Prywatyzacja energetyki polskiej – – zagrożeń i szans ciąg dalszy

W numerze 5/2001 „Energetyki" zainaugurowaliśmy dyskusję na temat prywatyzacji polskich przedsiębiorstw energetycznych. Zamieściliśmy dotychczas cztery głosy: profesora Włodzimierza Bojarskiego pt. „Potrzeba społecznej troski i obrony polskiej energetyki", profesora Jana Popczyka, wicepremiera i ministra gospodarki Janusza Steinhoffa oraz prezesa URE Leszka Juchniewicza, a także naszego Czytelnika Mirosława Kalińskiego pt. „Prywatyzacja energetyki, teoria i praktyka".

Publikując w bieżącym numerze kolejną wypowiedź na temat prywatyzacji energetyki autorstwa dr. inż. Bolesława Jankowskiego zachęcamy do nadsyłania następnych głosów w dyskusji. Obawy i lęki przed nieudolnie przeprowadzaną prywatyzacją nie zanikły. Potęgują się także naciski inwestorów, aby za niewielkie udziały akcji uzyskać dominującą rolę w radach nadzorczych prywatyzowanych spółek.

Wypowiedzi będziemy zamieszczać w kolejnych numerach „Energetyki".

Redakcja

GŁOS PIĄTY

Dr inż. Bolesław Jankowski
Badania Systemowe „EnergSys" Sp. z o.o.

Rola strategii rozwoju przedsiębiorstw energetycznych w procesie restrukturyzacji i prywatyzacji branży

Wejście w życie w grudniu 1997 r. nowego *Prawa energetycznego* było w branży energetycznej w Polsce postrzegane powszechnie jako moment przełomowy. Wydawało się bowiem, że spełni ono funkcję zwrotnicy, która skieruje energetykę na rynkowy kierunek rozwoju, zmuszając firmy do konkurencji, poprawy jakości usług i walki o klienta. Stworzona możliwość inwestowania w dziedziny wykraczające poza główną działalność energetyczną miała doprowadzić do poszerzenia zakresu świadczonych usług i lepszego wykorzystania infrastruktury technicznej i handlowej. Nowe warunki prawne miały też pomóc w dostosowaniu się krajowych przedsiębiorstw do konkurencji na jednolitym rynku europejskim wprowadzanym odpowiednimi dyrektywami Unii Europejskiej.

Obecnie, po kilku latach od wprowadzenia *Prawa energetycznego,* można już mówić o niespełnieniu się przynajmniej części wymienionych oczekiwań. Zarówno ocena obecnej sytuacji jak i jej przyczyn są różnie, choć na ogół krytycznie, postrzegane przez przedstawicieli środowiska energetycznego. W dotychczasowych wypowiedziach wskazywano m.in. na ułomności *Prawa energetycznego*, usztywnienia rynku oraz bariery społeczne jako przyczyny zbyt powolnych zmian. Zdaniem autora jednym z najpoważniejszych powodów dotychczasowych niepowodzeń było przeforsowanie przez rząd własnej koncepcji i nierealnego harmonogramu prywatyzacji energetyki krajowej. Stworzyło to bowiem autentyczną tamę dla szerokiej dyskusji o docelowym modelu organizacyjno-własnościowym polskiej energetyki. A co gorsza, spowodowało znaczące przyhamowanie aktywności kadr kierowniczych przedsiębiorstw energetycznych, których główny wysiłek został skierowany na przygotowanie firm do prywatyzacji przy równoczesnym ograniczeniu strategicznych działań rozwojowych.

Rządowe działania z zakresu restrukturyzacji i prywatyzacji energetyki krajowej

W lipcu 1998 r. KERM zatwierdził pierwszy rządowy program i harmonogram prywatyzacji energetyki krajowej [1]. Program ten przewidywał zakończenie prywatyzacji sektora elektroenergetycznego do końca 2002 r.

Plany te nie precyzowały trybu prywatyzacji, wielkości pakietów akcji udostępnianych inwestorom ani docelowej struktury własnościowej i organizacyjnej poszczególnych branż energetycznych. Dopiero w 1999 r. zostały zlecone i wykonane przez firmy doradcze analizy, w wyniku których przygotowano dla rządu bardziej szczegółowe rekomendacje odnośnie do sposobu prywatyzacji producentów energii elektrycznej oraz elektroenergetycznych spółek dystrybucyjnych. W przypadku spółek dystrybucyjnych rekomendowano m.in. równoczesną prywatyzację w grupach oraz udostępnianie inwestorom mniejszościowych pakietów akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw [2].

Pierwszą rekomendację próbuje się obecnie z różnym skutkiem wdrażać w życie, lecz w ostatnich wypowiedziach rząd zapowiada od razu udostępnianie inwestorom większościowych pakietów akcji, co oznacza odrzucenie drugiej z wymienionych rekomendacji.

Harmonogram prywatyzacji ulega ciągłemu wydłużaniu, gdyż pierwotne plany nie zostały zrealizowane. Aktualnie przedstawiane wersje [3] — w świetle dotychczasowych doświadczeń — są także mało realne.

Oceniając dotychczasowe działania rządu w zakresie prywatyzacji i reorganizacji energetyki krajowej można sformułować kilka spostrzeżeń.

1. Plany prywatyzacji elektroenergetyki są uzależnione przede wszystkim od potrzeb budżetowych. Dotychczasowe cele prywatyzacyjne formułowane były przede wszystkim w kategoriach oczekiwanego przychodu dla budżetu. Podobnie może być w 2001 r., na który założono przychody z prywatyzacji w wysokości ok. 18 mld zł w sytuacji, gdy wcześniej planowana dalsza prywatyzacja PZU stoi pod znakiem zapytania. Taka sytuacja znacząco osłabia pozycję negocjacyjną Skarbu Państwa.

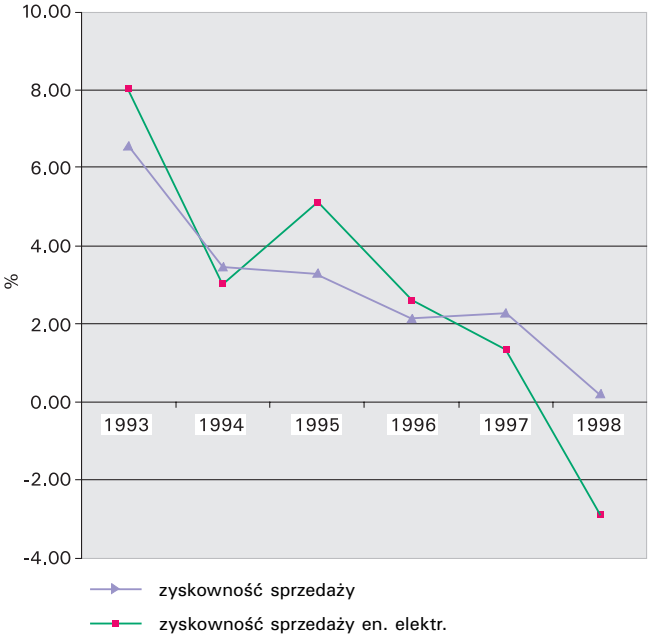
2. Wbrew rekomendacjom doradcy prywatyzacyjnego, rząd deklaruje gotowość udostępnienia inwestorom większościowych pakietów akcji prywatyzowanych przedsiębiorstw; dotychczasowe transakcje dotyczące Elektrociepłowni Kraków i Zespołu Elektrociepłowni Warszawa potwierdzają rzeczywistą gotowość do takich transakcji.

3. Nie istnieje spójna rządowa koncepcja reorganizacji uzupełniająca plan prywatyzacji. Nie zostały przez rząd sformułowane cele w zakresie przyszłej struktury organizacyjnej i własnościowej. Zakłada się jedynie w sposób niejawny, że mechanizmy rynku doprowadzą do satysfakcjonujących rozwiązań w tym obszarze. Wprowadzony w zeszłym roku postulat prywatyzacji spółek dystrybucyjnych w grupach realizowany jest często w sposób przypadkowy, bez przeprowadzenia rzetelnych ocen alternatywnych rozwiązań.

4. Rząd nie chce lub nie potrafi uczynić inwestowania w rozwój polskiej energetyki atrakcyjnym dla szerokiej grupy zagranicznych koncernów energetycznych. Niejasne aktualne i przyszłe warunki działania firm energetycznych zniechęcają do inwestowania wielu prywatnych inwestorów, zarówno europejskich jak i amerykańskich. W efekcie takiej sytuacji, w dotychczasowej prywatyzacji największe zdobycze stały się udziałem zagranicznych firm państwowych: francuskich, do jakich należą *Elecricité de France* (m.in. Elektrociepłownia Kraków) oraz *Gas de France*, a także szwedzkiego *Vattenfall* (m.in. Zespół Elektrociepłowni Warszawa, a obecnie także Górnośląski Zakład Energetyczny). Kontynuacja prywatyzacji przy niewielkiej liczbie poważnych inwestorów grozi wtórną monopolizacją lub podziałem rynku na strefy wpływu.

5. Nie są prowadzone działania zmierzające do zwiększenia wartości prywatyzowanych przedsiębiorstw energetycznych. Taka postawa właściciela jest zupełnie niezrozumiała w normalnych warunkach. Skarb Państwa jako właściciel posiada szereg możliwości oddziaływania na wartość przedsiębiorstw, zarówno poprzez rządowe

inicjatywy prawne, politykę energetyczną, jak i nadzór właścicielski nad przedsiębiorstwami będącymi jego własnością. Tymczasem można obserwować np. pogarszające się systematycznie wyniki finansowe spółek dystrybucyjnych (por. rys. 1) oraz niewystarczającą



Rys. 1. Średnia zyskowność sprzedaży spółek dystrybucyjnych w latach 1993—1998 w podziale na sprzedaż energii elektrycznej i sprzedaż ogółem [4]

aktywność kadry kierowniczej w kreowaniu nowych kierunków działalności i zwiększaniu w ten sposób wartości przedsiębiorstw. Zagadnienie to będzie szerzej omówione w dalszej części artykułu.

6. Nie wypracowano dotychczas alternatywnych modeli przekształceń własnościowych przedsiębiorstw energetycznych, które byłyby konkurencyjne do wariantu sprzedaży pakietu akcji zagranicznemu inwestorowi branżowemu lub wprowadzeniu akcji na giełdę. Prywatyzacja powinna zmierzać do racjonalnego zróżnicowania modeli własnościowych, z większym niż dotychczas udziałem kapitału krajowego, inwestorów finansowych i władz lokalnych. Przykład notowanej na giełdzie warszawskiej firmy *Szeptel* może świadczyć o korzyściach dla firm infrastrukturalnych z właścicielskiego zaangażowania władz samorządowych.

Wymienione powyżej czynniki sprawiają, że dalsze prowadzenie prywatyzacji w dotychczasowy sposób stwarza realną groźbę wystąpienia jednej z następujących niekorzystnych sytuacji:

- przeciąganie się procesu prywatyzacji przy równoczesnej małej aktywności kadry kierowniczej i pracowników w działaniach na rzecz rozwoju prywatyzowanych przedsiębiorstw; w efekcie doprowadzi to do trwałego spadku konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym i europejskim oraz obniżenia ich wartości;
- pospieszna prywatyzacja dużych przedsiębiorstw energetycznych oraz sprzedaż większościowych pakietów akcji zagranicznym inwestorom branżowym; nastąpi to przy niskiej cenie sprzedaży akcji ze względu na dużą podaż oraz niskie wartości wyceny uzyskiwane obecnie przy zastosowaniu typowych metod wyceny (majątkowej lub dochodowej).

Przyczyny niskiej wyceny wartości krajowych przedsiębiorstw energetycznych

W materiałach rządowych podaje się szacunkową wartość majątku elektroenergetycznych spółek dystrybucyjnych wynoszącą około 13,6 mld zł [3], co może sugerować, że jest to kwota zbliżona do rządowej wyceny łącznej wartości tej branży. Czy rzeczywiście cała branża dystrybucji energii elektrycznej jest warta niewiele więcej niż straty górnictwa krajowego jedynie w latach 1997—2000 r. (ok. 11,9 mld zł)?

Wycena każdego przedsiębiorstwa jest zagadnieniem złożonym i niejednoznacznym. W procesie prywatyzacji wyceny przedsiębiorstwa dla właściciela dokonuje zwykle doradca prywatyzacyjny, wyłaniany w drodze przetargu spośród grupy krajowych i zagranicznych firm doradczych. Opinia doradcy jest następnie weryfikowana w trakcie negocjacji z potencjalnymi inwestorami, którzy w składanych ofertach kierują się własną wyceną. W dotychczasowym procesie prywatyzacji polskich przedsiębiorstw zdarzało się już niejednokrotnie, że nawet najbardziej renomowane firmy doradcze wyceniały prywatyzowane przedsiębiorstwa w sposób mocno odbiegający od wycen prezentowanych w negocjacjach przez inwestorów. Jedną z przyczyn takiego stanu są stosowane metody wyceny, które niejednokrotnie nie są adekwatne do sytuacji prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Wśród częściej stosowanych metod wyceny wartości przedsiębiorstwa wymienić można: metodę księgową, skorygowanych aktywów netto, odtworzeniową, wskaźnikową oraz metodę dochodową. Pierwsze dwie metody opierają się na wycenie wartości aktywów netto przedsiębiorstwa. W przypadku większości polskich przedsiębiorstw energetycznych majątek trwały, stanowiący główny składnik aktywów, jest w znacznej mierze zamortyzowany, a wartość przedsiębiorstwa szacowana metodami majątkowymi, także przy korygowaniu wartości niektórych aktywów (głównie nieruchomości) jest niezbyt wysoka. Metoda odtworzeniowa jest rzadko stosowana, ze względu na trudność w jej zastosowaniu, a także wątpliwą użyteczność otrzymanych tą metodą wyników.

Metoda wskaźnikowa opiera się na wyznaczeniu średnich dla danej branży wskaźników określających wartość przedsiębiorstwa w stosunku do wielkości sprzedaży, zysku, zainstalowanej mocy lub innych wielkości ekonomicznych lub technicznych. Podstawą wyznaczenia tych wskaźników są dane dla tych przedsiębiorstw

z branży, które są notowane na giełdzie. W Polsce przedsiębiorstwa energetyczne obecne na giełdzie można policzyć na palcach jednej ręki i stanowią one ciągle zbyt słabą bazę do wycen metodami wskaźnikowymi.

Metoda dochodowa opiera się na wyznaczeniu przyszłego strumienia dochodów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jej wyników za ostatnie lata oraz prognoz na przyszłość. Strumień dochodów jest następnie dyskontowany z zastosowaniem akceptowanej przez danego inwestora stopy dyskontowej. Ze względu na słabe, w ostatnich latach oraz w prognozach na przyszłość, wyniki finansowe większości przedsiębiorstw energetycznych (por. rys. 1), wyceny metodami dochodowymi dają bardzo niskie wartości dla prywatyzowanych przedsiębiorstw.

Doradcy prywatyzacyjni najczęściej stosują metody majątkowe lub dochodowe uzyskując z wymienionych wyżej powodów niskie wartości wyceny. Inwestorzy branżowi kierują się na ogół znacznie szerszym zakresem czynników przy własnej wycenie przedsiębiorstwa. Oprócz analiz majątkowych i dochodowych bardzo duże znaczenie mają także: ocena ryzyka inwestycji, które wynika z obecnych i przewidywanych warunków, w jakich dane przedsiębiorstwo prowadzi działalność oraz ocena atrakcyjności (wartości) rynku, na którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność.

Obecna sytuacja makroekonomiczna, społeczna, polityczna, a także sposób funkcjonowania rynku energii w Polsce nie stwarzają stabilnych warunków dla inwestycji zagranicznych, stąd ocena ryzyka inwestycyjnego w obecnej sytuacji jest na ogół wysoka. Bezpośrednim tego skutkiem jest obniżka wyceny wartości przedsiębiorstw energetycznych przez potencjalnych inwestorów zagranicznych.

Obok czynników wpływających na niską wycenę istnieją także elementy, które zwiększają atrakcyjność prywatyzacji dla potencjalnych inwestorów. Najważniejszym z nich jest rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, rozumiany zarówno jako rynek zbytu na określone produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo, jak i dostęp do klientów. Za ten rynek właśnie są skłonni płacić zagraniczni inwestorzy kupując akcje prywatyzowanych przedsiębiorstw. To wielkość rynku i dostęp do klientów były powodem dość zaciekłej jak na polskie warunki walki *RWE* z *Vattenfall* przy prywatyzacji *GZE*. Warto jednak zauważyć, że jeśli wartość rynku istotnie wpływa na wycenę przez inwestorów spółek dystrybucyjnych czy elektrociepłowni, to w przypadku producentów energii ten element odgrywa już znacznie mniejszą rolę, co widoczne jest także w oferowanych cenach za prywatyzowane elektrownie.

Przy dalszej prywatyzacji polskiej elektroenergetyki można się spodziewać, że wycena wartości elektrowni i częściowo elektrociepłowni będzie dokonywana na podstawie oczekiwanych dochodów tych przedsiębiorstw. Przy niskich obecnie i przewidywanych w przyszłości cenach energii elektrycznej te wyceny będą niskie. W przypadku elektrociepłowni, a szczególnie spółek dystrybucyjnych znacznie większe znaczenie w wycenie wartości będzie miał udział danego przedsiębiorstwa w rynku oraz dostęp do klienta. Te czynniki będą powodowały wzrost wartości przedsiębiorstw. Należy jednak zauważyć, że sprzedawanie rynku przy okazji prywatyzacji przedsiębiorstw jest najmniej wyrafinowanym sposobem pozyskania środków finansowych do budżetu, a w dłuższej perspektywie — najmniej korzystnym dla właściciela i społeczeństwa polskiego. Tego typu działania są bowiem praktycznie nieodwracalne, a utrata kontroli nad określoną częścią gospodarki krajowej na rzecz zagranicznych inwestorów może skutkować nieodwracalną utratą szans gospodarczych społeczności lokalnych.

Sprzedaż fragmentu rynku wraz z przedsiębiorstwem o słabej kondycji finansowej i nieokreślonej strategii rozwoju przypomina sprzedawanie słabo przetworzonych surowców i bogactw naturalnych zamiast produktów wysoko przetworzonych. Podobnie jak za surowce i materiały zawarte w przetworzonych produktach uzyskuje się wielokrotnie wyższą cenę od ceny surowców, tak przy sprzedaży przedsiębiorstw sprawnie działających, o dobrej kondycji finansowej, jasnej i atrakcyjnej strategii rozwoju można uzyskać wielokrotnie wyższą cenę niż w przypadku gdy firma jest w złym stanie, a główną jej wartością jest jej pozycja na rynku.

Rola strategii rozwoju w kreowaniu wartości przedsiębiorstw energetycznych

Dobra strategia rozwoju wypracowana i umiejętnie wdrażana przez przedsiębiorstwo może w istotnym stopniu wpłynąć na zwiększenie jego wartości. Stwarza bowiem następujące dodatkowe wartości dla potencjalnego inwestora:

1) prezentuje w sposób wiarygodny perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa oraz określa sposób, w jaki może ono osiągnąć zamierzone cele strategiczne,

2) świadczy o wysokich kompetencjach kadry kierowniczej, zdolnościach strategicznych, determinacji w dążeniu do rozwoju przedsiębiorstwa,

3) przekonuje o właściwym rozumieniu przez pracowników interesu przedsiębiorstwa, gotowości do zmiany oraz zaangażowania w działania na rzecz rozwoju firmy,

4) ukazuje sprawność wewnętrznych mechanizmów budowy porozumienia różnych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie wokół celów nadrzędnych, takich jak długofalowy rozwój firmy.

Powyższe elementy są niezwykle istotne przy ocenie wartości przedsiębiorstwa. Wpływ dobrej strategii na wycenę przedsiębiorstwa można obserwować na przykładzie firm notowanych na giełdach. Firmy o klarownej i dobrze

ocenianej strategii mają na ogół znacznie wyższe notowania od podobnych firm nie posiadających dobrej strategii rozwoju.

Przy burzliwych zmianach otoczenia, z jakimi mamy do czynienia obecnie w energetyce do najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa należą: umiejętność trafnego przewidywania przyszłych procesów rynkowych, wysokie kompetencje kadry kierowniczej i pracowników, umiejętność dostosowania się organizacji do zmiennych warunków otoczenia oraz zdolność koncentracji na realizacji wytyczonych celów.

By strategia spełniła wymienione funkcje i przyczyniła się do faktycznego rozwoju przedsiębiorstwa musi obejmować wszystkie sfery działalności firmy, składające się na jej sukces. W celu zilustrowania tego faktu pomocne jest wykorzystanie modelu czterech warstw Roberta S. Kaplana, stosowanego w metodzie *Strategicznej Karty Wyników* [5]. W tym podejściu każdą strategię opisuje się jako zestaw powiązanych ze sobą celów, które grupowane są w powiązane ze sobą kategorie (warstwy), dotyczące: (a) wartości dla właściciela, (b) wartości dla klienta, (c) efektywności procesów wewnętrznych, (d) pozyskania brakujących zasobów lub umiejętności. Schemat ten jest bardzo użyteczny przy analizie spójności i kompletności strategii. Każda z nich powinna bowiem przynieść dodatkowe wartości dla właściciela (np. wzrost wartości przedsiębiorstwa) i dla klienta (lepsza jakość usług, szersza oferta, niższe ceny). Osiągnięcie tych celów wymaga z kolei uzyskania określonych efektów z zakresu usprawnienia procesów wewnętrznych (np. zmniejszenie awaryjności sieci, lepsza obsługa klientów, efektywne zarządzanie) oraz uzupełnienia brakujących zasobów (np. rozwój infrastruktury, wdrożenie systemów informatycznych, pozyskanie wysoko kwalifikowanych pracowników). Dobra strategia powinna więc formułować cele i sposoby działania w odniesieniu do wszystkich tych aspektów.

Kolejnym warunkiem uzyskania korzystnych efektów z opracowania i wdrażania strategii jest zaangażowanie w ten proces wszystkich znaczących środowisk pracowniczych.

Możliwe kierunki działania przedsiębiorstw energetycznych na przykładzie elektroenergetycznych spółek dystrybucyjnych

Spośród przedsiębiorstw energetycznych różnych branż, firmy dystrybucyjne są tymi podmiotami, które w warunkach nowego *Prawa energetycznego* i dokonującego się postępu technicznego uzyskują szczególnie duże możliwości rozwoju. W przypadku tych firm dobra strategia rozwoju może w znaczącej mierze wpływać na zwiększenie wyceny ich wartości.

Kierunki działań strategicznych

Podstawowe kierunki działań strategicznych spółek dystrybucyjnych to: konsolidacja, integracja pionowa, integracja pozioma, dywersyfikacja działalności [6, 7].

Można oczekiwać, że w warunkach polskich następować będą wszystkie wymienione procesy [7, 8], a ich zakres będzie ograniczany głównie regulacjami prawnymi. W programach rządowych zostały sformułowane ograniczenia dotyczące dopuszczalnej skali konsolidacji i integracji pionowej [3], ale doświadczenia innych krajów pokazują, że przy silnej presji przedsiębiorstw ograniczenia te stopniowo słabną.

Konsolidacja polega na łączeniu się przedsiębiorstw energetycznych w grupy, w drodze fuzji lub tworzenia struktury holdingowej. Będzie się ona dokonywała już na etapie prywatyzacji, przy czym aktualnie rząd nie chce dopuścić do powstania pojedynczych firm o udziale w rynku przekraczającym 15%.

Integracja pionowa polegałaby na łączeniu dystrybutorów i producentów w ramach jednego koncernu. Proces ten praktycznie już się rozpoczął poprzez próby łączenia kopalń z elektrowniami. Sfinalizowanie nabycia pakietu akcji *GZE* przez *Vattenfall* w uzupełnieniu do posiadanych już 55% akcji Zespołu Elektrociepłowni Warszawa będzie również krokiem w kierunku tworzenia w Polsce zintegrowanej pionowo grupy energetycznej *Vattenfall*.

Integracja pozioma jest kierunkiem bardzo obiecującym dla elektroenergetycznych spółek dystrybucyjnych. Taki kierunek rozwoju polegałby na angażowaniu w infrastrukturalną działalność sieciową w zakresie innych nośników energii (gaz, ciepło sieciowe), ale także mediów nieenergetycznych: dystrybucji wody, usług kanalizacyjnych, instalacji sprężonego powietrza itp. Łączenie się firm infrastrukturalnych z różnych branż wydaje się na polskim rynku nieuniknione, gdyż jedynie duże koncerny infrastrukturalne będą w stanie konkurować na rynku europejskim i światowym. Elektroenergetyczne spółki dystrybucyjne, jako najsilniejsze i najlepiej zorganizowane z branż infrastrukturalnych będą występowały w roli aktywnych graczy, przejmując akcje innych firm infrastrukturalnych w trakcie ich prywatyzacji.

Dywersyfikacja działalności polega na wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa do poszerzenia zakresu prowadzonej działalności. Spółki dystrybucyjne ze względu na wysokie kompetencje techniczne, dobry dostęp do klientów, dobre relacje z władzami lokalnymi mają korzystne warunki do rozwoju działalności w obszarze telekomunikacji, usług technicznych, instalacyjnych, informatycznych, utylizacji śmieci, handlu sprzętem elektrycznym itp. Dywersyfikacja działalności ma na celu zwiększenie przychodów i rentowności przedsiębiorstwa poprzez intensyfikację wykorzystania infrastruktury technicznej i handlowej (por. [9, 10]). Dywersyfikacja jest kluczem do poprawy wyników przedsiębiorstw infrastrukturalnych, szczególnie w sytuacji gdy regulator prowadzi politykę taryfową, utrzymującą ceny usług dystrybucyjnych na poziomie zapewniającym rentowność bliską zerowej, a przejściowo nawet ujemną (por. rys. 1 — zyskowność sprzedaży energii elektrycznej oraz zyskowność sprzedaży ogółem dla krajowych spółek dystrybucyjnych w latach 1997 i 1998).

Ogólna koncepcja strategiczna

Pomimo istotnych różnic w sytuacjach poszczególnych spółek dystrybucyjnych można wskazać ogólną koncepcję strategiczną, która mogłaby zostać zastosowana praktycznie w każdym przedsiębiorstwie tego typu. Podstawową wartością firm dystrybucyjnych jest rozbudowana infrastruktura i kompetencje techniczne, zagwarantowany zwrot kosztów z podstawowej działalności, wiarygodność oraz znakomity dostęp do klientów zarówno indywidualnych, instytucjonalnych, jak i przedsiębiorstw. Wartości te są wartościami nierynkowymi, stąd można je określić mianem infrastruktury gospodarczej. Zasoby te są przekształcane w wartości rynkowe i finansowe dopiero po ich odpowiednim wykorzystaniu w działalności gospodarczej.

Istota strategii spółek dystrybucyjnych powinna polegać na rozdzieleniu i ścisłej koordynacji dwóch grup procesów, odpowiadających odpowiednio za:

1) rozwój i sprawne zarządzanie infrastruktury gospodarczej przedsiębiorstwa (rozwój sieci technicznych, sieci handlowej, kreowanie marki przedsiębiorstwa),

2) kreowanie koncepcji rynkowej oraz realizowanie efektów gospodarczych opartych na infrastrukturze gospodarczej przedsiębiorstwa, z zastosowaniem wewnętrznej konkurencji pomiędzy przedsięwzięciami inwestycyjnymi.

Kluczem do osiągnięcia sukcesu przy realizacji tej koncepcji jest dokonanie reorganizacji i zmiany sposobu zarządzania, zmierzające m.in. do utworzenia sprawnych mechanizmów rozwojowych oraz powiązania wynagrodzeń kadry kierowniczej z uzyskiwanymi przez nich efektami. Podstawowy zestaw działań powinien obejmować:

a) przeprowadzenie reorganizacji z rozdzieleniem jednostek funkcjonalnych od jednostek gospodarczych (biznesowych),
b) wprowadzenie systemu oceny efektywności działania poszczególnych jednostek organizacyjnych,
c) wprowadzenie silnych mechanizmów rozwojowych opartych na systematycznych badaniach rynku oraz kreowanie nowych kierunków działalności,
d) rozwój systemów informatycznych i teletransmisyjnych, wspierających wszystkie obszary działalności firmy,
e) wprowadzenie systemów motywacyjnych, uzależnienie wynagrodzeń od efektów,
f) stałe podnoszenie kompetencji pracowników (szkolenia, nabór nowych pracowników).

Sposób wypracowania i wdrażania strategii

Powyżej zostały jedynie naszkicowane główne możliwe kierunki rozwoju i ogólne założenia strategii dystrybucyjnych spółek elektroenergetycznych. W praktyce mimo wielu podobieństw warunki działania poszczególnych firm różnią się znacząco. Konieczne jest więc dostosowanie strategii rozwoju do lokalnych warunków oraz do posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Przykładem może być opracowana przez krajowe firmy badawcze i doradcze kompleksowa strategia rozwoju *Stołecznego Zakładu Energetycznego STOEN SA* [11].

Wypracowanie i wdrożenie strategii siłami jedynie własnych pracowników nie daje na ogół dobrych efektów. Powodami są zarówno braki niezbędnego doświadczenia i kwalifikacji do realizacji tego zadania, jak też znaczna presja środowiskowa wywierana na pracowników przedsiębiorstwa zaangażowanych w wypracowanie strategii. Z doświadczeń wielu firm wynika, że wypracowanie i wdrażanie strategii powinno odbywać się przy udziale zewnętrznej firmy lub grupy firm doradczych o odpowiednio szerokim zakresie specjalizacji. Jednym z bardziej efektywnych modeli jest stała współpraca z zewnętrznym doradcą na etapie wypracowania i wdrożenia strategii, obejmująca także szkolenia zespołów strategicznych w przedsiębiorstwie. Zespoły te z czasem przejmują główny ciężar prac nad stała weryfikacją i wdrażaniem strategii.

Podsumowanie

Działalność firm energetycznych, a szczególnie spółek dystrybucyjnych ma ogromny wpływ na rozwój gospodarczy i społeczny w skali danego regionu. Dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa, poszerzające zakres swojej oferty i jakość usług stwarzają korzystne warunki do rozwoju innych firm w danym regionie. Są znaczącym odbiorcą usług i produktów swoich dostawców, a także tworzą miejsca pracy zarówno dla własnych pracowników jak i dla pracowników firm kooperujących.

W pomyślnym i dynamicznym rozwoju spółek dystrybucyjnych, a docelowo firm multiinfrastrukturalnych powinny być więc zainteresowane władze lokalne i lokalne społeczności. Ze względu na wielorakie powiązania społeczne i gospodarcze nie jest obojętne, jaki model prywatyzacji i przyszłego rozwoju zostanie wybrany dla danej firmy. Prywatyzacja elektroenergetycznych spółek dystrybucyjnych jest szczególnie istotna, gdyż zadecyduje prawdopodobnie o przyszłej strukturze całej branży infrastrukturalnej.

Dynamiczny rozwój spółek dystrybucyjnych oparty na klarownej strategii rozwoju jest niezbędny zarówno dla właściciela, w celu zwiększenia wartości firmy, pracowników, którzy uzyskują znacznie większe możliwości rozwoju zawodowego, jak i dla lokalnych społeczności, które potrzebują kompleksowych usług infrastrukturalnych, komunalnych i technicznych o dobrej jakości i umiarkowanej cenie.

Uwzględnienie pośrednich efektów gospodarczych i społecznych działalności przedsiębiorstw powinno skłaniać Skarb Państwa do przyjęcia zróżnicowanych modeli własnościowych przy prywatyzacji. Przedsiębiorstwa, które dysponują dobrą strategią rozwoju nie muszą bowiem poszukiwać zagranicznego strategicznego inwestora branżowego. Możliwe jest stworzenie efektywnego układu własnościowego, w skład którego wchodziłby kapitał krajowy reprezentujący np. firmy będące dostawcami usług lub urządzeń energetycznych, lokalne władze samorządowe, a także inwestorów finansowych. Sprywatyzowane w taki sposób przedsiębiorstwa mogłyby stanowić centra konsolidacji krajowych ośrodków badawczych oraz firm oferujących rozwiązania dla energetyki. Takie rozwiązania wspierałyby w dłuższym okresie rozwój krajowej myśli technicznej i gospodarczej, a poprzez stworzenie alternatywy dla zagranicznych koncernów branżowych, przyczyniłyby się też do wzrostu konkurencji na rynku.

LITERATURA

[1] „Program oraz uwarunkowania prywatyzacji sektora energetycznego", przyjęty przez KERM w dniu 2 lipca 1998

[2] Ministerstwo Skarbu Państwa: Strategia prywatyzacji polskiego podsektora dystrybucji energii elektrycznej. Synteza. Opracowanie Central European Trust, Warszawa, 9 sierpnia 1999

[3] Mieńkowski J.: Prywatyzacja oraz kierunki działań MSP w zakresie sektora energetycznego. *Forum Energetyki* 2000, nr 1

[4] ARE S.A.: Opracowanie zestawu wskaźników charakteryzujących działalność elektroenergetycznych spółek dystrybucyjnych w podziale na 11 grup. Opracowane na zlecenie Badania Systemowe „EnergSys" Sp. z o.o. Warszawa. Warszawa 1999

[5] Kaplan R., Norton D.: Balanced scorecard. Harward Business Press, 1996

[6] Jankowski B.: Spółki dystrybucyjne na liberalizującym się rynku energii w Polsce, szanse i zagrożenia. Publikacja CIRE z dnia 22 grudnia 1999

[7] ARE S.A.: Panorama firm elektroenergetycznych w krajach Europy. Warszawa 1998

[8] NatWest Securities: Strategic assessment. *Power in Europe*. February 1997

[9] Kukurba P., Lot G.: Wizja przedsiebiorstwa energetycznego. Górnośląski Zakład Elektroenergetyczny S.A. — kontynuator idei Profesora Lucjana Nehrebeckiego. *Energetyka* 2000, nr 10

[10] Malko J.: Usługi dodane do działalności podstawowej — przedsiębiorstwa multienergetyczne. *Forum Energetyki* 2000, nr 1

[11] Strategia rozwoju *STOEN S.A.*, Oprac. przez: Badania Systemowe „EnergSys" Sp. z o.o., Powszechna Kasa Oszczędności BP. Warszawa, marzec 2000

❑