

Sposób budowy modeli biznesowych operatorów systemu dystrybucyjnego z uwzględnieniem kluczowych zagadnień problemowych

Po wydzieleniu prawnym w lipcu 2004 r. operatora systemu przesyłowego (OSP) kolejnym etapem budowy liberalnego rynku energii elektrycznej w Polsce, jako części jednolitego europejskiego rynku energii elektrycznej, będzie wydzielenie prawne operatorów systemu dystrybucyjnego (OSD). Choć tematyka wydzielenia prawnego OSD jest bardzo bliska tematyce wydzielenia OSP co do generalistów, to jednak w szczegółach można mówić o jej znacznej specyfice. Specyfika ta związana jest głównie z zasobami obecnych spółek dystrybucyjnych, zarówno w zakresie majątku sieciowego jak i zasobów ludzkich. Dlatego przy realizacji tego przedsięwzięcia warto wykorzystać wiedzę zdobytą podczas wydzielenia OSP (zastosować podejście najlepszych praktyk), jednak przy identyfikowaniu głównych zagadnień problemowych i kluczowych czynników sukcesu należy pamiętać o wspomnianej specyfice.

Zapewnienie skutecznego i niedyskryminującego dostępu do sieci jest jedną z głównych przesłanek, dla których w Dyrektywie 2003/54/EC [3] wprowadzono wymagania dotyczące niezależności OSD, również pod względem formy prawnej. Określono w niej zasady funkcjonowania systemu dystrybucyjnego, w tym wydzielenia OSD, które przeniesiono na grunt polskiego prawa do ustawy *Prawo energetyczne* (ustawa *PE*) [13,14]. W przepisach tych przesądzono, że niezależność OSD powinna dotyczyć co najmniej formy prawnej, organizacji i podejmowania decyzji.

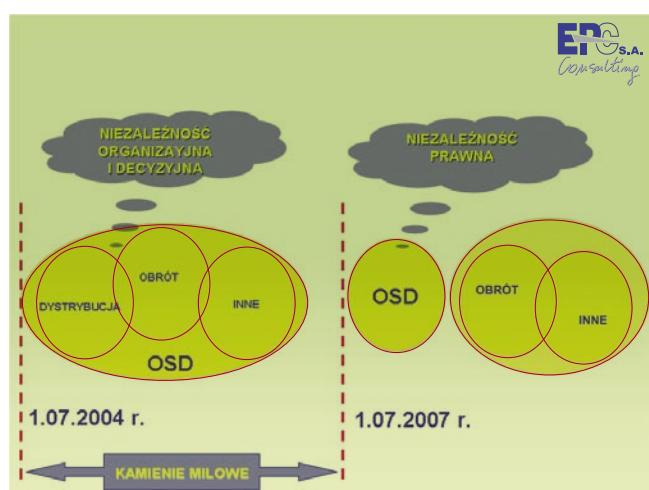
Wspomniana niezależność OSD od innej działalności nie związanej z dystrybucją, powinna być spełniona w obrębie przedsiębiorstw zintegrowanych pionowo od dnia 1 lipca 2004 r. Jednakże państwa członkowskie Unii Europejskiej miały prawo odroczyć termin wdrożenia rozdzielności prawnej do dnia 1 lipca 2007 r. W związku z powyższym, ogólny harmonogram wydzielenia OSD przedstawiono poniżej, na rysunku 1.

Jednocześnie należy zauważyć, że w odniesieniu do aktywów systemu dystrybucyjnego w Dyrektywie i ustawie *PE* nie wprowadzono obowiązku wydzielenia ich z przedsiębiorstwa macierzystego. Oznacza to, że OSD nie musi być spółką Skarbu Państwa w przeciwieństwie do OSP.

Na problematykę wydzielenia OSD istotny wpływ będzie miał również proces konsolidacji spółek dystrybucyjnych w większe podmioty prawne (grupy) skupiające po kilka dotychczasowych spółek [7]. Z uwagi na ten proces, a także w związku z tym, że niektóre podmioty nie będą podlegały temu procesowi (np. spółki sprywatyzowane) w niektórych przypadkach OSD będzie wydzielany ze skonsolidowanego podmiotu, a w niektórych przypadkach spośród poszczególnych spółek, wchodzących lub nie w skład przyszłego skonsolidowanego podmiotu. Dodatkowo są to przedsiębiorstwa zintegrowane pionowo zajmujące się nie tylko działalnością związaną z pełnieniem funkcji OSD. Poza tym przypuszczać można, że OSD wchodzące w skład danej grupy mogą nie być jednolite pod względem stopnia rozwoju organizacji w zakresie struktury organizacyjnej, kluczowych procesów biznesowych, zasobów ludzkich, kultury organizacyjnej, a przede wszystkim ze względu na posiadany majątek sieciowy i systemy informatyczne (tzw. produkcyjne i zarządcze).

Z kolei w przypadku sprywatyzowanych OSD konieczne będzie wydzielenie tej części przedsiębiorstwa, która nie jest bezpośrednio związana z pełnieniem funkcji OSD. Wszystkie te zabiegi powodują, że powstające przedsiębiorstwa skupiać powinny się na działalności podstawowej, do jakiej zostały powołane (OSD, obrót energią, wytwarzanie, inne działalności). Pewien stopień dobrowolności może mieć miejsce w zakresie działalności pomocniczej potrzebnej do funkcjonowania każdego z przedsiębiorstw. Działalność taką można bowiem *outsourcingować* lub zakupywać na rynku usług.

Powyższe powoduje, że wydzielenie OSD staje się szansą na stworzenie nowego modelu biznesowego OSD (w tym również dla pozostałych działalności przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo) oraz wykorzystanie najlepszych praktyk posiadanych przez każde z przedsiębiorstw.



Źródło: opracowanie własne

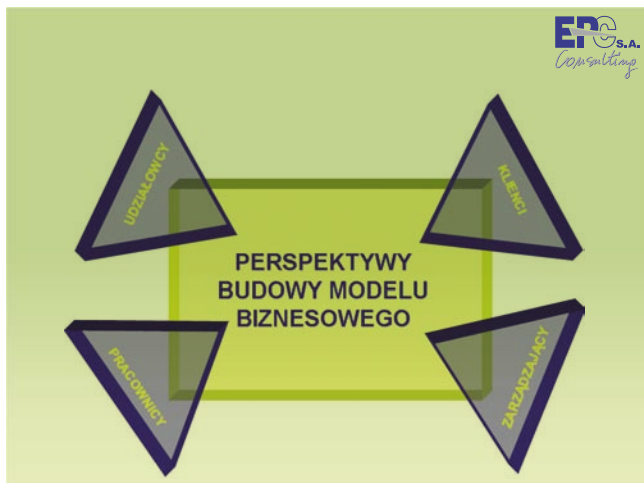
Rys. 1. Harmonogram wydzielenia OSD

Możliwe jest również wypromowanie nowej marki przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo oraz indywidualnych marek przedsiębiorstw wchodzących w jego skład. Całość wymienionych powyżej zagadnień określić można jako szansę na wypracowanie polskiego standardu modelu biznesowego OSD, implementowanego indywidualnie przez każde przedsiębiorstwo.

Wpływ interesariuszy na model biznesowy OSD

Wydzielenie prawne OSD jest także szansą na wykorzystanie dotychczasowych najlepszych praktyk zagranicznych budowy zintegrowanych pionowo przedsiębiorstw, w tym modeli biznesowych OSD. Poza tym umożliwia wykorzystanie najnowszej wiedzy do budowy efektywnych modeli biznesowych oraz podniesienia wartości przedsiębiorstw z wykorzystaniem koncepcji Value Based Management (VBM) [2].

Istniejące zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa posiadają najczęściej majątek związany zarówno z dystrybucją, wytwarzaniem jak i obrotem energią elektryczną. Z tego punktu widzenia kluczowe staje się zbudowanie właściwego modelu biznesowego uwzględniającego pojawiające się szanse oraz ograniczenia. Model takiego przedsiębiorstwa może być budowany przy uwzględnieniu różnych grup interesariuszy tworzących tzw. perspektywy, które pokazano na rysunku 2.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 2. Perspektywy budowy modelu biznesowego OSD

Perspektywy te można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne, do których zaliczono odpowiednio: klientów, udziałowców (zewnętrzne) oraz zarządzających i pracowników (wewnętrzne).

W gospodarce rynkowej najważniejszą perspektywą są Klienci, oni stanowią bowiem o sensie biznesowego istnienia każdego przedsiębiorstwa. Dlatego nowy model biznesowy powinien w jak największym stopniu być dopasowany do oczekiwań Klientów i powodować dla nich jak najmniej uciążliwości związanych z wydzieleniem prawnym OSD.

Z kolei dwie przeciwległe perspektywy, pokazane na rysunku 2 jako perspektywa udziałowców i zarządzających, tylko w niewielkim stopniu są od siebie różne.

Wizja działania przedsiębiorstwa nakreślona przez jego udziałowców (w tym przypadku Ministerstwo Skarbu Państwa – MSP) powinna być bowiem wizją działania zarządzających tym przedsiębiorstwem. Implementacja wizji na strategię i działalność operacyjną jest celem działania zarządzających przedsiębiorstwem. Można więc spodziewać się, iż zarządzający będą zainteresowani zwiększaniem wartości przedsiębiorstwa i zachowaniem bytu dotychczasowej spółki oraz efektywną strukturą organizacyjną. Natomiast MSP swoje wymagania będzie stawiało na bardziej ogólnym poziomie dotyczącym spełnienia wymagań prawnych wydzielenia OSD w formie pewnych wytycznych do wykorzystania. Możliwe jest wówczas uwzględnienie wspomnianych wytycznych określanych jako polityka właścicielska, z których obecnie wynika, że OSD powinni być wydzielani z majątkiem sieciowym.

Ostatnia, choć nie mniej istotna perspektywa dotyczy pracowników danego przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo. Zmiany wynikające z wydzielenia prawnego OSD oraz wdrożenia nowego modelu biznesowego bezpośrednio, choć w różnym stopniu (w zależności od danego zagadnienia) będą bowiem ich dotyczyć. Związane jest to głównie z określeniem, którzy z dotychczasowych pracowników przedsiębiorstwa zintegrowanego pionowo pracują na rzecz OSD. Na tej podstawie zostaną oni przydzieleni do nowo tworzonej struktury przedsiębiorstwa pełniącej funkcję OSD. Wszystkie zabiegi związane z zasobami ludzkimi, ze względu na ich charakter i wrażliwość, powinny powodować jak najmniej uciążliwości.

Z kolei ze względu na charakter przedsiębiorstwa pełniącego funkcję OSD, których podstawowym zasobem są ludzie i infrastruktura sieciowa, powinny zapewnić ciągłość pracy systemu elektroenergetycznego. Dlatego problematyka wynikająca z tej perspektywy, jak i pozostałych powinna mieć bezpośrednie przełożenie na zidentyfikowanie i określenie kluczowych problemów do rozwiązania przy wydzieleniu prawnym OSD.

Koncepcje modeli biznesowych

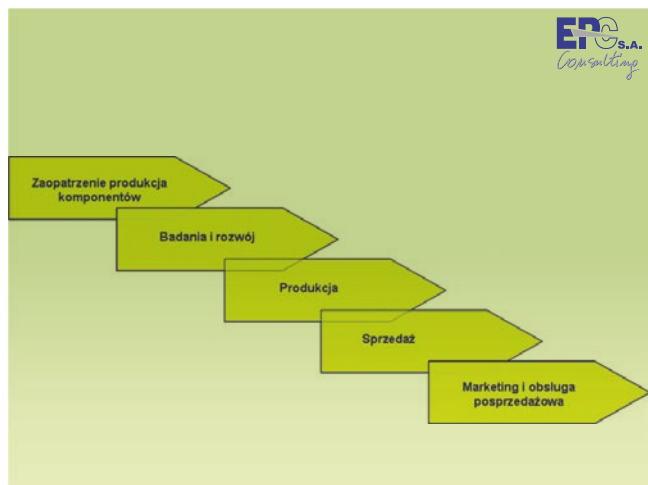
Model biznesowy OSD rozumiany może być jako organizacja takiej struktury, która umożliwi właściwe wypełnienie wszystkich zobowiązań, do jakich podstawowo zobligowany jest podmiot pełniący funkcję OSD. Zaś omówione powyżej perspektywy budowy modeli biznesowych posłużyć mogą do wypracowania, a następnie oceny określonych koncepcji tworzenia OSD wraz z propozycją dojścia do preferowanego modelu.

Przy opracowywaniu koncepcji różnych modeli biznesowych można wykorzystać najnowsze propozycje ich budowy podane w literaturze [1, 6, 8–11], w których określono nowe elementy modeli biznesowych typu wiedza i sposób zarządzania wiedzą. Nie mniej jednak modele te budowane są głównie przy uwzględnieniu łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa.

W jednej z koncepcji literaturowych [4–6] zbudowano trzy bazowe modele biznesowe, które nazwano odpowiednio: operator, integrator, dyrygent.

Pierwszy z nich polega na koncentracji na jednym wybranym aspekcie wspomnianego łańcucha [4]. Dlatego model operatora jest rozwiązaniem prostym, gdyż konfiguracja firmy podporządkowana jest jednej, podstawowej aktywności (operator badawczy, operator produkcji, operator marketingowy).

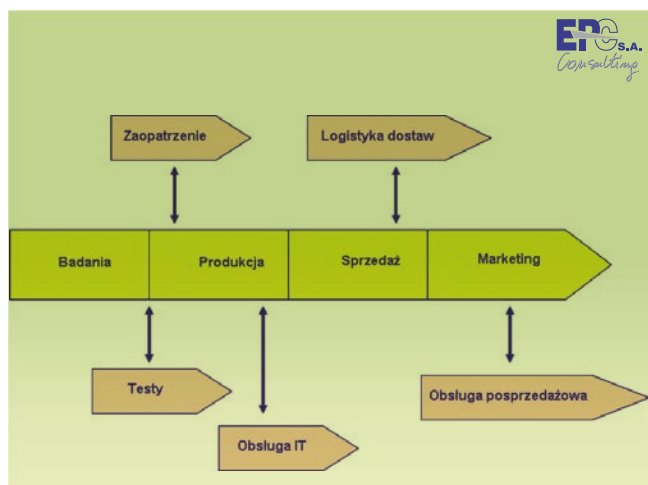
Z kolei model integratora polega na rozbudowaniu łańcucha wartości modelu operatora o kolejne funkcje i aktywności. Łańcuch pokazany na rysunku 3 obejmuje następujące elementy: zaopatrzenie i produkcję komponentów, badania i rozwój, produkcję, sprzedaż oraz marketing i obsługę posprzedażową.



Źródło: K. Obłój „Modele biznesowe: Operator i Integrator” [4]

Rys. 3. Łańcuch tworzenia wartości w modelu biznesowym integratora

W modelu tym istotnym elementem jest możliwość kontrolowania i przechwytywania wartości dodanej tworzonej w ciągu technologicznym zaopatrzenie – produkcja – dystrybucja. W rzeczywistości chodzi o kontrolowanie dostawców (podwykonawców) tak, aby minimalizować koszty transakcyjne związane z wytworzeniem produktu. Nieoptyczne może być bowiem zlecenie na zewnątrz technologicznie skomplikowanych do wykonania elementów (produktów), kiedy wiedzą na ich temat dysponuje samo przedsiębiorstwo. Wówczas koszty transferu tej wiedzy mogą przewyższyć koszty produkcji (wykonania). Dlatego w koncepcji tej produkty te wytwarzane są przez integratora w jego ośrodkach badawczych i produkcyjnych.



Źródło: K. Obłój „Modele biznesowe: Dyrygent” [5]

Rys. 4. Łańcuch wartości w modelu biznesowym dyrygenta

Trzeci z przedstawianych modeli, zwany dyrygentem lub koordynatorem, oparty jest na outsourcingu według łańcucha wartości przedstawionego na rysunku 4.

W modelu tym przedsiębiorstwo decyduje się na *outsourcing* tych aktywności, które nie są kluczowe lub na tworzenie sieci partnerów działających na rzecz wspólnego sukcesu drogą klasycznej kooperacji. Model dyrygenta polega na dekonstrukcji łańcucha wartości w taki sposób, aby dodatkowe koszty koordynacji wynikające z wyniesienia danej działalności poza obszar bezpośredniej kontroli zostały zrównoważone korzyściami z tytułu niższych kosztów zakupu usługi lub produktu u innego dostawcy.

Obecnie outsourcing nie jest już przypadkowym zjawiskiem, według badań [5] umożliwia bowiem zmniejszenie kosztów (39% badanych), dostęp do specjalistycznej wiedzy (38%) oraz poprawę jakości usług (37%).

Przedstawione powyżej teoretyczne modele mogą być podstawą opracowania rozwiązań praktycznych. Przy opracowaniu tych modeli należy jednak dodatkowo uwzględnić otoczenie, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, jego obecną organizację oraz perspektywy rozwoju, mając na uwadze również istniejące w świecie modele biznesowe OSD. Biorąc pod uwagę powyższe można stwierdzić, że aktualnie większość modeli biznesowych bazuje na konstrukcji koncernu lub holdingu przy zachowaniu określonej specjalizacji jednostek organizacyjnych lub podmiotów wchodzących w ich skład. O wyborze jednego z tych wariantów może zaś zadecydować między innymi dotychczasowa struktura i doświadczenia wynikające z jej funkcjonowania.

Tworząc określony model biznesowy OSD warto pamiętać o możliwości wypromowania nowych działalności, które mogą pojawić się w wyniku zmiany struktury rynku wynikającej z wymagań wprowadzonych w aktach prawnych oraz o światowych standardach pewnych rozwiązań. Dotyczy to odpowiednio potrzeby pojawienia się Sprzedawcy z urzędu oraz możliwości pojawienia się nowego podmiotu zwanego operatorem pomiarów. W przypadku operatora pomiarów przykładem mogą być operatorzy działający skutecznie między innymi na rynku energii elektrycznej w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej.

Kluczowe obszary i zagadnienia problemowe

Zakres niezbędnych do uwzględnienia w analizie kluczowych obszarów problemowych może być podobny do przedstawionego na rysunku 5. Wynika on głównie z omówionych wcześniej perspektyw budowy modeli biznesowych OSD oraz koncepcji teoretycznych budowy modeli biznesowych [4, 5].

Zgodnie z propozycją zawartą na rysunku 5, szczegółowy model biznesowy powinien być wybrany po przeanalizowaniu pięciu kluczowych obszarów problemowych, do których zaliczono:

- ogólne modele biznesowe,
- formy prawne,
- uregulowania formalnoprawne (uregulowania umowne),
- przepływy finansowe,
- zasoby ludzkie.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 5. Kluczowe obszary problemowe wydzielenia OSD

Każdy z wymienionych obszarów problemowych generował będzie potrzebę rozwiązania kluczowych zagadnień problemowych.

- ◆ W zakresie ogólnych modeli biznesowych:
 - jaki rodzaj modelu biznesowego umożliwiłby zrealizowanie wszystkich zobowiązań nałożonych na OSD,
 - jaki rodzaj modelu biznesowego umożliwi zwiększenie efektywności OSD,
 - jaki rodzaj modelu daje perspektywę dalszego rozwoju OSD,
 - jakie rodzaje usług OSD może kupować na rynku, a jakie może *outsourcować* do spółek zależnych,
 - jakie inne rodzaje działalności uwzględnić przy budowie modelu biznesowego dotychczasowego przedsiębiorstwa,
 - czy istnieje potrzeba aktualizacji (lub zmiany) struktur organizacyjnych OSD.
- ◆ W zakresie możliwych form prawnych:
 - jaka forma prawna w pełni realizuje wymaganie prawnego wydzielenia OSD,
 - jaka forma prawna spełniająca wymogi ustawowe powoduje najmniejsze konsekwencje dla poszczególnych grup interesariuszy,
 - jaki wpływ będzie miała forma prawna na wartość dotychczasowego przedsiębiorstwa,
 - czy forma prawna powodować będzie konieczność pozyskania nowej koncesji i nowej taryfy,
 - czy możliwe jest wykorzystanie istniejących spółek przy wdrażaniu określonej formy prawnej,
 - czy do zrealizowania zobowiązań nałożonych na OSD potrzebne jest posiadanie majątku sieciowego.
- ◆ W zakresie uregulowań formalnoprawnych:
 - jakie zmiany będą konieczne do wprowadzenia w zakresie umów z klientami i dostawcami,
 - czy potrzeba zmiany umów związana może być z utratą dotychczasowych klientów,
 - jakie koszty będą generowały konieczne do wprowadzenia zmiany w umowach,
 - w jaki sposób zorganizować obsługę klienta.

- ◆ W zakresie przepływów finansowych:
 - jak zmienią się przepływy finansowe po wydzieleniu prawnym OSD,
 - jakie konsekwencje finansowe będą generowane przy wydzieleniu prawnym OSD (konsekwencje księgowe znajdujące odzwierciedlenie w bilansach spółek, w podatku dochodowym od osób prawnych, w podatku od towarów i usług, w podatku od czynności cywilnoprawnych),
 - jakie inne skutki ekonomiczne może powodować wydzielenie prawne OSD (zdolności kredytowe, itp.).
- ◆ W zakresie zasobów ludzkich:
 - jak obowiązujące przepisy wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa wpływają na wydzielenie prawne OSD (ZUZP, PZUP, umowy społeczne, inne uregulowania),
 - jakiej grupy pracowników dotyczą zmiany wynikające z potrzeby wydzielenia OSD,
 - jakie skutki dla pracowników wynikają z potrzeby wydzielenia prawnego OSD.

Dla tak opisanych kluczowych obszarów i zagadnień problemowych, w kolejnym kroku konieczne jest przeprowadzenie analizy, w ściśle określony sposób. Bardzo istotna jest bowiem odpowiednia sekwencja analizowanych zagadnień, z uwagi na to, że niektóre z nich są pierwotnymi dla pozostałych. Wśród takich zagadnień można niewątpliwie wskazać formę prawną i ogólny model biznesowy.

Do dopuszczalnych, z punktu widzenia kodeksu handlowego, form prawnych utworzenia OSD jako niezależnego podmiotu, można zaliczyć [12]:

- rozdzielenie spółki – przekazanie składników majątkowych spółki dzielonej bez przeprowadzania likwidacji do dwóch lub więcej już istniejących spółek lub spółek nowo tworzonych z jednoczesnym skutkiem w postaci rozwiązania (utrata bytu) spółki dzielonej:
 - a) przez przejęcie – tzn. przez przeniesienie całego majątku spółki dzielonej na inne spółki za udziały lub akcje spółki przejmującej, które obejmują wspólnicy spółki dzielonej,
 - b) zawiązanie nowych spółek – tzn. przez zawiązanie nowych spółek, na które przechodzi cały majątek spółki dzielonej za udziały lub akcje nowych spółek,
 - c) przejęcie i zawiązanie nowej spółki – tzn. przez przeniesienie całego majątku spółki dzielonej na istniejącą i na nowo zawiązaną spółkę lub spółki;
- wydzielenie spółki – utrzymanie bytu prawnego spółki dzielonej z zachowaniem tożsamości jej praw i obowiązków, tzn. przez przeniesienie części majątku spółki dzielonej lub zorganizowanej części przedsiębiorstwa na istniejącą spółkę lub na spółkę nowo zawiązaną;
- przeniesienie zorganizowanej części przedsiębiorstwa do istniejącej spółki lub spółki nowo zawiązanej.

Przedstawione powyżej formy prawne powodować będą różne konsekwencje w przepływach finansowych oraz zasobach ludzkich. Powodować mogą również w określonych przypadkach konieczność wystąpienia z wnioskiem o przyznanie nowej koncesji oraz taryfy w zakresie prowadzonej działalności – przez OSD lub przedsiębiorstwo zajmujące się obrotem energią elektryczną w przypadku braku sukcesji administracyjno-prawnej (tzw. sukcesji uniwersalnej).

Warto również zwrócić uwagę, że w określonych przypadkach pojawić się może ryzyko utraty części klientów w zakresie sprzedaży energii elektrycznej spowodowane koniecznością podpisania nowych umów. Z kolei przy wdrażaniu określonego modelu biznesowego OSD spodziewać się można migracji zasobów, która wynikać będzie między innymi z: analizy potencjału, analizy procesów biznesowych OSD i ich optymalizacji, analizy struktur organizacyjnych poszczególnych jednostek organizacyjnych, centralizacji lub decentralizacji prowadzonej działalności, wybranej opcji w zakresie posiadania lub nie majątku sieciowego (OSD z majątkiem lub bez), stopnia rozwoju technologii, w tym w szczególności od rozwoju systemów teleinformatycznych oraz posiadanej wiedzy pracowników (budowa centrów kompetencyjnych opartych na ściśle określonej specjalizacji).

Wybór odpowiedniej formy prawnej powinien być podyktowany minimalizacją skutków w obu wspomnianych obszarach. Jednakże można spodziewać się, że przy konieczności uwzględnienia możliwych form prawnych i sposobów ich uzyskania (w rzeczywistości jedną formę prawną można osiągnąć na kilka sposobów), powstanie kilka lub kilkanaście modeli biznesowych, które poddane powinny być ocenie w celu wyboru modelu preferowanego. W związku z powyższym liczba modeli biznesowych, jaka może być poddana analizie będzie pochodną liczby przyjętych do rozważań ogólnych modeli biznesowych, liczby możliwych form własnościowych i sposobów ich uzyskania oraz dwóch opcji w zakresie działania OSD, tj. z majątkiem lub bez.

Z kolei wybór wariantu lub wariantów preferowanych powinien dokonywany być w pierwszym kroku na podstawie kryteriów kosztowych: koszty i korzyści (tzw. twarde). Dopiero w drugim kroku zastosować można kryteria opisowe (tzw. miękkie), uwzględniające cztery określone wcześniej perspektywy.

Do wspomnianej oceny modeli można opracować arkusz kalkulacyjny, w którym zbudowane modele zderza się z określonymi wcześniej kryteriami. Na tej podstawie część z analizowanych modeli już w pierwszym kroku może zostać wyeliminowana ze względu na niespełnienie określonych wymagań. Pozostałe modele podlegają będą analizie szczegółowej, w której pojawią się również tzw. kryteria miękkie. Po uwzględnieniu kryteriów szczegółowych wyłania się preferowany model biznesowy OSD.

Zaproponowane podejście umożliwi wybór preferowanego modelu biznesowego OSD, który będzie optymalnym rozwiązaniem z punktu widzenia różnych kryteriów. Kryteria te podlegają powinny określonej priorytetyzacji, która umożliwi dokonanie analizy zarówno ilościowej, jak i jakościowej każdego z analizowanych modeli. Dlatego ostatecznie wybrany wariant preferowany może wymagać poniesienia określonych kosztów (nie koniecznie musi to być model najtańszy), ale powinien w zamian być najlepiej przygotowanym biznesowo do pełnienia funkcji OSD, minimalizować wszelkie uciążliwości w jego wdrażaniu wynikające z poszczególnych perspektyw oraz stwarzać szansę na dalszą jego rozbudowę.

Przy wyborze modelu preferowanego ważnym ograniczeniem staje się termin wydzielenia prawnego OSD, o którym była mowa wcześniej. Może to spowodować konieczność wybrania dwóch modeli, z których jeden będzie modelem przejściowym, spełniającym wymagania na dzień 1 lipca 2007 r. Z kolei drugi będzie modelem docelowym, wdrażanym w dłuższej perspektywie niż wspomniany termin.

Zaproponowany w artykule sposób budowy modeli biznesowych OSD oparty na koncepcji kluczowych obszarów i zagadnień problemowych umożliwi opracowanie uniwersalnego modelu biznesowego OSD, co do ogólnej struktury i sposobu prowadzenia działalności. Uniwersalność tego modelu polega na tym, że uwzględnia on specyfikę każdego ze zintegrowanych pionowo przedsiębiorstw energetycznych oraz wymagań prawnych wydzielenia OSD, bez konieczności dokonywania zmian w rozwiązaniu docelowym.

Jedynym mogącym podlegać modyfikacji w zaproponowanym sposobie budowy modeli biznesowych OSD jest sposób dojścia do modelu docelowego. Podejście to umożliwi zindywidualizowanie ścieżki dojścia do tego modelu dla każdego ze zintegrowanych pionowo przedsiębiorstw. Stwarza również szansę na wypracowanie polskiego standardu modelu biznesowego OSD, implementowanego indywidualnie przez każde przedsiębiorstwo.

LITERATURA

- [1] Afuah A.: Business models: A Strategic Management Approach. McGraw-Hill/Irwin, sierpień 2003
- [2] Dudycz T.: Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. PWE, 2005
- [3] Dyrektywa 2003/54/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z 26 czerwca 2003 r. w sprawie wspólnych zasad wewnętrznego rynku energii elektrycznej i uchylenia Dyrektywy 96/92/EC
- [4] Obłój K.: Modele biznesowe: Operator i Integrator. *Przegląd Organizacji* 2001, nr 11
- [5] Obłój K.: Modele biznesowe: Dyrygent. *Przegląd Organizacji* 2001, nr 12
- [6] Obłój K.: Tworzywo skutecznych strategii. PWE, 2002
- [7] Praca zbiorowa: Operatora czas wydzielać. Raport Specjalny. *Nowy Przemysł* 2005
- [8] Pyle D.: Business Modeling and Data Mining. Morgan Kaufmann Publisher 2003
- [9] Rokita J.: Organizacja ucząca się. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. Katowice 2003
- [10] Rokita J.: Zarządzanie strategiczne. PWE, 2004
- [11] Sływotzky A., Morrison D., Andelman B.: Sfera zysku. Strategiczne modele biznesowe. PWE, 2000
- [12] Ustawa Kodeks Spółek Handlowych z dnia 15 września 2000 r. z późniejszymi zmianami.
- [13] Ustawa *Prawo energetyczne* z dnia 10 kwietnia 1997 r. z późniejszymi zmianami.
- [14] Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o zmianie ustawy – *Prawo energetyczne* oraz ustawy – *Prawo ochrony środowiska*

