnych po roku 1997, wpłynęły nie tylko na to, że przedsiębiorstwa te stały się w pełni odpowiedzialne za swoją działalność, ale również i za swój rozwój. Przeprowadzone przez przedsiębiorstwa dystrybucyjne zmiany organizacyjne wpłynęły zarówno na bieżące funkcjonowanie tych przedsiębiorstw, jak i na możliwości ich dalszego rozwoju. Jednak nie jest do końca wiadome, czy zmiany, które zaszły w postrzeganiu przez przedsiębiorstwa swojego otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, były tylko wynikiem wprowadzonych w badanym okresie zmian organizacyjnych. Niemniej jednak bardzo istotne jest, że z pewnością przyczyniły się one do zwrócenia szczególnej uwagi zarówno na swoje własne zasoby, jak i na zależność od otoczenia oraz na znalezienie swojego miejsca na rynku już niezmopolizowanym. Można zaryzykować stwierdzenie, że były to pierwsze zmiany organizacyjne, zbliżające przedsiębiorstwa dystrybucyjne do obcych dla nich do tej pory działań rynkowych. Zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw dystrybucyjnych dotyczyły niemalże wszystkich ich obszarów.

2. Identyfikacja i diagnoza stanu obecnego

Poniżej autorzy dokonali syntezy zmian w funkcjonowaniu bieżącym i perspektywnym przedsiębiorstw dystrybucyjnych, mając jednak świadomość

¹ Transformacja sektora energetycznego w Polsce przebiegała następująco: do roku 1988 istniało 5 okręgów energetycznych (ZEO); od roku 1989 istniały 33 zakłady energetyczne i 32 przedsiębiorstwa wytwórcze, w roku 1990 nastąpiło powołanie PSE (jest to jedyny pośrednik w obrocie pomiędzy wytwórcami i zakładami), w roku 1993 zakłady energetyczne przekształcone zostały w JSPP, w roku 1997 (na podstawie nowego *Prawa energetycznego*) nastąpiło organizacyjne wydzielanie obrotu i dystrybucji, od roku 2003 rozpoczęto procesy konsolidacji poziomej, od roku 2006 rozpoczęto procesy konsolidacji pionowej, prawne wyodrębnienie obrotu i dystrybucji, prywatyzacja.

niepełnego, ze względu na okrojony zakres badań, ujęcia całości problemu i otwierając tym samym drogę do dalszych rozważań. Kadra zarządzająca przedsiębiorstw dystrybucyjnych ma świadomość konieczności dokonywania dalszych przemian i potrzeby zarządzania procesem zmian, w miejsce działań intuicyjnych, a to niewątpliwie znajdzie swoje odbicie w kolejnych, samoistnych tym razem, zmianach organizacyjnych. Szukanie swojej szansy tylko w zwiększaniu sprzedaży energii elektrycznej należy już do przeszłości, tym bardziej że wzrost ten najczęściej jest uzależniony od ogólnej sytuacji makroekonomicznej.

Ustalona przez autorów niniejszej pracy pozycja rynkowa przedsiębiorstw dystrybucyjnych z jednej strony oddaje aktualną sytuację strategiczną po wprowadzonych zmianach organizacyjnych, z drugiej zaś wskazuje na możliwe kierunki rozwoju. Wzmocniona konkurencja w sektorze energetycznym nie tylko w Europie, ale i na świecie, zmusza przedsiębiorstwa użyteczności publicznej do ponownego przeanalizowania swoich strategii oraz zastosowania taktyki gwarantującej nie tylko zachowanie obecnego poziomu zyskowności, ale w ogóle utrzymania się na rynku. Przedsiębiorstwa dystrybucyjne, funkcjonując w atrakcyjnym obszarze rynku energii elektrycznej, mają możliwości realizowania agresywnej strategii rozwoju. W warunkach konkurencyjnego rynku energii elektrycznej strategia agresywna dostarcza bowiem największych możliwości osiągnięcia sukcesu. Na uwadze przy tym, należy mieć także strategię konserwatywną, która w swoim założeniu polega na minimalizowaniu negatywnego wpływu otoczenia przez maksymalne i zarazem aktywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwie. W odniesieniu do części przedsiębiorstw dystrybucyjnych ta strategia może okazać się wiodącą.

W dynamicznym otoczeniu przedsiębiorstwa dystrybucyjne zachowywały się w podobny sposób. Podobny, ale nie taki sam jest stosunek zarządów i właściciela do zdarzeń zewnętrznych. Wprowadzane zmiany wskazują, że przedsiębiorstwa dystrybucyjne – bez względu na wielkość i kondycję finansową – stały w obliczu decyzji zapewniających nie tylko teraźniejsze ich funkcjonowanie, ale w szczególności ich rozwój. W chwili obecnej bardziej dominują aspekty bieżącego ich funkcjonowania i utrzymania się na rynku. Rozważania na temat swojego dalszego rozwoju przedsiębiorstwa dystrybucyjne jakby odsuwają w czasie. Trafność tych decyzji z pewnością będzie uzależniona od podstaw, na których będą podejmowane. A do podstaw tych należeć będzie systematyczna obserwacja otoczenia i rozpoznawanie własnych możliwości, czyli ocena swojego miejsca i pozycji w tym otoczeniu.

Wszystkie stwierdzone w badanych przedsiębiorstwach dystrybucyjnych² czynniki otoczenia, sprzyjające rozwojowi tych przedsiębiorstw, wydają się potwierdzać, że pomimo wprowadzonych zmian, pomimo rozumienia potrzeby zwrócenia się w stronę konkurencyjnego rynku, nadal bardzo podobnie postrzegane są czynniki

² Badania empiryczne przeprowadzono w 19 przedsiębiorstwach dystrybucyjnych energetyki spośród 33 funkcjonujących (w okresie prowadzenia badań) na obszarze całej Polski, co stanowi 57,6% populacji. Pozostałe 14 przedsiębiorstw nie wzięły udziału w badaniu. Badanie obejmowało dwa okresy: pierwszy (1998-2002) – badania podstawowe, drugi (2004-2005) – dodatkowo badanie ewolucji zmian organizacyjnych w jednej ze skonsolidowanych z dniem 1 stycznia 2005 r. grupy przedsiębiorstw dystrybucyjnych, a dotyczące okresu 2002-2005 (por. [Mazur-Jelonek 2006]).

otoczenia. Zwiększa się co prawda świadomość rynku i konkurencji – chociaż przed 1997 rokiem takiej świadomości w tych przedsiębiorstwach nie było, ponieważ rynek takiej potrzeby nie wymusił – ale zbyt powoli. Sytuacja wyjściowa jest korzystna dla spółek dystrybucyjnych ze względu na silną pozycję rynkową. Chociaż w warunkach konkurencji jest to jeszcze za mało. Zagrożeniem wynikającym z tych nowych warunków jest jednak konkurencja w handlu energią elektryczną.

Kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstw walczących o nowych odbiorców może mieć marketing bezpośredni (z powodzeniem stosowany w Wielkiej Brytanii), który zakłada docieranie przedstawicieli przedsiębiorstw do potencjalnych odbiorców i bezpośrednie prezentowanie im korzyści, jakie mogą osiągnąć poprzez zmianę dostawcy. Celowe jest także przeanalizowanie, w jaki sposób i z jaką ofertą przedsiębiorstwa dystrybucyjne konkurują o końcowego odbiorcę i jakimi przesłankami kierują się odbiorcy, podejmując decyzję o zmianie dostawcy lub o utrzymaniu *status quo*. Ważne jest także poprawne zidentyfikowanie czynników, które mogą wpływać na wzrost gotowości odbiorców do rzeczywistego wykorzystywania w swoim interesie możliwości rynku konkurencyjnego w przyszłości. W zasadzie można przyjąć założenie, że odbiorcy są gotowi zmieniać dostawców, jeśli tylko nowy zaoferuje coś, czego nie ma w swojej ofercie dotychczasowy. Wraz z zachodzącymi zmianami w elektroenergetyce, zaczynają się pojawiać pierwsze symptomy nowych, rosnących potrzeb i oczekiwań ze strony klientów, np. popyt na doraźną pomoc i doradztwo. Jest to zagadnienie tym bardziej istotne, że analizując strukturę sprzedaży energii elektrycznej w ostatnich latach, można zauważyć, że spada udział sprzedaży energii elektrycznej dla największych odbiorców. Niesie to za sobą konsekwencje w postaci zintensyfikowania działań marketingowych³.

Rzecz jasna warunki cenowe mają bardzo duże znaczenie w walce o odbiorcę, ale jak stwierdzono w szeregu badań rynkowych, nie są one jedynym czynnikiem decydującym o rezygnacji ze znanego sobie dostawcy na rzecz nowego. Jeśli różnicowanie oferty miałoby jedynie ograniczać się do różnicowania warunków cenowych, a dostawcy detaliczni nie mogliby przecież w sposób nieskończony obniżać ceny, to oznaczałoby, że konkurencja nie ma charakteru trwałego. Konieczne jest więc poszukiwanie innych możliwości różnicowania produktów i usług energetycznych, zwiększającego gotowość odbiorców do aktywnego udziału w grze konkurencyjnej, nawet jeśli nie niosłoby to korzyści cenowych⁴.

W działaniach konkurujących ze sobą dostawców należy rozważać strategię polegającą na wzbogaceniu oferty dostawców energii elektrycznej o:

³ Szerzej zagadnienie „zasady TPA” jest omówione w: [Pyka 2004, s. 186-190].

⁴ Badania symulacyjne wykonane w USA przez Electric Power Research Institute (EPRI), z wykonaniem bazy danych ShareWars, wskazują, że strategie przedsiębiorstw energetycznych, polegające na oferowaniu zielonej energii, wzroście wartości pakietów oferowanych usług lub zaangażowaniu w rozwiązywanie istotnych z punktu widzenia odbiorców problemów społecznych, stosowane niezależnie od siebie, mogą poprawić udział w rynku od 9 do 34%. Ma to znaczenie dla przedsiębiorstw dystrybucyjnych uczestniczących w konkurencyjnym rynku energii elektrycznej. Muszą one uwzględnić fakt, że konkurujący dostawcy mają szansę na pozyskanie znacznej grupy odbiorców nawet bez konieczności stosowania obniżek cenowych jako swojej podstawowej strategii.

- dostawę energii zielonej, pochodzącej w całości lub w części z czystych lub odnawialnych źródeł energii,
- świadczenie innych powiązanych z energią elektryczną usług, obejmujących np. zapewnienie finansowania urządzeń elektrycznych, wykonywanie audytów energetycznych,
- zwiększoną obecność w życiu społecznym, polegającą m.in. na udziale w lokalnych wydarzeniach, a także na ułatwianiu bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami przedsiębiorstw energetycznych, w tym poprzez zwiększenie liczby lokalnych biur.

Należy sądzić, że o skuteczności w walce o pozyskanie klienta zadecydują prawdopodobnie takie czynniki, jak: doświadczenie rynkowe, jakość i kompleksowość usług, dostęp do tanich źródeł kapitału i potencjał ekonomiczno-finansowy. Od 1 stycznia 2006 r. każdy odbiorca ma możliwość swobodnego wyboru dostawcy energii (realizacja zasady TPA). Spowoduje to z pewnością powstanie podmiotów zajmujących się sprzedażą energii, a w konsekwencji i zmianę w filozofii podejścia do odbiorcy. Wiedza o odbiorcy stanie się podstawowym czynnikiem decydującym o utrzymaniu i pozyskiwaniu nowego klienta. Tym samym odbiorca stanie się wreszcie rzeczywiście klientem.

Przedsiębiorstwa obsługujące klientów powinny nie tylko zadbać o jakość obsługi, ale również dysponować narzędziami, które umożliwią zbieranie i analizę informacji na temat swoich odbiorców. Jednak gotowość odbiorców do wykorzystywania nabytego prawa dostępu do sieci – który jest pewnym miernikiem odwrotu od zarządzania administracyjnego i rozwoju konkurencyjnego rynku energii polskiej energetyki – mimo wszystko jest słaba. Potwierdzeniem tego poglądu są dane liczbowe. Według szacunków⁵, spośród około 600 uprawnionych przedsiębiorstw do września 2003 r. tylko 20 zmieniło dotychczasowych swoich dostawców⁶.

W ślad za wprowadzanymi zmianami, nie tylko organizacyjnymi, musi podążać wzrost konkurencyjności tych przedsiębiorstw na rynku. Jednak pomiar konkurencyjności, a właściwie pomiar jej wzrostu, jest niezwykle trudny. W większości przypadków jej ocena sprowadza się tylko do stwierdzeń, a nie do analizy wyników pomiaru ilościowego [Szczur 1998]. Konkurencja jest przez przedsiębiorstwa

⁵ Na podstawie informacji z roku 2003 [Zerka 2003].

⁶ Z pewnością wielu z tych, którzy nie podjęli decyzji o wejściu na rynek konkurencyjny, zostało zniechęconych blokującymi działaniami przedsiębiorstw energetycznych. Wachlarz takich działań, doświadczanych na co dzień przez polskich odbiorców i zidentyfikowanych m.in. przez NIK, obejmuje w szczególności: zawyżanie wymagań w stosunku do infrastruktury technicznej finansowanej przez odbiorców, koniecznej do udziału w rynku konkurencyjnym (wymagania te niejednokrotnie prowadzą do ponoszenia nadmiernych kosztów), stosowanie uciążliwych warunków rozwiązania dotychczasowych umów o dostawę energii, w tym prowadzenie wielomiesięcznych negocjacji, żądanie od odbiorców odszkodowań, a także narzucanie uciążliwych warunków technicznych realizacji przez przedsiębiorstwo energetyczne tylko usług przesyłowych, dyskryminację cenową odbiorców korzystających z prawa wyboru dostawcy w zakresie świadczenia usług przesyłowych (nie uzasadnione rabaty cenowe dla wybranych odbiorców), obciążanie usług przesyłowych szeregiem kosztów wynikających z przejścia od rynku sterowanego administracyjnie do rynku konkurencyjnego, obniżających atrakcyjność konkurencji w obszarze dostaw tylko samej energii. Takie postępowanie nie sprzyja zmianom ukierunkowanym na dostosowanie do nowych warunków prawnych i ekonomicznych.

dystrybucyjne postrzegana również jako zagrożenie utraty klientów i zagrożenie dotychczasowych, zagwarantowanych monopolistyczną pozycją, przychodów. Niełatwo jest samym przedsiębiorstwom dystrybucyjnym zmienić całą filozofię, misję działania, zmienić strategię, cele, a szczególnie kulturę organizacyjną o długoletniej tradycji.

Równie ważne jak rozpoznanie pozytywnych stron funkcjonowania w nowych warunkach i szukanie dalszych możliwości rozwoju jest rozpoznanie przeszkód i barier, które utrudniają to funkcjonowanie. Dla części przedsiębiorstw dystrybucyjnych ograniczone możliwości rozwoju wynikają z położenia geograficznego. Problemy niskiego poziomu życia ludności oraz prowadzona polityka społeczna uzyskały wyższą rangę dopiero po pojawieniu się możliwości zaistnienia rynku konkurencyjnego.

Reasumując problem identyfikacji zmian, należy stwierdzić, że ich trzon w strukturach organizacyjnych obejmował proces rozdzielenia dystrybucji (monopol naturalny) od obrotu energią elektryczną (rynek konkurencyjny) oraz wydzielania pozostałej (niekoncesjonowanej) działalności. W szczególności polegało to na:

- wydzielaniu działalności niekoncesjonowanej i przekształceniu jej w oddzielne podmioty gospodarcze (wystawiane na konkurencję m.in. służby remontowe, zaopatrzenie materiałowe, transport, hotelarstwo),
- redukcji komórek organizacyjnych, wynikającej z ograniczenia zakresu działalności, np. gospodarki materiałowej, transportu, elektrowni wodnych, remontowo-budowlanych,
- tworzeniu nowych komórek: potrzeba ich istnienia wynikała z zadań, które do czasu wprowadzenia zmian w prawie energetycznym nie były realizowane bądź realizowane były jedynie w szczątkowym zakresie, np. tworzenie taryf, kontakty z URE,
- wzmocnieniu komórek związanych z obrotem energią elektryczną, kontaktów z dostawcami i odbiorcami, np. biura handlowe, komórki ds. promocji, marketingu, *public relations*.

3. Możliwości i kierunki rozwoju przedsiębiorstw dystrybucyjnych

Długofalowe wizje przedsiębiorstw dystrybucyjnych były do siebie bardzo podobne w warunkach monopolu. Oczywiście były one potrzebne, służyły przecież świadomemu budowaniu przyszłości. Jednak w obecnych warunkach wizje te nie tylko nie przystają do zmieniającego się otoczenia, ale stanowią mentalną barierę, uniemożliwiającą wyobrażenie sobie nowych horyzontów działania. Choć przeprowadzone badania nie potwierdziły wystąpienia tego zjawiska u przedstawicieli przedsiębiorstw dystrybucyjnych, to jednak poczynione obserwacje potwierdzają je wśród pracowników charakteryzujących się dużym doświadczeniem – stażem pracy.

Przedsiębiorstwa dystrybucyjne zmuszone zostały – reformą i procesem restrukturyzacji – do zaakceptowania faktu, że energetyka to działalność biznesowa,

a nie socjalna lub charytatywna. Oznacza to prawo do uzyskania zwrotu na zainwestowanym kapitale oraz prawo swobodnego decydowania o kierunkach inwestowania. Wychodząc od przesłanki, że dobre dla przedsiębiorstwa jest to, co poprawia jego efektywność ekonomiczną, a złe – co ją pogarsza, należy uznać za jednoznacznie pozytywne dywersyfikowanie działalności (np. wykorzystywanie pasa drogi posiadanej przez zakład dystrybucyjny do budowy linii telekomunikacyjnych). Oczywiście wskazując miejsca, gdzie się dywersyfikować trzeba, należy poszukiwać równowagi pomiędzy największą opłacalnością inwestycji a największą posiadaną kompetencją. Zazwyczaj najlepsze rezultaty uzyskuje się, rozszerzając swoją działalność na obszary pokrewne dziedzinie podstawowej. Sztuką jest zidentyfikowanie tego pokrewieństwa. Dla przedsiębiorstw dystrybucyjnych, wyznacznikami powinny być m.in. dostęp do ogromnej liczby klientów wraz z wiedzą o ich zachowaniu, posiadanie rozbudowanej sieci połączeń liniowych wraz z prawem drogi, umiejętne zarządzanie bardzo rozproszoną strukturą, szybkie reagowanie w przypadku awarii, umiejętności w zakresie energopomiarów i automatyki. Takie kompetencje wskazują np. na telekomunikację lub zdalny monitoring. Pojawia się jednak bardzo istotny problem, dotyczący konieczności kontroli kosztów, a mianowicie, czy koszty działalności zdywersyfikowanej nie są ukrywane w kosztach działalności regulowanej. Ten ciężar pilnowania porządku i dbałości o interesy konsumentów spoczywa na Urzędzie Regulacji Energetyki.

Zorientowanie na rynek wymusza na przedsiębiorstwach dystrybucyjnych poszukiwanie również innych, nowych źródeł przychodów. Namiastką tego było wyspecjalizowanie się przedsiębiorstw powstałych w wyniku wydzielania przez dawne zakłady energetyczne niektórych rodzajów działalności, nie związanej bezpośrednio z działalnością podstawową. Z jednej strony było to szukanie dodatkowych źródeł zysku, z drugiej zaś – obniżania kosztów. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwa przewagi rynkowej będzie możliwe m.in. poprzez: specjalizację, elastyczność działania i innowacyjność. To wyzwanie podjęła większość przedsiębiorstw dystrybucyjnych, przenosząc do wyodrębnionych przedsiębiorstw specjalistycznych, stopniowo wystawianych na konkurencję, m.in. służby remontowe, zaopatrzenie materiałowe czy transport. Korzystały one również coraz szerzej z rozwoju rynków materiałów i części zamiennych, doradztwa personalnego, agencji ochrony i in.

Widoczna coraz bardziej dywersyfikacja działalności w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych jest o tyle trudna w realizacji, że nadal stopień przedsiębiorczości i inicjatyw pracujących tam pracowników nie jest wysoki. Poprawie tej sytuacji także nie sprzyja mało skuteczny system motywacji. Mimo to potencjał zawarty w kadrze zarządzającej, przede wszystkim w jej doświadczeniu, może przyczynić się do zmiany tej sytuacji. Jednak zmiany w kulturze organizacyjnej są najtrudniejsze i wymagają najdłuższego czasu.

Kolejnym istotnym elementem w rozwoju przedsiębiorstw dystrybucyjnych jest jego wizerunek. Niestety tym przedsiębiorstwom bardzo trudno jest oderwać się od wizerunku tradycyjnego zakładu energetycznego, będącego symbolem monopolu. Jest to ich słaba strona, która jednocześnie oznacza, że budowanie nowego wizerunku na bazie starego nie zawsze jest skuteczną metodą działania. Przedsię-

biorstwa coraz bardziej cenią sobie swój wizerunek, stąd wyraźnie wzrasta znaczenie *public relations*.

Kolejne procesy zmian będą prawdopodobnie związane z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw dystrybucyjnych⁷. Syntezę głównych kierunków przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Główne możliwe kierunki rozwoju firm dystrybucyjnych

Strategia	Najważniejsze cele
Prywatyzacja	Odpowiednie ukształtowanie struktury właścicielskiej, pozyskania kapitału na inwestycje, wstępny etap do realizacji pozostałych elementów strategii.
Poprawa efektywności działania	Głównie poprawa efektywności ekonomicznej działalności przesyłowej i handlowej. Element ten powinien stanowić część składową każdej strategii całościowej.
Konsolidacja spółek dystrybucyjnych	Zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie potencjału firmy: kadrowego, technicznego, ekonomiczno-finansowego. Ten kierunek działania może być korzystny, ale też może stwarzać duże problemy przy łączeniu przedsiębiorstw.
Integracja pionowa	Możliwość inwestycji w lokalne źródła energii – obecnie ograniczona ze względu na nadwyżkę mocy w systemie elektroenergetycznym. Większe szanse są w zakresie inwestowania w małe źródła energii – szerokie możliwości do poszerzenia zakresu usług dla końcowych użytkowników.
Integracja pozioma	Obecnie na mocy prawa powstają możliwości integracji poziomej w zakresie handlu energią.
Dywersyfikacja	Możliwości poszerzenia działalności o atrakcyjne obszary działalności, jak np. telekomunikacja. Usługi te wykorzystywać będą m.in. atut bezpośredniego dostępu do klienta. Zaangażowanie firm dystrybucyjnych na rynkach nieenergetycznych może być bardzo korzystne nie tylko z punktu widzenia jej wyniku finansowego, ale także i dla wizerunku spółki.

Źródło: [Jankowski 1999] za: [Mazur-Jelonek 2006, s. 296].

Istotnym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw dystrybucyjnych, a zarazem polskiego sektora energetycznego, są procesy konsolidacji i prywatyzacji⁸. W pierwszym etapie pozwoliły one utworzyć, na podstawie istniejących zakładów energetycznych, spółek infrastrukturalnych, które zajmują się dystrybucją energii elektrycznej oraz rozbudową i eksploatacją infrastruktury do przesyłu energii elektrycznej, wydzielić (w formie spółek zależnych) z zakładów energetycznych działalności w zakresie obrotu energią elektryczną oraz dokonać prywatyzacji spółek zajmujących się obrotem energią elektryczną i docelową prywatyzacją spółek infrastrukturalnych.

⁷ Ciekawy zbiór uwarunkowań zmian organizacyjnych przedsiębiorstw wchodzących na rynek międzynarodowy przedstawił Głodziński [2003, s. 309-310].

⁸ Bliżej na ten temat patrz: Dokument Rady Ministrów z dnia 2 kwietnia 2002 roku w części Korekta „Założeń polityki energetycznej Polski do roku 2020” oraz dokument Rady Ministrów z dnia 28 marca 2006 roku „Program dla energetyki”, a także [Brzóska, Pyka 2004, s. 214]. W pracy J. Brzóska i J. Pyki zaproponowano trzy wariantowe modele konsolidacyjne. W modelach tych podmioty sektora mogą być konsolidowane zarówno w układzie pionowym, poziomym, jak i w oparciu o zasadę dywersyfikacji portfela świadczonych usług.

ralnych. Do korzyści tak przebiegających procesów rozwojowych zaliczyć można tworzenie większych struktur, które z jednej strony, pozwalają wykorzystać efekt synergii i skali, z drugiej zaś są porównywalne z podmiotami funkcjonującymi w UE, ponadto powodują obniżkę kosztów działalności (efekt skali), co zmniejsza cenę i poprawia konkurencyjność tych przedsiębiorstw, także na rynku unijnym. Owe nowe przedsiębiorstwa mogą być również skutecznie prywatyzowane za pośrednictwem giełdy papierów wartościowych. Z kolei jako wadę wskazuje się argument ograniczenia stopnia konkurencyjności w przypadku powstawania dużych przedsiębiorstw. Rzeczywiście takie poglądy były popularne w Europie w latach dziewięćdziesiątych, jednak zachodzące na rynku europejskim procesy, a w szczególności mała skuteczność regulacji, zweryfikowały te poglądy dotyczące wielkości przedsiębiorstw i konkurencji na rynku. Trudno jest przyznać rację przeciwnikom lub zwolennikom konsolidacji, ponieważ nie przeprowadzono jeszcze stosownych badań w zakresie efektywności funkcjonowania i stopnia konkurencyjności wszystkich koncernów, które planuje się utworzyć. Być może okazałoby się, że należało dokładniej przemyśleć koncepcję organizacji elektroenergetyki w formie dużych koncernów energetycznych, a lepszym rozwiązaniem mogło być wykorzystanie prywatyzacji do stymulowania mniejszych organizacji holdingowych, bardziej elastycznie reagujących na potrzeby klienta.

Dokonana w roku 2006 modyfikacja założeń rozwojowych sektora nieco zmieniła filozofię konsolidacji w elektroenergetyce⁹. Założyła ona pionową integrację w postaci grup energetycznych z przedsiębiorstw kontrolowanych przez Skarb Państwa poprzez połączenie elektrowni z zakładami energetycznymi. Grupy z udziałem producentów i sprzedawców energii, a także kopalń, mają być bardziej konkurencyjne i efektywne, niż gdyby działały samodzielnie. W celu rozwiązania istniejących problemów tworzy się warunki do budowy czterech pionowo zintegrowanych grup przedsiębiorstw energetycznych oraz ich prywatyzacji (szerzej [Piszczałowska 2006]).

Pierwsza z nich, Polska Grupa Energetyczna (PGE), ma stanowić wiodącą grupę energetyczną w Polsce i Europie Środkowej. Powstaje ona na bazie holdingu BOT, Zespołu Elektrowni Dolna Odra, aktywów pozostałych po wydzieleniu z PSE SA Operatora Systemu Przesyłowego SA wraz z majątkiem przesyłowym oraz spółek z tzw. grup dystrybucyjnych: Zakładu Energetycznego Białostok SA, Zakładu Energetycznego Warszawa – Teren SA, Zakładów Energetycznych Okręgu Radomsko-Kieleckiego SA, Lubelskich Zakładów Energetycznych SA, Zamojskiej

⁹ Wśród najważniejszych problemów sektora elektroenergetycznego podkreślono bezpieczeństwo energetyczne i niezawodność dostaw (antidotum – pionowo zintegrowane przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem, przesyłem i dystrybucją energii elektrycznej oraz pozyskiwaniem paliw pierwotnych), brak konkurencyjności krajowej energetyki (polskie przedsiębiorstwa energetyczne są: stosunkowo małe w przeciwieństwie do europejskich zintegrowanych przedsiębiorstw energetycznych o znacznych zasobach finansowych oraz posiadają niską zdolność inwestycyjną i konkurencyjną względem europejskiego rynku energii), nieskuteczność procesów konsolidacji poziomej (dotychczasowa konsolidacja przedsiębiorstw energetycznych wykazała, że to rozwiązanie nie prowadzi do budowy odpowiednio silnych struktur przedsiębiorstw, w pełni zdolnych do rozwoju swojego potencjału w perspektywie kolejnych lat i sprostania narastającym wyzwaniom konkurencji).

Korporacji Energetycznej SA, Rzeszowskiego Zakładu Energetycznego SA, Łódzkiego Zakładu Energetycznego SA oraz Zakładu Energetycznego Łódź – Teren SA. Mniejszościowy pakiet akcji PGE ma trafić na giełdę.

Drugą z nich, tzw. Grupę Południe, tworzyć mają: Południowy Koncern Energetyczny SA oraz koncerny dystrybucyjne ENION SA i EnergiaPro SA wraz z Elektrownią Stalowa Wola SA. Tak skonsolidowany koncern przewidziany jest do prywatyzacji giełdowej w dwóch transzach.

Trzeci organizm, tzw. Grupę Centrum, ma tworzyć ENEA SAI, Elektrownia Kozienice SA i Kopalnia Lubelski Węgiel Bogdanka SA. Wybór sposobu prywatyzacji pozostawiony jest Ministrowi Skarbu Państwa.

Czwartą grupę, tzw. Grupę Północną, tworzyć mają Koncern Energetyczny ENERGA SA i Zespół Elektrowni Ostrołęka SA. W tym przypadku, podobnie jak w poprzednim, o ostatecznym sposobie prywatyzacji zadecyduje Minister Skarbu Państwa.

4. Zakończenie

Pomijając rozważania o konsolidacji i prywatyzacji dużych grup kapitałowych, należy stwierdzić, że podstawowym kierunkiem rozwoju przedsiębiorstw w sektorze jest dążenie do tworzenia przedsiębiorstw multienergetycznych. Trwający obecnie na świecie proces koncentracji wyeliminuje z rynku wiele mniejszych podmiotów lub ograniczy ich działanie do rynków lokalnych. Z tego powodu przeciwdziałaniem mniejszych podmiotów, jakim są przedsiębiorstwa dystrybucyjne, jest tworzenie większych podmiotów, mających zakres działalności znacznie szerszy niż dotychczasowy. W pierwszym etapie mogą to być przedsiębiorstwa multienergetyczne. W etapie kolejnym mogą się one przekształcać w przedsiębiorstwa infrastrukturalne i usług multimedialnych, tj. przedsiębiorstwa łączące usługi energetyczne, tradycyjne usługi komunalne (wodociągi, kanalizację, transport), usługi ochrony środowiska (utyлизację śmieci, paliwa odpadowe), rozwój rozproszonych źródeł energii (w tym odnawialnych) czy też usługi teleinformatyczne¹⁰. Taka sytuacja na rynku stawia niewątpliwie przed dzisiejszymi przedsiębiorstwami dystrybucyjnymi nowe wyzwania – zmieniającego się otoczenia rynkowego i politycznego.

Ważnym efektem badań nad praktyką przeobrażeń strukturalnych w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych polskiej energetyki jest świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji zmian organizacyjnych. Chociaż założeniem szeroko rozumianej restrukturyzacji organizacyjnej, funkcjonalnej, przestrzennej i własnościowej jest przyporządkowanie tego procesu budowie konkurencyjnego rynku energii elektrycznej, to jednak polskie doświadczenia obrazują, jak trudne jest wprowadzanie rozwiązań rynkowych w obszarze działania od wielu lat funkcjonującym przecież według monopolistycznych wzorców. Nowe

¹⁰ Wybrane strategiczne modele przedsiębiorstw energetycznych, zdefiniowane jako zespolenie przyjętej strategii i praktycznego sposobu jej realizacji, zaprezentowane zostały w opracowaniu [Brzó-ska 2003, s. 92-103].

uwarunkowania powodują konieczność zmian w filozofii biznesowej tych przedsiębiorstw. Ich rezultatem staje się dążenie do wzrostu efektywności. Jest ona jednak uzależniona od wyraźnego określenia kluczowych kompetencji i obszaru przewagi konkurencyjnej nad innymi uczestnikami rynku. Może to dotyczyć zarówno zagadnień ściśle rynkowych, takich jak strategia produktu, cen i obsługi klientów, jak również sfer organizacji i zarządzania, a mianowicie kompetencji w zakresie zarządzania relacjami z dostawcami oraz efektywności organizacyjnej. Jednak warunkiem sprawnego i skutecznego działania każdego przedsiębiorstwa jest ciągle analizowanie zmian, które zachodzą w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Kierowanie tymi zmianami stanowi istotny podstawowy element przekształceń i przystosowywania się przedsiębiorstwa do warunków otoczenia.

Literatura

- Brzóska J., *Strategiczne modele działalności przedsiębiorstw dystrybucyjnych*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług 2003 – teoria i praktyka*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2003.
- Brzóska J., Pałucha K., Pyka J., *Ocena zmian w sektorze paliwowo-energetycznym Polski na tle tendencji światowych*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług 2003 – teoria i praktyka*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2003.
- Brzóska J., Pyka J., *Uwarunkowania konsolidacji sektora paliwowo-energetycznego w Polsce*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług, nowe wyzwania*, t. I, TNOiK, Katowice 2004.
- Głodziński E., *Uwarunkowania zmian organizacyjnych przedsiębiorstw wchodzących na rynek międzynarodowy*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług 2003 – teoria i praktyka*, TNOiK, Katowice 2003.
- Jankowski B., *Spółki dystrybucyjne na liberalizującym się rynku energii w Polsce, szanse i zagrożenia*, Regionalne Forum Światowej Rady Energetycznej, 16-18.12.1999.
- Mazur-Jelonek A., *Uwarunkowania i skutki wdrożonych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach dystrybucyjnych w energetyce*, maszynopis, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2006.
- Piszczatowska J., *Cztery energetyczne grupy na pewno w tym roku. Energetyka przyspiesza*, „Parkiet” 2006, nr 228.
- Pyka J. (red.), *Koncepcje i modele konsolidacji przedsiębiorstw w sektorze paliwowo-energetycznym*, TNOiK, Katowice 2004.
- Szczur M., *Kierunki oraz efekty restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 1.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstw. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Zerka M., *Mikroekonomia przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Kto się boi TPA?*, „Nafta&Gaz Biznes” 2003, wrzesień.

THE TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF THE DISTRIBUTION COMPANIES AS A RESULT OF THE PROCESS OF CHANGES IN THE POLISH ENERGY SECTOR

Summary

This article presents results of the identification process and assessment of the actual state in the distribution companies, after changes that occurred during the last ten years. Against this background, there is a possibility of development of these companies and this strategic sector. The changes that had taken place in this sector influenced the companies in a way that they took charge of their activity and development.