

Jan BRZÓSKA

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

## STRATEGICZNE MODELE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW ENERGETYCZNYCH

**Streszczenie.** W artykule scharakteryzowano najważniejsze zmiany w prawie energetycznym Unii Europejskiej, które wpływają na liberalizację rynku energii. Przedstawiono wybrane strategiczne modele funkcjonowania europejskich przedsiębiorstw energetycznych ukształtowanych w wyniku liberalizacji rynku energetycznego i konsolidacji sektora energetycznego.

## STRATEGIC FUNCTIONING MODELS OF POWER COMPANIES

**Summary.** The most important changes in EU's energetic law having affect on liberatization of energy market were described in the article. The presentation of selected strategic functioning models of European energy companies created as a result of energy market liberalization and consolidation of power sector was performed.

### 1. Liberalizacja rynku energii elektrycznej jako czynnik zmian modeli funkcjonowania przedsiębiorstw

Liberalizacja rynku energii w UE i USA jest jednym z elementów szeroko rozumianej polityki i strategii kreowania oraz przestrzegania zasad konkurencji. Konkurencja w tych krajach postrzegana jest w kategorii dobrobytu społecznego, co wymusza także jej rozumienie w kategorii zachowań proefektywnościowych, powodujących wzrost produktywności, kreujących innowacje technologiczne oraz organizacyjne. Konkurencja jest warunkiem znacznego wzrostu produkcji i obniżenia cen, efektywnego zatrudnienia pracowników oraz zabezpieczenia praw konsumentów. Polityka konkurencji zmierza do zapobiegania tworzeniu pozycji monopolistycznych przez przedsiębiorstwa oraz skłania je do wdrażania osiągnięć naukowo-technicznych i ekonomiczno-organizacyjnych, zmuszając do

racjonalnej produkcji i dystrybucji. Jednym z obszarów, w którym trudno wprowadza się zasady i elementy konkurencji, jest energetyka. Zbudowanie liberalnego rynku energii w UE (w tym także w Polsce) jest zatem jednym z ważnych elementów polityki kształtowania i ochrony konkurencji. Tendencje liberalizacyjnych nie osłabiły wydarzenia ostatnich lat w energetyce światowej, zwłaszcza kryzys kalifornijski i gigantyczny black-out na Wschodnim Wybrzeżu USA i Kanady. Przyznać należy jednak, że zmieniły one podejście do bezpieczeństwa energetycznego mocno akcentując jednak, że konkurencyjny rynek jest jego ważnym elementem. Czy jednak liberalizacja, a więc doprowadzenie do konkurowania w energetyce, nie stanowi nośnego hasła, którego realizacja może być trudna, a przez to mało realna? Budowanie konkurencyjnego rynku oznacza przecież istotne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora energetycznego. Jakie są główne przesłanki i uwarunkowania tych głębokich i złożonych zmian?

Zbudowanie liberalnego (konkurencyjnego) rynku energetycznego zależy w największym stopniu od uregulowań prawnych i polityki energetycznej, a także od sytuacji sektora energetycznego danego kraju. Jednocześnie rozstrzygnięcia prawne liberalizujące rynek energetyczny wpływają na zmiany modeli funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych. W niniejszym artykule przedstawiono wybrane elementy uregulowań prawnych, które wpływają na zmiany lub nawet tworzenie nowych modeli strategicznych w energetyce. Zrozumienie (zdefiniowanie) takich modeli w kontekście przedstawionych problemów jest następujące: strategiczny model funkcjonowania jest zespoleniem przyjętej strategii i praktycznego sposobu jej realizacji (systemy zarządzania, zasoby umożliwiające osiąganie zysku ekonomicznego poprzez stworzenie odpowiedniego łańcucha wartości dodanej) [1],[2],[3].

Wydaje się, że przedstawione w dalszej części opracowania elementy liberalizacji rynku i ich skutki oraz wpływ na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych idące w kierunku wzrostu ich efektywności i orientacji prorynkowej wykazują, że liberalizacja rynku energetycznego nie jest modnym sloganem, ale ważnym kierunkiem rozwoju gospodarczego UE, a więc i Polski.

### **Wybrane uregulowania prawne UE dotyczące rynku energii elektrycznej**

Prawodawstwo w zakresie rynku energetycznego tworzone w poszczególnych krajach i obowiązujące aktualnie na europejskim rynku energii opiera się na artykułach prawa europejskiego dotyczących kwestii konkurencyjności. Szczególne znaczenie w tym względzie mają dwie tzw. nowe dyrektywy.

Pierwsza z nich to dyrektywa w sprawie wspólnych zasad dla wewnętrznego rynku energii elektrycznej 2003/54/WE[4] uchylająca Dyrektywę 96/92/WE[5]. Druga to Dyrektywa regulująca wspólne zasady dla wewnętrznego rynku gazu ziemnego 2003/55/WE[6] uchylająca Dyrektywę 98/30/WE[7]. Parlament Europejski i Rada Unii



Europejskiej wydały te dwie dyrektywy w dniu 26 czerwca 2003 r. z mocą obowiązującą od 1.07.2004 r. Pozytywne doświadczenia Wielkiej Brytanii, która była prekursorem zmian wprowadzając wolny rynek energii przed przyjęciem dyrektyw energetycznych, a także doświadczenia zdobyte na przestrzeni ostatnich kilku lat w krajach, które realizowały postanowienia Dyrektyw: 96/92/WE oraz 98/30/WE, uzasadniają konieczność przyspieszenia procesu liberalizacji sektorów energii elektrycznej i gazu ziemnego. Najbardziej istotne sukcesy tego procesu to wzrost wydajności i konkurencyjności przedsiębiorstw energetycznych, co dla konsumentów energii przekłada się na znaczące obniżki cen nośników energii oraz wyższą jakość oferowanych przez przedsiębiorstwa energetyczne usług. Te niewątpliwe korzyści nie przysłoniły problemów związanych z budową rynku energii elektrycznej i gazu. Nie rozwiązano do końca kwestii związanych m.in. z dostępem stron trzecich do sieci, taryfikacją i rolą w tym procesie organów regulacyjnych, a także różnymi stopniami otwarcia rynku energii elektrycznej i gazu w poszczególnych państwach członkowskich. Wynikła stąd potrzeba modyfikacji rozwiązań prawnych.

W nowelizacji dyrektywy gazowej poszerzony został zakres o regulacje obejmujące (poza gazem ziemnym i LNG) również biogaz, gaz z biomasy, a także inne rodzaje gazów pod warunkiem jednak, że ich wprowadzenie do systemu gazowego i transport siecią przeznaczoną dla gazu ziemnego są technicznie wykonalne i bezpieczne. Dyrektywa dotycząca energii elektrycznej nie zmieniła zakresu przedmiotowego stosowania jej przepisów. W obydwu dyrektywach mocno eksponuje się potrzebę ochrony konsumentów.

W dyrektywie dotyczącej energii elektrycznej ochroną objęte są gospodarstwa domowe i małe firmy. W obydwu dyrektywach są zapisy zobowiązujące władze państw członkowskich do wyznaczania tzw. dostawców ostatniej szansy. Wszystkie przedsiębiorstwa mają obowiązek podłączania odbiorców do sieci na podstawie taryf budowanych w oparciu o metody ustalone bądź zatwierdzone przez organy regulacyjne danego państwa członkowskiego.

Poniżej zostaną omówione jedynie te zmiany, jakie zostały wprowadzone w Dyrektywie elektrycznej (2003/54/WE) oraz Dyrektywie gazowej (2003/55/WE), które, moim zdaniem, wpływają i będą wpływać na zmiany w modelach biznesowych firm energetycznych.

### **Dostęp do sieci i terminy otwarcia rynku**

Bardzo ważną zmianą jest odejście od możliwości wyboru dostępu do sieci. Obie dyrektywy dopuszczają tylko zastosowanie regulowanego dostępu do sieci. Dotychczasowe prawo mówiło o negocjowanych warunkach dostępu do sieci. Ponadto w dyrektywie gazowej formułę dostępu podzielono na trzy, a nie jak w poprzedniej dwie kategorie. Pierwsza z nich to dostęp regulowany do sieci przesyłowych instalacji LNG. Druga to regulowany dostęp do magazynów gazu, trzecia to negocjowany do nich dostęp. Zasada TPA w systemie przesyłu

oraz dystrybucji gazu i energii elektrycznej powinna się opierać na opublikowanych taryfach mających zastosowanie w przypadku wszystkich uprawnionych odbiorców w sposób obiektywny i zapewniający równe traktowanie użytkowników systemu. Obowiązek zapewnienia wdrożenia i stosowania tej zasady spoczywa na państwach członkowskich, a zatwierdzenie i opublikowanie taryf jest obowiązkiem organów regulacyjnych tych państw. Państwa nieposiadające takich organów, jak np. Niemcy, zdecydowały się na ich powołanie. W przypadku dostępu do magazynowania gazu państwa członkowskie mają wybór procedury: negocjowanego dostępu, opartego na umowach handlowych, których główne warunki mają być publikowane, oraz regulowanego dostępu, opartego na podstawie opublikowanych taryf. Dyrektywa zobowiązuje również kraje UE do podjęcia niezbędnych środków w celu zapewnienia „równego i otwartego” dostępu do technicznej sieci gazociągów. Przedsiębiorstwa energetyczne mogą odmówić udostępnienia systemu ze względu na jego ograniczoną wydolność lub gdyby miało to utrudnić realizację wcześniejszych zobowiązań kontraktowych energii elektrycznej i gazu.

Istotnej zmianie uległy warunki i terminy otwarcia rynku. Według nowych dyrektyw energetycznych nastąpiła równoprawność uzyskiwania prawa wyboru własnego dostawcy i to zarówno przez klientów (odbiorców) energii elektrycznej, jak i gazu. Widoczne jest przyspieszenie tempa wprowadzania konkurencji na rynku energii elektrycznej i gazu ziemnego. Począwszy od 1.07.2004 wszyscy odbiorcy nie będący gospodarstwami domowymi mają prawo wyboru dostawcy energii elektrycznej i gazu. Wszystkim bez wyjątku to prawo przysługiwać będzie od 1.07.2007.

Jak w kontekście tych rozwiązań wygląda liberalizacja krajowego rynku? W tabeli 1 przedstawiono planowaną liberalizację rynku elektroenergetycznego i gazownictwa w Polsce.

Tabela 1

#### Liberalizacja rynku elektroenergetyki i gazownictwa w Polsce

Liberalizacja rynku	Elektroenergetyka	Gazownictwo
Uzyskiwanie przez odbiorców prawa do korzystania z usług przesyłowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• od 1.01.2003 r. odbiorcy powyżej 10 GWh</li> <li>• od 1.01.2004 r. odbiorcy powyżej 1 GWh</li> <li>• od 1.01.2006 r. wszyscy odbiorcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odbiorcy powyżej 15 mln m<sup>3</sup></li> <li>• od 1.01.2006 r. wszyscy odbiorcy</li> </ul>

Źródło: Opracowanie na podstawie [8]

Porównując terminy i zakres liberalizacji krajowego rynku energetycznego z zapisami dyrektyw unijnych można stwierdzić, że w przypadku polskiej energetyki pełne urynkwienie nastąpi wcześniej, niż stanowi to prawo unijne. Jednakże w przypadku gazownictwa Polska



odnotowuje znaczne opóźnienie zarówno w prawach odbiorców przemysłowych (od 2004 roku uprawniona zostaje niewielka liczba odbiorców) do korzystania z usług przesyłowych, jak i w restrukturyzacji tego sektora. Istotnym czynnikiem hamującym wprowadzenie konkurencyjnego rynku energetycznego w Polsce są kontrakty długoterminowe (KDT).

### **Wydzielenie operatorów systemów przesyłowych i dystrybucyjnych**

Ważnymi zmianami wpływającymi na organizację przedsiębiorstw energetycznych są regulacje dotyczące operatorów systemów przesyłowych i dystrybucyjnych. W obu dyrektywach uszczegółowiono odpowiedzialność operatora systemu przesyłowego. Rozszerzono zapisy odnoszące się do niezależności wydzielonego operatora systemu przesyłowego. Państwa Członkowskie zapewnią regulacje zawierające m.in.:

- stosowanie zakazu uczestnictwa osób odpowiedzialnych za zarządzanie systemem przesyłowym w strukturach zintegrowanego przedsiębiorstwa energetycznego, odpowiedzialnego bezpośrednio lub pośrednio za codzienne sterowanie procesami wytwarzania, dystrybucję lub dostawy energii elektrycznej i gazu,
- obowiązek zastosowania środków zapewniających ochronę interesów zawodowych osób odpowiedzialnych za zarządzanie systemem w sposób, który zapewni im zdolność do niezależnego działania,
- zapewnienie skutecznego prawa podejmowania decyzji, niezależnie od formy organizacyjnej zintegrowanego przedsiębiorstwa energetycznego.

Ważnym zapisem jest wprowadzenie obowiązku wydzielenia operatorów systemu przesyłowego i dystrybucyjnego, w przypadku gdy jest on częścią przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo. W celu zapewnienia niezależności operatorów systemów przesyłowych i dystrybucyjnych zostały wprowadzone zapisy, które stanowczo określają, że operator musi pozostać niezależny, przynajmniej w swej formie prawnej, organizacji i podejmowaniu decyzji, od innych działań niezwiązanych z przesyłem czy dystrybucją. Wymóg ten nie oznacza obowiązku rozdzielenia własności udziałów w systemie przesyłowym czy dystrybucyjnym od przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo.

Nowe dyrektywy energetyczne nakazują, aby Państwa Członkowskie albo właściciele sieci wyznaczili co najmniej jednego operatora dla każdego systemu. Określono następujące terminy wydzielenia działalności operatorskiej:

- 1 lipca 2004 roku:
  - operator systemu przesyłowego (OSP) – wydzielenie prawne,
  - operator systemu dystrybucyjnego (OSD) – wydzielenie organizacyjne i samodzielność w zakresie podejmowania decyzji;

- 1 lipca 2007 roku:
  - operator systemu dystrybucyjnego OSD – wydzielenie prawne.

Obok uregulowań prawnych o praktycznym funkcjonowaniu konkurencyjnego rynku decyduje także sytuacja sektora i rynku energetycznego danego kraju. W przypadku UE jest ona bardzo zróżnicowana. Obok takich rynków, jak brytyjski i duński, gdzie nie występuje dominacja jednego czy dwóch firm energetycznych, są i takie, gdzie sytuacja jest diametralnie inna. Przykładem może tu być energetyka francuska. Na rynku tym państwowy EDF jest dominującym (ponad 92%) producentem energii, właścicielem systemu przesyłowego i dystrybucyjnego. Firma ta dysponuje głównie elektrowniami jądrowymi, a więc relatywnie tanimi źródłami energii. Następną za EDF na rynku francuskim z 3% wielkością produkcji krajowej energii lokuje się Compagnie National du Rhone oraz z 1,7% udziałem w rynku - przedsiębiorstwo Charbonages de France. Trudno w sytuacji Francji być przekonanym o rychłej liberalizacji rynku energetycznego tego kraju, zwłaszcza że rząd francuski nie spieszy się z prywatyzacją EDF. Podobna sytuacja jest we Włoszech, gdzie rynek energetyczny zdominowany jest przez koncern energetyczny ENEL, mający ponad 70% udziału w rynku. Tu jednak rząd zapowiada w najbliższym czasie podział ENEL i ograniczenie jego udziału w rynku do poniżej 50%.

### Modele funkcjonowania operatorów przesyłowych

Wydzielenie samodzielnych, niezależnych przedsiębiorstw będących operatorami systemów przesyłowych stanowi bardzo ważny element kreowania konkurencji w energetyce. Przedsiębiorstwa te gwarantują bowiem wszystkim uczestnikom rynku równopravny dostęp do korzystania z usług sieciowych. Jednocześnie firmy te są w największym stopniu odpowiedzialne za bezpieczeństwo energetyczne w danym kraju. Na rysunku 1 przedstawiono łańcuch wartości przedsiębiorstwa będącego operatorem systemu przesyłowego. Tworzenie wartości poprzez realizację poszczególnych procesów znajduje wyraz w modelach funkcjonowania operatorów przesyłowych systemów energetycznych wielu państw unijnych. Na rysunku 2 przedstawiono model funkcjonowania operatora francuskiego firmy RTE, która powstała z wyodrębnienia części aktywów koncernu EDF. Powodem takiego wydzielenia było dostosowanie się do wymogów prawa unijnego. Na rysunku 3 przedstawiono model funkcjonowania operatora systemu przesyłowego Anglii i Walii – National Grid. W tym miejscu należy zaznaczyć, że w systemie energetycznym Wielkiej Brytanii (Anglia, Walia, Szkocja, Irlandia Północna) niezależni operatorzy sieciowi funkcjonowali już przed wprowadzeniem unijnych rozwiązań prawnych. Na rysunku 4 przedstawiono model funkcjonowania operatora holenderskiej sieci energetycznej firmy Tenne-T.

Ważnymi wydarzeniami w polskiej energetyce w 2004 roku były wydzielenia operatorów przesyłowych gazu ziemnego i energii elektrycznej. Bezpośrednim powodem takich działań



było dostosowanie się polskiego rynku energetycznego do wymogów liberalizującego się rynku UE.

W kwietniu bieżącego roku utworzono spółkę PGNiG – Przesył Sp. z o.o. W ten sposób sprzedaż gazu ziemnego odbywa się poprzez sieć terenowych oddziałów PGNiG S.A. zlokalizowanych na terenie całej Polski. Klienci instytucjonalni są obsługiwani w zależności od wielkości zamówionego ciśnienia poboru gazu oraz od zamawianej mocy godzinowej przez Zakład Gazowniczy lub Regionalny Oddział Przesyłu:

- Zakład Gazowniczy – przy poborze paliwa gazowego o ciśnieniu poniżej 0,5 MPa,
- Regionalny Oddział Przesyłu – przy poborze paliwa gazowego o ciśnieniu powyżej 0,5 MPa.

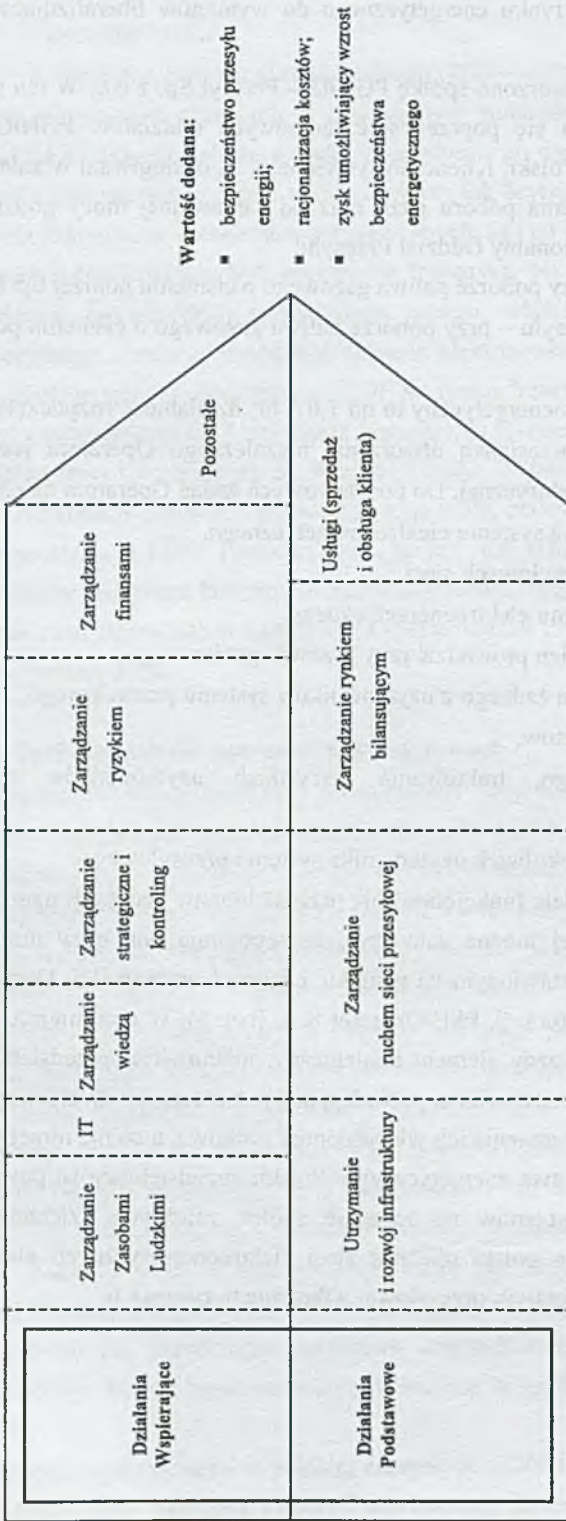
Jeśli chodzi o podsektor elektroenergetyczny to od 1.07. br. działalność rozpoczęła firma PSE – Operator S.A. Główną przesłanką utworzenia niezależnego Operatora jest chęć budowy i rozwoju rynku energii elektrycznej. Do podstawowych zadań Operatora należą:

- zapewnienie bezpieczeństwa systemu elektroenergetycznego,
- zapewnienie zdolności przesyłowych sieci,
- zapewnienie rozwoju systemu elektroenergetycznego.

Swoje zadania Operator powinien prowadzić przy przestrzeganiu:

- zasady niedyskryminowania żadnego z użytkowników systemu przesyłowego,
- optymalnego poziomu kosztów,
- równego, takiego samego, traktowania wszystkich użytkowników systemu przesyłowego,
- braku zależności od jakiegokolwiek użytkownika systemu przesyłowego.

Analizując przedstawione modele funkcjonowania przedsiębiorstw będących operatorami sieci przesyłu energii elektrycznej można zauważyć, że występują pomiędzy nimi duże podobieństwa i zgodność z przedstawionym na rysunku 1 łańcuchem wartości. Dotyczy to, rzecz jasna, także polskiego operatora, tj. PSE-Operator S.A. (rys. 5). W tym miejscu należy jednak rozważania uzupełnić o ważny element strategiczny, mianowicie: przedsiębiorstwa zagraniczne, których modele tu przedstawiono, posiadają majątek rzeczowy (tj. sieci, systemy operatorskie, informatyczne), co wzmacnia ich wiarygodność rynkową, a co nie mniej ważne, ma wpływ na poziom bezpieczeństwa energetycznego. Polskie przedsiębiorstwa powstały z wydzielenia z państwowych koncernów na zasadzie spółek zależnych dzierżawiących majątek spółki matki. Dodatkowo polski operator sieci elektroenergetycznych obciążony został swoistym balastem wysokiej taryfy przesyłowej. Obrazuje to rysunek 6.

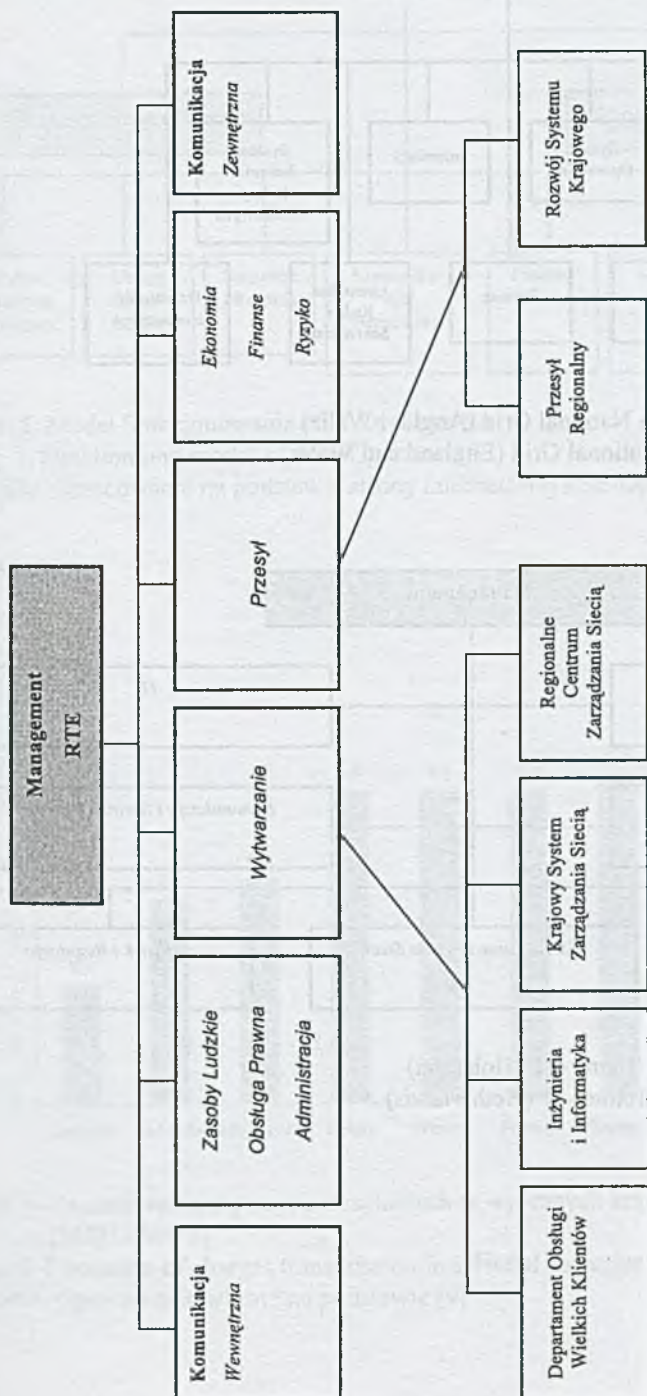


Rys. 1. Model łańcucha wartości Operatora Elektroenergetycznej Sieci Przesyłowej

Fig. 1. Chain value model of Energy Operator Net Transmission

Źródło: Opracowanie własne

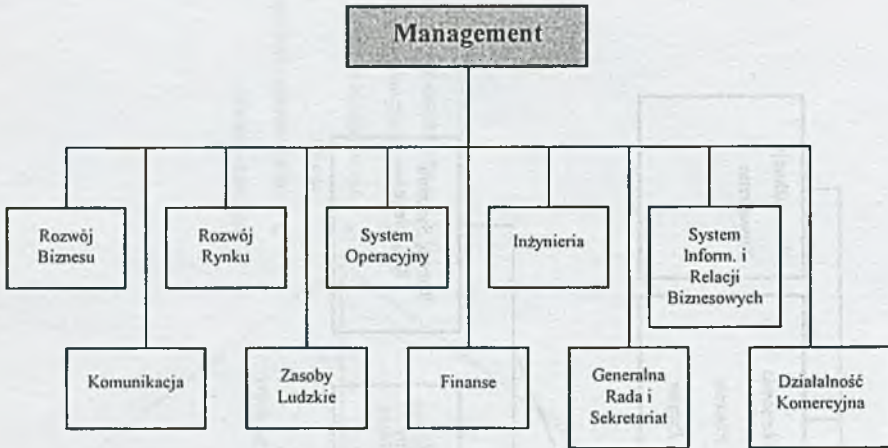




Rys. 2. Model funkcjonowania francuskiego operatora przesyłowego RTE

Fig. 2. Functioning model of french operator transmission RTE

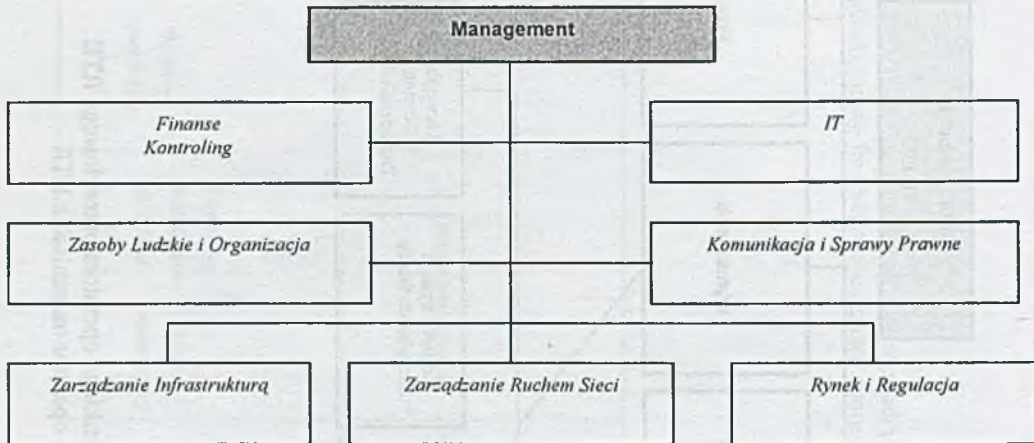
Źródło: Opracowanie własne



Rys. 3. Model Funkcjonowania National Grid (Anglia i Walia)

Fig. 3. Functioning model of National Grid (England and Wales)

Źródło: Opracowanie własne

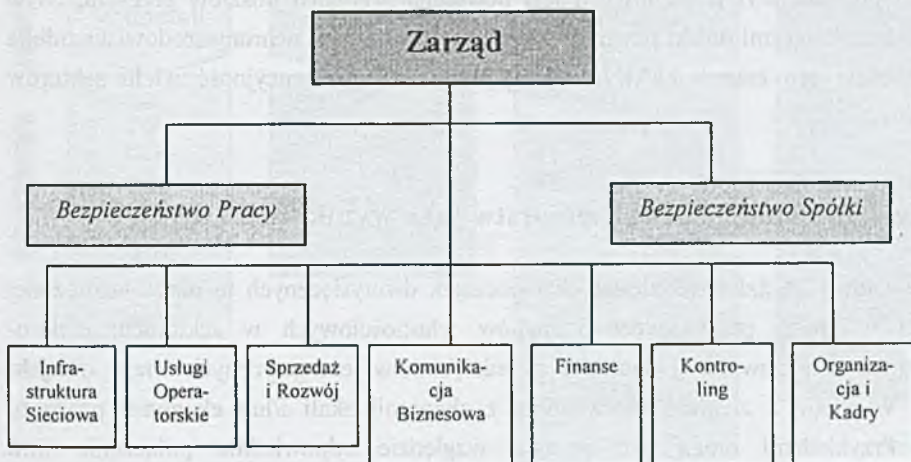


Rys. 4. Model funkcjonowania Tenne – T (Holandia)

Fig. 4. Functioning model of Tenne – T (Netherlands)

Źródło: Opracowanie własne

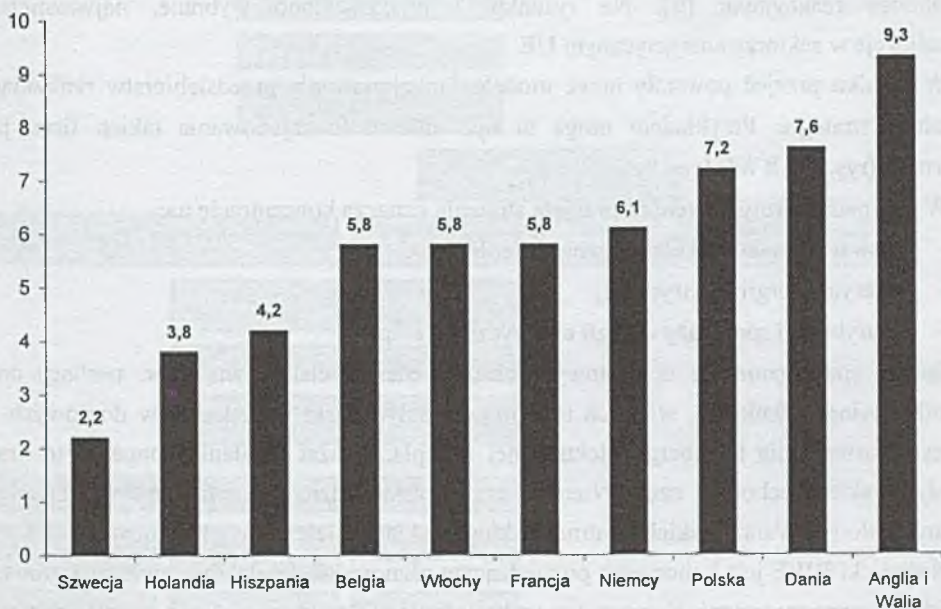




Rys. 5. Model funkcjonowania PSE-Operator SA

Fig. 5. Functioning model of PSE-Operator SA

Źródło: Opracowanie na podstawie strony internetowej PSE-Operator S.A.



Rys. 6. Kształtowanie się taryf przesyłowych w wybranych krajach UE w 2003 r. [EURO/MWh]

Fig. 6. Formation of charges transmission in selected countries of UE in 2003

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [9]

Wysoki poziom taryf przesyłowych jest pochodną wysokich kosztów przesyłu, co w połączeniu z czekającymi polski przemysł energetyczny kosztami ochrony środowiska odbija się na wzroście cen energii elektrycznej stymulując konkurencyjność wielu sektorów gospodarki.

## 2. Strategiczne modele przedsiębiorstw jako wynik fuzji i przejęć

Druga połowa lat dziewięćdziesiątych i początek dwutysięcznych to okres wzmożonej aktywności w sferze przekształceń i ruchów własnościowych w sektorach: elektroenergetycznym i gazowym. Połączenia przedsiębiorstw energetycznych mają dwojaki charakter. Wynikają z zamiaru skorzystania z ekonomii skali i/lub ekonomii produktu (funkcji). Przykładami mogą być w tym względzie odpowiednio połączenie firm Exxon/Mobil w gazownictwie i Veba/Viag w elektroenergetyce. Zasadniczo fuzje i przejęcia mają charakter prokonkurencyjny, bowiem doprowadzają do wejść na nowe rynki rozumiane produktowo i geograficznie. Jakkolwiek trzeba wyraźnie zaznaczyć, że funkcjonuje także pogląd stwierdzający pojawienie się na uwolnionym rynku energetycznym ruchów o charakterze reakcyjnym [9]. Na rysunku 7 przedstawiono wybrane, najważniejsze konsolidacje w sektorze energetycznym UE.

W wyniku przejęć powstały nowe modele funkcjonowania przedsiębiorstw realizujące określone strategie. Przykładem mogą tu być modele funkcjonowania takich firm, jak Vattenfall (rys. 8) i RWE (rys. 9).

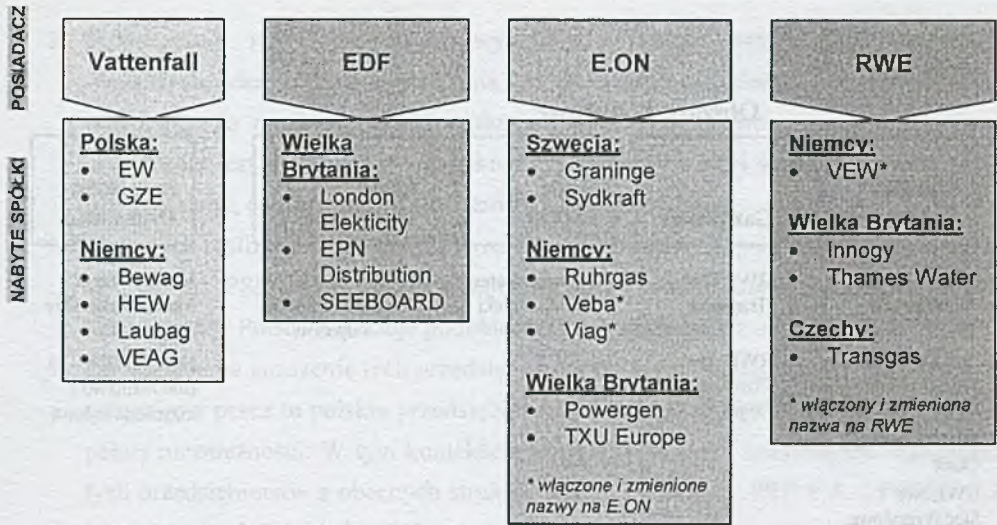
W przypadku firmy Vattenfall przyjęta strategia oznacza koncentrację na:

- wytwarzaniu energii elektrycznej i ciepła,
- przesyłaniu energii elektrycznej,
- dystrybucji i sprzedaży energii elektrycznej i ciepła.

Spółka specjalizuje się w hurtowym obrocie energią elektryczną (tzw. trading) oraz obsłudze pełnego rynku, tj. wielkich odbiorców, małych firm i gospodarstw domowych w zakresie dostarczania im energii elektrycznej i ciepła. Obszar działania koncernu to kraje skandynawskie, wschodnia część Niemiec oraz Polska, gdzie Vattenfall jest właścicielem Elektrociepłowni Warszawskich i Górnosląskiego Zakładu Elektroenergetycznego.

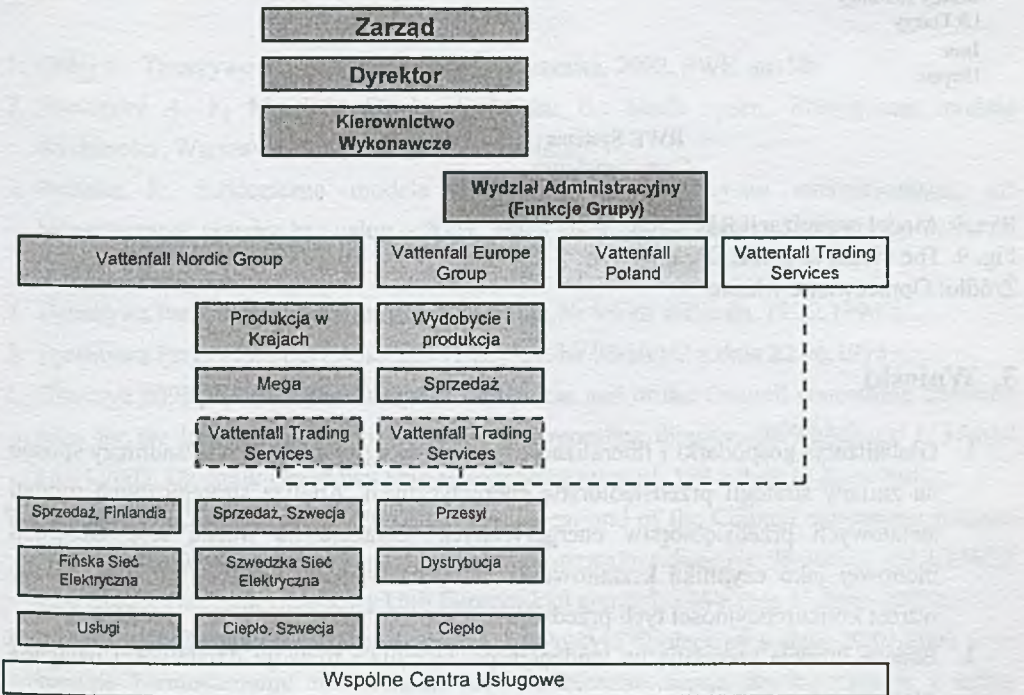
Niemiecki RWE jest koncernem prowadzącym różnorodną działalność związaną głównie z mediami energetycznymi. Koncern ten wykorzystuje efekty konwergencji, w szczególności gazu ziemnego, energii elektrycznej i wody. Jest liczącym się (drugim na rynku Niemiec) dostawcą energii elektrycznej. Jednocześnie jest liderem europejskim w zakresie dostaw wody. W Grupie RWE funkcjonują także firmy inżynierskie i serwisujące urządzenia energetyczne. Obszar działania: Niemcy, USA, Wielka Brytania i Europa Centralna, w tym Polska, gdzie RWE jest inwestorem strategicznym w warszawskim STOEN.





Rys. 7. Wybrane konsolidacje przedsiębiorstw sektora energetycznego  
 Fig. 7. Selected consolidations of energy company sector

Źródło: Opracowanie własne

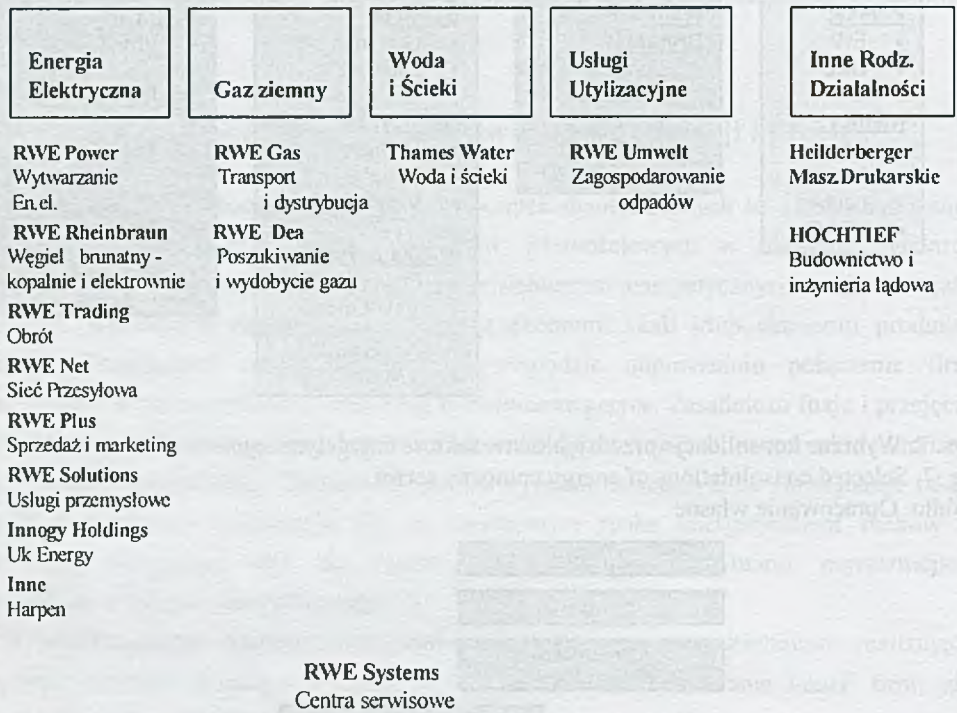


Rys. 8. Model organizacyjny Grupy Vattenfall  
 Fig. 8. The organization model of Vattenfall Group

Źródło: Opracowanie własne

## RWE AG

## Obszary Biznesowe



Rys. 9. Model organizacji RWE AG

Fig. 9. The model of RWE Organization

Źródło: Opracowanie własne

### 3. Wnioski

1. Globalizacja gospodarki i liberalizacja rynków energii wpłynęły w zasadniczy sposób na zmiany strategii przedsiębiorstw energetycznych. Analiza strategicznych modeli światowych przedsiębiorstw energetycznych wskazuje na ważną rolę integracji pionowej jako czynnika kształtowania łańcucha wartości dodanej, co daje istotny wzrost konkurencyjności tych przedsiębiorstw.
2. Badane modele wskazują na tendencje poszerzania i rozwoju działalności osiąganą często dzięki konsolidacji przedsiębiorstw. Ważnym do odnotowania trendem jest konwergencja mediów energetycznych, tj. energii elektrycznej, gazu, ciepła i wody w prowadzonej działalności. Traktuje się ją jako istotny czynnik umożliwiający poprawę obsługi klientów i zmniejszenie ryzyka handlowego.



3. Jednocześnie regulacje prawne wymusiły powstanie niezależnych operatorów sieciowych. Ideą takiego wydzielenia jest stworzenie niezależnego przedsiębiorstwa obsługującego rynek w zakresie usług przesyłowych. Główną zasadą niezależnych operatorów jest traktowanie wszystkich użytkowników sieci w sposób obiektywny i równoprawny, co jest warunkiem wzrostu konkurencyjności.
4. W ramach realizacji przez Polskę dyrektywy UE nastąpiło w połowie roku wydzielenie ze struktur PSE i PGNiG firm operatorskich. Model funkcjonowania operatora sieciowego w Polsce wykazuje podobieństwa organizacyjne z operatorami UE.
5. Ze względu na znaczenie tych przedsiębiorstw dla rozwoju konkurencji konieczne jest osiągnięcie przez te polskie przedsiębiorstwa pełniące rolę operatorów przesyłowych pełnej niezależności. W tym kontekście wydaje się w pełni uzasadnione wydzielenie tych przedsiębiorstw z obecnych struktur właścicielskich, tj. PSE S.A. i PGNiG S.A. jako samodzielnych i jednoosobowych spółek skarbu państwa.

## Literatura

1. Oblój K.: Tworzywo skutecznych strategii, Warszawa, 2002, PWE, str. 98.
2. Sływotzky A. J., Morrison D. J., Andelman B.: Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, Warszawa 2000, PWE, str. 28 i dalsze.
3. Brzóska J.: Strategiczne modele działalności przedsiębiorstw energetycznych, w: Nowoczesność przemysłu i usług – 2003, Praca zbiorowa pod red. J. Pyki, Katowice 2003, str. 96.
4. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 98/92/WE z dn. 19.12.1996 r.
5. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady UE Nr 98/30/EC z dnia 22.06.1998 r.
6. Directive 2003/54/EC of the European Parliament and of the Council concerning common rules for the internal market in electricity and repealing directive 96/92/EC, OJ L 176/37 15.07.2003, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej numer L 176 z dnia 15 lipca 2003 r.
7. Directive 2003/55/EC of the European Parliament and of the Council concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing directive 98/30/EC, OJ L176/57 15.07.2003, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej numer L 176 z dnia 15 lipca 2003 r.
8. Rozporządzenie Ministra Gospodarki Pracy i Polityki Społecznej z dnia 20.01.2003 r. w sprawie harmonogramu uzyskiwania przez odbiorców prawa do korzystania z usług przesyłowych. Dziennik Ustaw nr 1 z 01.2003 roku.
9. Svenska Kraftnat Annual Raport 2003.
10. Schaub A.: Competition Policy And Liberalisation of Energy Markets, European Utilities Circle Brussels, 2000.