

STRATEGIA DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW CIEPŁOWNICZYCH W WARUNKACH KONKURENCJI

Waldemar Kamrat
Politechnika Gdańska

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa ciepłownicze, strategia działania , rynki lokalne

Streszczenie: W pracy przedstawiono główne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw ciepłowniczych w powiązaniu do aktualnej sytuacji, ale także i perspektyw rozwoju w warunkach gospodarki rynkowej.

1. Wstęp

Istotną rolę w zakresie rozwoju przedsiębiorstw ciepłowniczych w warunkach konkurencji odgrywają zagadnienia popytowo – podażowe związane z postępowaniem technologicznym, dywersyfikacją bazy paliwowej sektora i dążeniem do realizacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz akceptacją społeczności lokalnych dla funkcjonowania i rozwoju lokalnych rynków energii. Złożoność powyższych problemów oraz ich specyfikacja stwarzają szereg dylematów strategicznych oraz kwestii dyskusyjnych, które wymagają pilnego rozwiązania w obszarze regionalnej strategii gospodarki energetycznej [4].

2. Ogólna charakterystyka uwarunkowań rozwoju sektora ciepłowniczego

Historycznie układy sieciowych systemów energii w Polsce zaczęto tworzyć na początku lat pięćdziesiątych, realizując „jedyną słuszną” doktrynę rozwoju, polegającą na budowie scentralizowanych i wielkich struktur wytwarzania, przesyłu i dystrybucji . W wyniku tych działań w Polsce powstały scentralizowane systemy ciepłownicze w wielu miastach. Dopiero procesy przekształceń gospodarki z centralnie zaprogramowanej i sterowanej do rynkowej, wraz z towarzyszącymi zmianami legislacyjnymi (w tym głównie postanowienia ustawy „Prawo Energetyczne”) stworzyły warunki do rozwoju lokalnej gospodarki i polityki energetycznej. Sprzyjającym czynnikiem jest osiągnięty stan technologii energetycznych, w szczególności w zakresie układów wytwarzania i dystrybucji ciepła.

Procesy przekształceń gospodarki spowodowały także zauważalne zmiany krajowego sektora ciepłownictwa. Należałoby podkreślić, że aktualnie obserwowane procesy nie tylko w kraju ale

i zagranicą dotyczą szeregu zagadnień szczegółowych. Przykładowo można wymienić tutaj takie czynniki jak [4]:

- zmiany sektora i ich dynamika,
- przemiany własnościowe,
- uwarunkowania i uregulowania prawne,
- poszanowanie energii i środowiska,
- dywersyfikacja w zakresie nośników energii, technologii i źródeł finansowania,
- demonopolizacja i liberalizacja,
- deregulacja i regionalizacja prowadząca do powstania rynków lokalnych.

W odniesieniu do sfery użytkowania ciepła należy zauważyć znaczący wpływ racjonalizacji i mechanizmów wprowadzonej gospodarki rynkowej.

Należy zauważyć, że statystyki bilansowe rejestrują tylko ciepło sieciowe, więc trudno jest określić rzeczywiste roczne zapotrzebowanie na ciepło w postaci pary technologicznej i gorącej wody. W ogólności zauważa się tendencję spadku zużycia ciepła, zarówno ze względu na spadek produkcji w energochłonnych gałęziach przemysłu, jak również w rezultacie procesów racjonalizacji ciepła.

Wszystkie obszary zaspokajania potrzeb energetycznych, szczególnie w warunkach konkurencji, wymuszają opcję współczesnego zintegrowanego podejścia do zagadnień rozwoju sektora. Wymagać to jednak będzie określenia roli i zadań przedsiębiorstw ciepłowniczych na lokalnym rynku energii, bowiem w nowych realiach gospodarowania tylko lokalny rynek będzie miał znaczne szanse sprostać dynamicznie zmieniającym się warunkom technicznym i środowiskowym, przy uwzględnieniu racjonalizacji użytkowania energii [2]. Dotyczy to szczególnie procesów restrukturyzacji gospodarki energetycznej prowadzonej za pomocą instrumentów polityki regionalnej oraz kierunków nowej strategii przedsiębiorstw ciepłowniczych.

3. Rola przedsiębiorstwa ciepłowniczego na rynku lokalnym

Lokalny rynek energii charakteryzuje się znacznym stopniem integracji systemów, a mianowicie [4]:

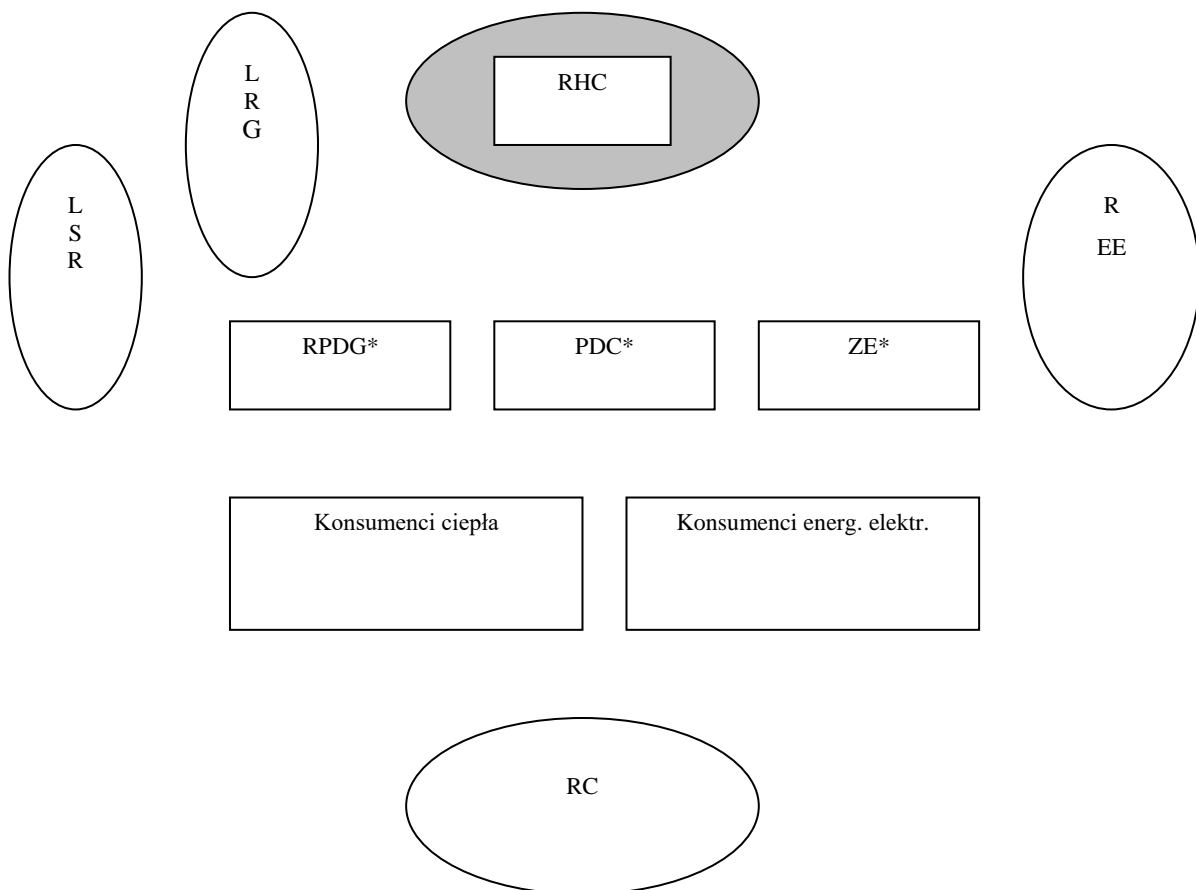
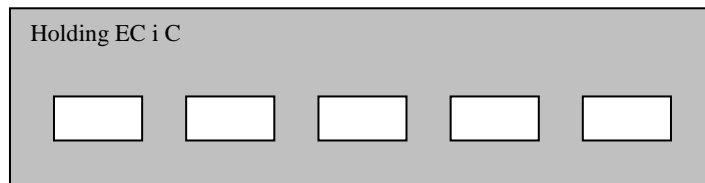
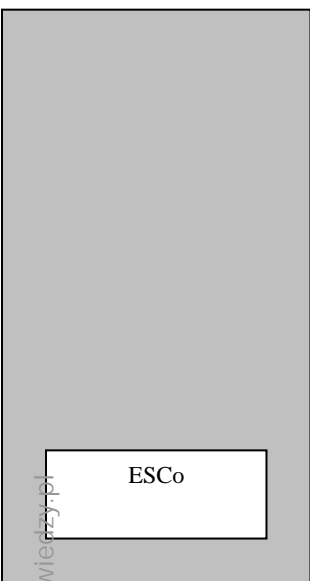
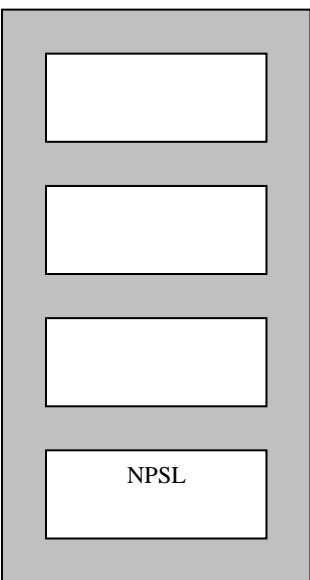
- występują takie same nośniki energii w bezpośrednim zasilaniu wszystkich odbiorców (gaz, energia elektryczna, ciepło),
- znacząca część dostaw nośników energii może być realizowana przez systemy sieciowe (gaz, energia elektryczna, ciepło),



- źródła produkcji nośników energii mogą być własne lub zewnętrzne, lecz wszystkie one korzystają z podobnych technologii energetycznych, tylko w różnych skalach.

Ogólną hipotetycznie możliwą strukturę gospodarki energetycznej na rynku lokalnym [2] przedstawiono na rys. 1.

Przekształcenia w gospodarce narodowej w opinii autora wymusiły m. in. powstanie rynku energii rozumianego jako relacje pomiędzy producentami i konsumentami, które są sterowane zasadami podaży i popytu, co w efekcie prowadzi do swoistej koordynacji zachowań producentów i konsumentów za pośrednictwem mechanizmu cen.



- ESCo – Przedsiębiorstwo Usług Energetycznych
- NPSL – Niezależni Producenci Szczytowi i Lokalni
- RDPG – Regionalne Przedsiębiorstwo Dystrybucji Gazu
- PDC – Przedsiębiorstwo Dystrybucji Ciepła
- ZE – lokalny Zakład Energetyczny
- PSE – Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A.
- SZE – Sąsiednie Zakłady Energetyczne
- * – przedsiębiorstwa właściwe do udziału kapitałowe
- RHC – Rynek Hurtowy Ciepła z EC i C
- LSR – Rynek Lokalny/Szczytowy
- LRG – Rynek Lokalny Gazu
- REE – Rynek Energii Elektrycznej
- RC – Rynek Ciepła



Rys. 1. Ogólna struktura gospodarki energetycznej w regionie

W odniesieniu do rynku energii, uszczegóławiając zagadnienie należałoby wyróżnić pięć rynkowych grup podmiotów, a mianowicie [1]:

- producenci/dostawcy energii (lokalne przedsiębiorstwa dystrybucji gazu, energii elektrycznej i ciepła),
- odbiorcy energii,
- przedsiębiorstwa świadczące usługi energetyczne, stymulujące rynek energii (usługi projektowe, wykonawcze, pomiarowe, konsultingowe, inwestycyjne, finansowe itp.),
- dostawcy urządzeń energetycznych, automatyki oraz materiałów i osprzętu ciepłowniczego,
- podmioty moderujące rynek (URE, UOKiK, lokalne władze samorządowe, organizacje pozarządowe, instytucje szkoleniowe itp.).

W odniesieniu do regionu rozwój lokalnych rynków energetycznych ma podstawowe znaczenie dla jego podmiotów, gdyż na tym rynku każdy z nich ma szansę rozwoju poprzez inwestycje w obszarach biznesowych oraz podniesienie swojej wartości rynkowej, a co za tym idzie, staje się bardziej atrakcyjny z finansowego punktu widzenia dla partnerów [2, 3]. Jest to zależne od określonych przez właściciela założeń co do misji i strategii funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa energetycznego. Misję firmy wyznaczają zadania strategiczne dotyczące jej rozwoju w perspektywie czasowej. Ogólnie przykładową misję przedsiębiorstwa ciepłowniczego można sformułować jako: „działanie operatywne w oparciu o współczesne technologie w celu zabezpieczenia potrzeb cieplnych odbiorców przy spełnieniu uwarunkowań ekologicznych, bezpieczeństwa energetycznego, komfortu życia i satysfakcji odbiorców”. W opinii autora misję firmy powinno wspierać wprowadzenie polityki jakości świadczonych usług (prowadzące do uzyskania certyfikatu ISO), której główną zasadą jest poświęcenie wysiłku załogi przedsiębiorstwa w celu stałej poprawy usług poprzez wszechstronne zaangażowanie ogółu pracowników współpracujących w stosowanym systemie jakości. Prowadzi to do zapewnienia klientom przyjaznego dla środowiska i racjonalnego ekonomicznie sposobu dostawy ciepła lub usług, spełniającego ich oczekiwania i potrzeby, przy czym wszyscy są zaangażowani w rozwój i wzmacnianie partnerskiej współpracy z zewnętrznymi i wewnętrznymi klientami oraz dostawcami.

Stale dąży się zatem do wprowadzenia innowacji dla lepszego świadczenia usług celem zwiększenia zadowolenia klientów, a także dla zrozumienia i wyjścia naprzeciw ich potrzebom i wymaganiom oraz przewidywanie ich przyszłych oczekiwań.



4. Strategia funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw ciepłowniczych

Przez strategię rozwoju firmy należy rozumieć realizację założonych celów strategicznych w krótkim, średnim i długim horyzoncie czasowym. Realizację strategii rozwoju firmy należałoby rozpocząć od jej udoskonalenia organizacyjno – prawnego, opierając się na koncepcji „liderów” poszczególnych zadań i zasadzie etapowania ich realizacji. W kolejnym kroku należy poczynić starania dla umocnienia pozycji firmy na rynku. Jest to zadanie szczególnie istotne w okresie wzrastającej konkurencji ze strony poszczególnych podsektorów energetycznych. Po stopniowym procesie rozpadu pionowo zintegrowanych przedsiębiorstw energetycznych tradycyjne trzy sfery: generacji, przesyłu i dystrybucji są poddawane presji zmian i określania na rynku swoich niszy handlowych.

Wobec powyższego, każdy z tych obszarów będzie poszukiwać sojuszników tworząc aliance strategiczne, którzy umożliwią mu egzystencję i rozwój. Liberalizacja rynków w Polsce zaowocowała (podobnie jak w innych krajach) intensywnym wprowadzaniem gazu do procesów wytwarzania ciepła. Dla realizacji tak wymuszonych sytuacją celów rozwojowych przedsiębiorstw należy więc podjąć odpowiednie decyzje.

Ważkimi decyzjami, determinującymi funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw ciepłowniczych w warunkach konkurencji, powinny być zatem następujące decyzje:

- decyzje ograniczające wysokość kosztów modernizacji systemów sieciowych (eksploatowanych dotychczas i nowo budowanych sieci) oraz kosztów budowy ewentualnych własnych źródeł,
- decyzje ograniczające zbędne koszty własne (poprzez podjęcie współpracy z innymi spółkami energetycznymi w celu ograniczenia kosztów budowy sieci), a także decyzje o restrukturyzacji wewnętrznej czy ograniczeniu zbędnego zatrudnienia,
- decyzje zwiększające wartość świadczonych usług poprzez wzrost wpływów do przedsiębiorstwa z tytułu sterowania popytem na rynku ciepła, a także poprzez zawarcie pakietu umów z odbiorcami z uwzględnieniem wartości świadczonych obustronnie usług (np. ponadnormatywna niezawodność dostaw z jednej strony oraz zgoda na ograniczenie dostawy lub nawet jej przerywanie z drugiej z równoczesnym ograniczeniem wysokości kosztów przeniesionych), jak również bezpośrednie wsparcie klientów (różnymi metodami) w zakresie finansowania, implementacji rozwoju technicznego i organizacyjnego, kreowania rynku energii,
- decyzje aktywizujące alternatywne usługi świadczone przez spółki dystrybucyjne bezpośrednio lub na bazie kapitału spółek zależnych.



W celu osiągnięcia strategicznych celów przedsiębiorstwo ciepłownicze powinno poprawić sprawność zarządzania oraz obniżyć koszty świadczonych usług. W tym celu należy:

- zdefiniować, a następnie skoncentrować działania na kluczowych problemach firmy,
- wyeliminować ze struktur wewnętrznych zbędne fragmenty przedsiębiorstwa o nieracjonalnie wysokich kosztach w stosunku do wartości ocenianej z perspektywy rozwojowej,
- zdefiniować i chronić interesy odbiorców strategicznych,
- opracować system standardów kompleksowej obsługi odbiorców,
- poszerzyć ofertę usług (klastry energetyczne),
- zdefiniować zewnętrznych partnerów strategicznych w zakresie wspólnych korzyści o charakterze: rynkowym, finansowym i technicznym,
- stworzyć wewnętrzne struktury organizacyjne podporządkowane zasadom funkcjonalności (dopasowane do wymogów obowiązującego prawa) przez wyodrębnienie:
 - zakładów sieciowych (w tym z możliwością dalszego wyodrębnienia sieci tranzytowych) realizujących usługi przesyłowe,
 - jednostek (centrów) obrotu realizujących handel usługami i energią,
 - jednostek (centrów) usług dystrybucyjnych obsługujących klientów i prowadzących rozliczenia z klientami,
 - jednostek operatorskich prowadzących ruch sieci oraz system rozliczeń z innymi przedsiębiorstwami energetycznymi.

Dla sprawnego przeprowadzenia w/w działań należy zatem nadać priorytet działaniom organizacyjno – prawnym, a następnie ekonomiczno – finansowym. Niezbędna jest także kontynuacja infrastrukturalnych przedsięwzięć technicznych, w tym zwłaszcza rozwoju sieci łączności i układów kontrolno – pomiarowych, pozwalających na rozwijanie sprawnych systemów: handlowo – finansowego, zarządzania dystrybucją, kontroli jakości i planowania rozwoju.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa ciepłownicze są specyficznym obszarem rynku, dla którego efektywność działania mechanizmów konkurencji jest determinowana poprzez działanie w warunkach monopolu



naturalnego, co jednakże nie wyklucza powstawania rynków lokalnych, które stworzy szansę na aktywizację rezerw podaźowych i popytowych w regionalnej gospodarce energetycznej. Budowa rynku lokalnego to także niełatwa realizacja określonych strategii przedsiębiorstw energetycznych, gdyż poprzedni okres zaznaczył się fundamentalnymi zmianami w filozofii i realiach funkcjonowania systemów sieciowych. Znalazło to wyraz w uruchomieniu mechanizmów (związanych z konkurencyjnością i prywatyzacją) ukierunkowanych na tworzenie rynków energii. Szczególnie istotne są tutaj procesy restrukturyzacji gospodarki energetycznej prowadzonej za pomocą instrumentów efektywnej polityki regionalnej oraz kierunków rozwoju przedsiębiorstw energetycznych [3].

W podsumowaniu należy podkreślić, że funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw na rynku energii wymagać będzie [3, 4]:

- ustanowienia jasnych stosunków własnościowych,
- przestrzegania reguł Prawa Energetycznego,
- poszerzenia dostępu producentów energii do różnych nośników energii (np. paliwa ciekłe, gaz ziemny) i technologii ich wytwarzania (układy kogeneracyjne, układy OZE),
- poszerzenia dostępu odbiorców energii do nowoczesnych zintegrowanych technologii energetycznych (zindywidualizowanych lub scentralizowanych) charakteryzujących się wysoką efektywnością,
- stworzenia jasnych zasad rozliczeń za energię pomiędzy podmiotami biorącymi udział w jej obrocie.

Literatura

- [1] Bojarski Wł. i inni: Rynek Odbiorcy Energii. Badania Systemowe „EnergSys” Sp. z o.o., Warszawa 1998
- [2] Kamrat W.: Metodologia oceny efektywności inwestowania na lokalnym rynku energii. Monografia, nr 5, Gdańsk 1999
- [3] Kamrat W.: Dylematy rozwoju lokalnych rynków ciepła w Polsce. Konferencja FS NT NOT „Lokalne rynki energii w Polsce”, Warszawa 9 grudnia, 1999
- [4] Kamrat W.: Materiały źródłowe Katedry Elektroenergetyki . Politechnika Gdańsk , Gdańsk 2010-2018

