

Joanna STASZEWSKA  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

## RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA ENERGETYCZNEGO W PROCESIE BUDOWANIA JEGO KONKURENCYJNOŚCI

**Streszczenie.** Zmiany uwarunkowań prawnych wpływające na kształtowanie konkurencyjności rynku energii powodują konieczność reorientacji strategicznej przedsiębiorstw tego sektora. Polityka energetyczna, liberalizacja rynku i wzrost bezpieczeństwa energetycznego, a także otoczenie rynkowe cechujące nowy układ sił globalnych determinują wymóg permanentnych procesów dostosowawczych, wśród których restrukturyzacja pełni kluczową rolę. Artykuł koncentruje się na problematyce istoty i roli restrukturyzacji w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego. Jego celem jest określenie czynników umożliwiających i będących siłą napędową restrukturyzacji oraz identyfikacja obszarów i sposobów jej realizacji.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, konkurencyjność, przedsiębiorstwo energetyczne, rynek energii, zmiana.

## RESTRUCTURING OF AN ENERGY COMPANY IN THE PROCESS OF BUILDING ITS COMPETITIVENESS

**Summary.** Changes in the legal conditions influencing the competitiveness of the electricity market necessitate a strategic reorientation of companies in this sector. Energy policy, market liberalization and increase in energy security, determine the requirement of permanent adjustment processes of energy companies in which restructuring plays a key role. This paper focuses on the issue of the nature and role of restructuring in the process of building a competitive energy company. Its aim is to determine the factors that enable restructuring and constitute its driving force, and to identify areas and ways of its implementation as an imperative of the strategic reorientation of the energy company.

**Keywords:** restructuring, competitiveness, energy company, change in the energy market.

## 1. Wprowadzenie

Sektor energetyczny w Polsce ulega w ostatnich kilkudziesięciu latach silnym przeobrażeniom, wynikającym z unijnej polityki energetycznej, priorytetów rządowych programów restrukturyzacji oraz zmian w strukturach organizacyjno-funkcjonalnej i własnościowej. Zmiany uwarunkowań na rynku energii powodują reorientację strategiczną przedsiębiorstw sektora. Transformacja znajduje odzwierciedlenie w skali i poziomie koncentracji przedsiębiorstw energetycznych, funkcjonujących obecnie w ramach pionowo skonsolidowanych grup kapitałowych. Polityka energetyczna, liberalizacja rynku, bezpieczeństwo energetyczne oraz zmiany otoczenia rynkowego determinują wymóg ciągłych procesów dostosowawczych, wśród których restrukturyzacja pełni ważną rolę.

Artykuł koncentruje się na problematyce istoty i roli restrukturyzacji w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego. Celem artykułu jest określenie czynników umożliwiających i będących siłą napędową restrukturyzacji oraz identyfikacja obszarów i sposobów jej realizacji jako imperatywu strategicznej reorientacji. W artykule zidentyfikowano główne motywy, korzyści i zagrożenia związane z restrukturyzacją przedsiębiorstwa energetycznego. Dokonano próby oceny jej wpływu na konkurencyjność w warunkach dynamicznych zmian otoczenia. Wskazano w nim kluczowe zagadnienia, na których powinny koncentrować się przedsiębiorstwa energetyczne przyszłości, aby sprostać wyzwaniom otoczenia. Takie organizacje wyróżnia innowacyjność, elastyczność i przedsiębiorczość oraz umiejętność łączenia teraźniejszości z przyszłością przez transformację skupioną wokół istoty wiedzy traktowanej jako kluczowa kompetencja.

## 2. Zmiany w otoczeniu – ważny czynnik reorientacji strategicznej przedsiębiorstw energetycznych

Wymogiem egzystencji przedsiębiorstwa i jego rozwoju jest orientacja na sytuacje i zmiany zachodzące w otoczeniu. Zmieniające się realia regulacyjne i rynkowe oraz trendy ogólne w energetyce, w których głównymi czynnikami kształtującymi sektor są unijne i krajowe regulacje, determinowane są m.in. przez pakiet energetyczno-klimatyczny, energetyczną mapę drogową 2050, Dyrektywę o efektywności energetycznej (EED), regulacje i dyrektywy w obszarze przesyłu i dystrybucji, krajową Ustawę o efektywności energetycznej, pakiety polskich regulacji energetycznych, w tym Politykę energetyczną Polski do 2030 roku.

Globalne wyzwania dla rynku energii rosną, co jest następstwem splotu okoliczności obejmującego zmiany klimatu, kurczące się wydobywanie paliw kopalnych, wzrost globalnego zapotrzebowania na energię i zmieniającą się geopolitykę. Rosnąca zależność UE od importu źródeł energii, obawy wykorzystania zasobów energetycznych jako środka nacisku

politycznego, anomalie klimatyczne, postrzegane jako wynik globalnego ocieplenia oraz poważne awarie systemów energetycznych to główne podstawy do tworzenia założeń i celów polityki energetycznej dla Europy, sformułowane w Europejskiej polityce energetycznej [5, s. 5]. Istotna jest w niej koncentracja na równoległym i zbalansowanym rozwoju trzech filarów polityki energetycznej: konkurencyjności (rozwoju rynku wewnętrznego), bezpieczeństwa dostaw i zrównoważonego rozwoju.

Cele UE w 2020 r. obejmują zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> o 20%, wzrost udziału źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii do 20% oraz 20% poprawę efektywności energetycznej, przy czym proponowane przez Komisję UE cele na 2030 r. to zmiana pierwszego z powyższych do 40% redukcji emisji CO<sub>2</sub>. W praktyce polityka energetyczna obejmuje wiele skomplikowanych zagadnień, a ich realizacja wymaga wielu regulacji prawnych. Ich wdrożenie prowadzi do różnych, często znaczących w skali i jakości zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Realizację celów w zakresie rozwoju zeroemisyjnych źródeł wytwórczych warunkuje stymulowanie rozwoju energetyki rozproszonej, zmiana struktury wytwarzania oraz ekoefektywność działań w obszarach technicznym, społecznym i organizacyjnym. Dla polskiego rynku energii są to wyzwania: budowy nowych mocy, które zastąpią istniejące i zaspokoją rosnący popyt, obniżenia ryzyka regulacyjnego, które podrażają decyzje inwestycyjne, implementacji nowych regulacji unijnych oraz realizacji celów polityki klimatycznej. Transformacja wymaga przełamywania wielu barier, niesie ze sobą nowe wartości, w których bierny konsument energii staje się „prosumentem”. W sytuacji uzależnienia od paliw kopalnych i ich rosnących cen, realizacja celów klimatycznych rodzi ryzyka wzrostu cen energii (już znacznie wyższych w UE niż u jej globalnych konkurentów) oraz obciążeń z tytułu kosztów produkcji z węgla. Istotne znaczenie mają zmiany w architekturze systemu logistycznego, jako wynik implementacji dyrektyw o niezależności OSD. Ich celem jest wdrożenie takich rozwiązań, które zapewnią równy dostęp do korzystania z usług logistycznych, przesyłu i dystrybucji energii oraz niedyskryminację między użytkownikami, w szczególności na korzyść powiązanych z nim przedsiębiorstw.

Także wzrost zapotrzebowania na energię, nieadekwatny poziom rozwoju infrastruktury paliw i energii, uzależnienie od dostaw gazu ziemnego i ropy naftowej powodują konieczność zmian i działań zapobiegających pogorszeniu się sytuacji odbiorców paliw i energii.

Funkcjonowanie i konkurowanie na rynku energii determinują także zmiany sytuacji na rynku światowym. Kryzys gospodarczy implikuje spadek dynamiki, a w niektórych krajach wręcz spadek popytu na energię elektryczną oraz spadek jej cen. Skutkuje to ograniczeniem możliwości finansowania inwestycji oraz wymogiem optymalizacji efektywności funkcjonowania.

Zmiany w otoczeniu powodują konieczność reorientacji strategicznej przedsiębiorstw energetycznych oraz skutecznego reagowania na zmiany koniunktury, dynamikę wzrostu konsumpcji oraz cen energii elektrycznej. W dłuższej perspektywie – przygotowanie na zaspokojenie popytu na energię oraz na rosnącą konkurencję.

### 3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa energetycznego

Konkurencyjność jest jednym z ważniejszych wyznaczników i perspektyw oceny przedsiębiorstwa na rynku, jako umiejętność konkurowania, osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu<sup>1</sup>. Jest zdolnością do zaprojektowania, wytworzenia i sprzedaży lepszych produktów niż konkurencji. Konkurencyjność definiują trzy wymiary: potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji i pozycja konkurencyjna. Potencjał konkurencyjny tworzy ogół zasobów wymaganych do funkcjonowania i konkurowania na danym rynku, determinujących osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Jej źródłem są zasoby, które pozwalają na wytworzenie wartości, ewaluując od prostych do skomplikowanych i unikatowych oraz wyróżniających kompetencji i zdolności trudnych do przywłaszczenia i naśladowania.

Kluczowe źródła przewag przedsiębiorstw energetycznych to strategiczne zasoby materialne (aktywa wytwórcze, dostępność paliw, sieci dystrybucyjne), kompetencje, wiedza i umiejętności, innowacyjność, przedsiębiorczość i reputacja. Klasyczne podejście do konkurencyjności, gdzie o wyższej pozycji firmy decyduje przewaga kosztowa oraz przewaga dyferencjacji, w obliczu priorytetów polityki klimatyczno-energetycznej osadzonej w realiach ekonomicznych, bezpieczeństwa energetycznego oraz ochrony środowiska, stają się niewystarczające. Na konkurencyjność gospodarki kluczowy wpływ mają bezpieczne dostawy energii do klientów po akceptowalnych cenach. W warunkach zmian przepisów, preferencji i oczekiwań klientów, znaczenia nabierają unikatowe kombinacje instrumentów konkurowania, które wspierając się wzajemnie zapewnią osiągnięcie efektu synergicznego. Oparcie konkurencyjności na pojedynczej przewadze, niezależnie od tego, czy ma ona charakter przewagi kosztowej czy jakościowej, nie gwarantuje sukcesu.

Kreowanie liberalnego rynku energii jest jednym z elementów szeroko rozumianej unijnej i krajowej polityki i strategii kształtowania oraz przestrzegania zasad konkurencji. Formalnoprawne ramy dla konkurencyjnego rynku energii w Polsce tworzy ustawa Prawo energetyczne. Główny cel polityki energetycznej w zakresie rozwoju konkurencyjności to zapewnienie niezakłóconego funkcjonowania rynków paliw i energii oraz przeciwdziałanie nadmiernemu wzrostowi cen.

Zarówno w UE, jak i w Polsce obserwowana jest tendencja do kontrolowania przez przedsiębiorstwa energetyczne pełnego łańcucha wartości, od wydobycia paliw przez zdywersyfikowane wytwarzanie energii elektrycznej i ciepła, w tym w źródłach odnawialnych, dystrybucję, po handel hurtowy, detaliczny i obsługę klienta. Sektor zdominowany jest przez duże i bardzo duże podmioty, głównie grupy energetyczne. W ramach łańcucha tylko ograniczona jego część objęta jest sferą regulacji, a proces liberalizacji, uwolnienie cen dla wszystkich odbiorców energii oraz wprowadzenie równego

<sup>1</sup> Gorynia M.: Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym, [12, s.77].

traktowania podmiotów na rynku stanowią istotny wyznacznik dla strategii konkurencyjności. Warunkiem i gwarancją istnienia wolnego rynku energii jest zasada dostępu stron trzecich do sieci –TPA, dzięki której odbiorcy końcowi mogą swobodnie wybierać sprzedawcę energii. „Pełna liberalizacja rynku energii może dokonać się pod warunkiem jego stabilizacji i występowania ściśle określonych trendów. W przeciwnym razie, uwolnienie cen energii elektrycznej dla wszystkich odbiorców spowoduje destabilizację tego rynku z poważną szkodą dla jego uczestników” [20, s. 8].

Wprowadzenie zasad konkurencji stymuluje przedsiębiorstwa energetyczne do zmian funkcjonowania. Ich wyrazem jest budowanie konkurencyjnych strategii, uwzględniających charakter zmian w polityce energetycznej, zarazem stosujących i wykorzystujących nowe regulacje prawne [6, s. 48-49]. Proces ten determinuje zmiana potrzeb i preferencji klientów, wzrost wagi pozacenowych czynników oferty, poziomu jej zindywidualizowania, a także sposobu komunikacji oraz jakości obsługi. Dominującą strategią konkurencyjną przedsiębiorstw na światowym rynku energii, prowadzącą do obecnego układu sił można uznać osiągnięcie wzrostu przez fuzje i przejęcia. Konsekwencją tych zmian jest wzrastająca pozycja dużych grup energetycznych. Drugim kierunkiem strategii konkurencyjności jest rozwój oparty na restrukturyzacji domeny energetycznej. Jej najważniejszy element stanowi restrukturyzacja organizacyjna, obejmująca wydzielenie ze struktur pionowych wytwarzania, przesyłu, dystrybucji i sprzedaży oraz rozdzielenie wytwarzania i sprzedaży. Trzecią orientacją jest dążenie do zmniejszenia kosztów i wzrostu rentowności przez restrukturyzację, obejmującą optymalizację zasobów. Nowe możliwości wnosi model dekonstrukcji zintegrowanego łańcucha wartości oraz osiągnięcia przewag przez jego ogniwa. Znaczenia nabiera nowe podejście do rynków i strategii, przesunięcie od śledzenia i wyprzedzania konkurencji do kreowania wartości i przestrzeni rynkowej bez konkurowania, „błękitnego oceanu”.

Dokonując przeglądu konkurencji światowej polskich podmiotów, europejskie grupy energetyczne, znacznie większe od polskich, zajmują się nie tylko produkcją i dostawą energii elektrycznej, ale również dostawą innych mediów, np. gazu, wody, utylizacją ścieków oraz świadczeniem usług telekomunikacyjnych. Taka dywersyfikacja pozwala na uzyskanie korzyści przez wykorzystanie już posiadanego potencjału oraz siły posiadanej marki. Polskie przedsiębiorstwa cechuje stosunkowo jednorodna działalność, cele strategiczne dotyczą głównie poprawy efektywności działań oraz wykorzystania efektów synergii przez rozbudowę potencjału i akwizycje. Liberalizacja rynku intensyfikuje konkurencję, którą charakteryzuje wzrost liczby podmiotów zainteresowanych obrotem energią, zarówno wśród zagranicznych grup energetycznych, jak i podmiotów spoza sektora oraz zmiany organizacyjne i procesowe, ukierunkowane na implementację wiodących praktyk na zaawansowanych rynkach. Polskie przedsiębiorstwa muszą być gotowe do podjęcia skutecznej gry rynkowej z zagranicznymi koncernami. Aby zwiększyć konkurencyjność, niezbędne jest restrukturyzowanie sektora oraz eliminacja mechanizmów utrudniających funkcjonowanie rynku energii.

#### **4. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa energetycznego jako czynnik wzrostu jego konkurencyjności**

Restrukturyzacja jako strategia wzrostu i reorientacji, gruntowne, koncepcyjne przeprojektowanie procesów biznesowych jest złożonym procesem fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, którego celem jest operacyjne i strategiczne kształtowanie atrybutów jego podmiotowości pod kątem zmian w otoczeniu i potrzeb wewnętrznych. Jest określana jako systemowa przebudowa, modernizacja lub unowocześnienie struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania. Na stałe została wpisana w funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw, stanowiąc warunek przywracania równowagi i formułowania ekspansywnych zamierzeń w celu osiągnięcia sukcesu i rozwoju.

W latach 90. XX wieku w polskiej gospodarce zachodziły istotne zmiany, w tym przekształcenia własnościowe, które na wiele lat determinowały przyszłość wówczas jeszcze państwowych przedsiębiorstw sektora energii. Całokształt tych przemian wpisuje się w ideę szeroko pojętej restrukturyzacji. Działania rządowe zmierzały do utworzenia konkurencyjnego rynku energii oraz wydzielonych podmiotów w sektorze. Obejmowały wprowadzenie konkurencji w fazach wytwarzania i obrotu oraz regulacji działalności w zakresie przesyłu i dystrybucji energii elektrycznej, rozdział działalności pomiędzy trzy podsektory: dystrybucji (obejmował 33 zakłady energetyczne), obrotu oraz wytwarzania (składający się z elektrociepłowni i elektrowni). Komercjalizację zapoczątkowała Ustawa o przekształceniach własnościowych z 1993.

Wykładnię do kreowania koncepcji i zasad funkcjonowania zliberalizowanego rynku energii w Polsce stanowi Prawo energetyczne z 1997 roku. Dla budowy konkurencyjnego rynku ważne były programy polityki właścicielskiej MSP. Kolejne wersje programów, mając w założeniu wzrost efektywności sektora, wprowadziły jednak zróżnicowane modele jego rozwoju. Przykładem może być założenie realizacji konsolidacji pionowej w sektorze, która pojawiła się bezpośrednio po procesie konsolidacji poziomej. W tym czasie oceniono dotychczas realizowane programy stwierdzając, że „w obecnej strukturze organizacyjnej i formule prywatyzacyjnej nie ma szans na wykreowanie podmiotów mogących sfinansować niezbędne programy modernizacji i odbudowy mocy, a także odegrać znaczącą rolę w konkurencji europejskiej” [16]. W ramach konsolidacji i prywatyzacji utworzono sześć skonsolidowanych grup obrotu i dystrybucji energii elektrycznej (Enea, EnergiaPro KE, Enion, PKE, WGE), sprywatyzowano dwa przedsiębiorstwa obrotu i dystrybucji energii (GZE, Stoen), utworzono dwie grupy paliwowo-energetyczne (PGE, PKE). Zrealizowano procesy prywatyzacji łącznie kilkunastu elektrowni i elektrociepłowni zawodowych. W kolejnym etapie, opierając się na rządowym Programie dla elektroenergetyki z 2006 r., który zakładał utworzenie podmiotów, które skonsolidowałyby zarówno dystrybutorów, jak i wytwórców energii, zrealizowano konsolidację czterech grup: PGE, Energetyki Południe

(obecnie TAURON), Energi i Enei. Podmioty te miały być na tyle silnych, by mogły skutecznie konkurować na rynku UE. Przeprowadzono także procesy wydzielenia operatorów systemu dystrybucyjnego jako niezależnych podmiotów prawnych. Sfinalizowano debiuty giełdowe polskich koncernów (Enea w 2008 r., PGE w 2009 r., TAURON w 2010 r., Energa w 2013 r.). W wyniku prywatyzacji na polskim rynku energii obecne są także zagraniczne grupy energetyczne. Większość ekonomistów zgadza się, że pionowa integracja przekłada się na wzrost efektywności systemu energetyki. Wyniki badań wskazują, że efekty pionowej integracji są wymierne i znaczące. Z badań J. Kwoki wynika, że pionowa integracja zredukowała koszty średniej wielkości przedsiębiorstwa o 22%. Podobne wnioski sformułował R.J. Michaels [15, s. 182]. Natomiast P.G. Klain zwrócił uwagę, że kontrakty są dobrym substytutem w pełni zintegrowanych przedsiębiorstw sektora, zakres integracji nie powinien być przesadny, a uwzględniając technologie informacyjne, korzyści integracji będą wzrastały dzięki czynnikom, których nie da się obecnie przewidzieć [14]. Mimo różnych stanowisk dotyczących konsolidacji sektora wśród polskich badaczy i praktyków [15, s. 161], zarówno pozytywnych, jak i przeciwnych czy krytycznych, wskazujących na ryzyko podwyżek cen energii, proces konsolidacji jest bardzo zaawansowany, a nowe uwarunkowania i możliwość zmiany dostawcy stanowią podstawę pomiaru konkurencyjności rynku. Współcześnie, dla wzrostu konkurencyjności znaczenia nabiera restrukturyzacja rozwojowa, w szczególności dywersyfikacja źródeł wytwórczych, intensyfikacja B+R, wdrażanie osiągnięć techniki oraz wzrost efektywności. Charakteryzuje ją większe ryzyko i koszty, lecz w dłuższej perspektywie umożliwia wzrost konkurencyjności. Powinna stanowić proces ciągły, odzwierciedlony w programach restrukturyzacji. Ich realizacja, jest o tyle trudna, że dotyczy podmiotów działających w przeszłości w warunkach monopolu, mających spetryfikowane modele i struktury zarządzania, funkcjonujące w warunkach licznych umów społecznych, determinujących wysokie koszty oraz utrudniających przekształcenia sektora.

Typowe procesy restrukturyzacji organizacyjnej obejmują fuzje i przejęcia, wydzielenie procesów oraz outsourcing, centralizację procesów i zasobów (np. centra usług wspólnych), reorganizację wewnętrzną (upraszczanie struktur w kierunku organizacji: „sieciowej” „wirtualnej” „modularnej”, derekrutację), eliminację działalności noncorowej. Konsolidacja umożliwia przyspieszenie wzrostu, umacnianie pozycji rynkowej, ograniczenie niepewności i ryzyka, łączenie zasobów i kompetencji, efekty skali, synergii i konwergencji. Współdzielenie zasobów i działań może prowadzić do budowania trwałych przewag.

Innowacje są jednym z głównych czynników decydujących o konkurencyjności. Przyjmując różne postaci („4P”): innowacji produktu, technologicznej, pozycjonowania oraz paradygmatów, mogą stanowić innowacje przyrostowe lub radykalne, kreujące nowe produkty, procesy i źródła przewag. Bezpieczeństwo energetyczne i cele klimatyczno-energetyczne wymagają nowego podejścia do innowacyjności i inwestycji w energetykę konwencjonalną, rozbudowę i modernizację istniejącego potencjału, rozwój sieci

przesyłowych i dystrybucyjnych. O kreowaniu wartości oraz osiągnięciu przewag decydują tylko radykalne innowacje [13, s. 62], a nowe wyzwania stanowi budowa instalacji mini- i mikroskali na podstawie OZE oraz kogeneracji i trigeneracji, inteligentnych sieci ogrzewania i chłodzenia. Wyzwania stanowią rewolucja łąpkowa oraz rozwój infrastruktury LNG, elektrownie gazowe i jądrowe, transport elektroniczny oraz sieci (*smart grid*) i liczniki (*smart metres*) oraz systemy magazynowania energii. Nowe spojrzenie na innowacyjność wymaga kreowania innowacji przełomowych, środowiska sieci dla otwartych innowacji i nowych form współpracy. Koopetycja, wykorzystując presję konkurencji i pragnienie współpracy, pozwala na uzyskanie korzyści dzięki nowym relacjom kooperacyjnym. Współpraca w formie aliansów strategicznych, przedsiębiorstw multienegetycznych i multisługowych, wykorzystujących partnerstwo publiczno-prywatne („inteligentne miasta”) umożliwia łączenie potencjałów, wzrost zdolności innowacyjnej i konkurencyjnej.

Globalizacja i liberalizacja powodują zmianę systemów wartości, a wiedza, informacja i kapitał intelektualny są istotnymi czynnikami konkurencyjności. Przedsiębiorstwo energetyczne, chcąc uczestniczyć w zrównoważonym rozwoju opartym na wiedzy, musi wykorzystywać efekty rozwoju nauki, techniki, organizacji i zarządzania. Budowanie trwałej przewagi wymaga rozwoju kapitału ludzkiego i potencjału intelektualnego, a restrukturyzacja powinna zapewnić warunki sprzyjające tworzeniu przedsiębiorstwa inteligentnego.

Warunkiem zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest utrzymanie równowagi finansowej oraz długofalowe zapewnienie zdolności do generowania zysków. Wiąże się to z koniecznością optymalnej konfiguracji przedsięwzięć restrukturyzacji w obszarze zarządzania kapitałem i finansami, umożliwiającymi finansowanie restrukturyzacji rozwojowej.

## 5. Podsumowanie

Wśród wielu determinant procesu reform sektora elektroenergetycznego w Polsce, wpływających na zakres i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw energetycznych na czoło wysuwa się proces integracji ze strukturami UE oraz konieczność implementacji rozwiązań zgodnych z kierunkiem polityki energetycznej UE. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego warunkowane jest zmianami struktury sektora, który jest procesem wieloetapowym i długotrwałym.

Implementacja liberalizacji nadal pozostaje wyzwaniem technicznym, instytucjonalnym i politycznym. Biorąc pod uwagę stopniową liberalizację rynku energii, utrzymanie jego konkurencyjności i rentowności wymaga dalszych zmian w sposobie organizacji działalności przedsiębiorstw energetycznych w różnych sferach ich funkcjonowania przez ciągłą restrukturyzację. Przedsiębiorstwo energetyczne musi formułować dynamiczne zamierzenia,



poszukiwać różnorodności oraz przełomowych innowacji, poszukując unikalnych sposobów łączenia procesów reorientacji strategicznej z budowaniem konkurencyjności, zapewnieniem bezpieczeństwa dostaw oraz zrównoważonego rozwoju. Elastyczność, adaptacyjność, innowacyjność oraz wzrost efektywności operacyjnej, przy jednoczesnym budowaniu relacji zaufania wraz z ciągłym uczeniem się, wyznaczają nową orientację inteligentnego przedsiębiorstwa energetycznego oraz kreują unikalne źródła przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

1. Borowiecki R. (red.): Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych, Difin, Warszawa 2003.
2. Borowiecki R., Wysłocka E.: Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2012.
3. Boyett J., Boyett J.: The Guru Guide: The best ideas of the top management thinkers, New York, Wiley 2000.
4. Bratnicki M.: Strategiczna reorientacja dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wokół wiedzy, [w:] Borowiecki R. (red.): Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1997.
5. Brzóska J., Pyka J.: EU Regulations and Dynamics of changes in logistics system architecture in power engineering, Total Logistic Management, No. 4, 2011.
6. Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
7. Chadam J.: Synergia i wartość w strukturach kapitałowych, Difin, Warszawa 2012.
8. Chan Kim W., Mauborgne R.: Strategia błękitnego oceanu, [w:] Sekrety skutecznych strategii, Harvard Business Review, Warszawa 2007.
9. Cyrson E.: Nowy paradygmat strategii konkurencji, [w:] Skawińska E. (red.): Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, PWN, Warszawa-Poznań 2002.
10. Dźwigoł H.: Podejście systemowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
11. Fox-Penner P.: Emerging Smart Grid Technologies: The Future of U.S. Power Distribution, Presented to the 2nd degrees Intelligent Grids Network, April 22, 2009
12. Gorynia M., Łazniewska E. (red.): Kompendium wiedzy o konkurencyjności, PWN, Warszawa 2010.
13. Hamel G.: Leading the revolution, Harvard Business School Press, Boston MA 2000.
14. Klain P.G.: The Make-or-Buy Decision: Lessons From Empirical Studies, Working Paper, No. 7, CORI, April 2004.
15. Krawiec F.: Energia. Zasoby, procesy, technologie, rynki, transformacje. modele biznesowe, planowanie rozwoju, Difin, Warszawa 2012.

16. Makaruk P.: Stan i kierunki postępującej transformacji polskiego sektora elektroenergetycznego, [w:] Chocholski A., Krawiec F.: Zarządzanie w energetyce, Difin, Warszawa 2008.
17. Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników, Helion, Gliwice 2006.
18. Prahalad C.K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, 1990.
19. Pyka I., Czaplicka-Kolarz K. (red.): Scenariusze rozwoju zeroemisyjnej gospodarki energią w Polsce w perspektywie 2050 roku, GIG, Katowice 2011.
20. Raport Rynek Energii Elektrycznej i Gazu w Polsce, 31.03.2014, TOE, Warszawa 2014.
21. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2005.
22. Suszyński C.: Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003.
23. Tidd J., Bessant J.: Zarządzanie innowacjami, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

## Abstract

Changes in the legal conditions influencing the competitiveness of the electricity market necessitate a strategic reorientation of companies in this sector. Energy policy, market liberalization and increase in energy security, as well as the market environment characterizing the new system of global forces that constitute the contemporary social and economic order, as well as IT and network paradigm of operations, determine the requirement of permanent adjustment processes of energy companies in which restructuring plays a key role. This paper focuses on the issue of the nature and role of restructuring in the process of building a competitive energy company. Its aim is to determine the factors that enable restructuring and constitute its driving force, and to identify areas and ways of its implementation as an imperative of the strategic reorientation of the energy company in the process of building its competitiveness. The author identifies the main motives, benefits and risks associated with the restructuring of an energy company and attempts to assess the impact of restructuring on the creation of competitive potential, competitive strategies and the achievement of the competitive advantage in the dynamically changing energy market.