

# 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]:

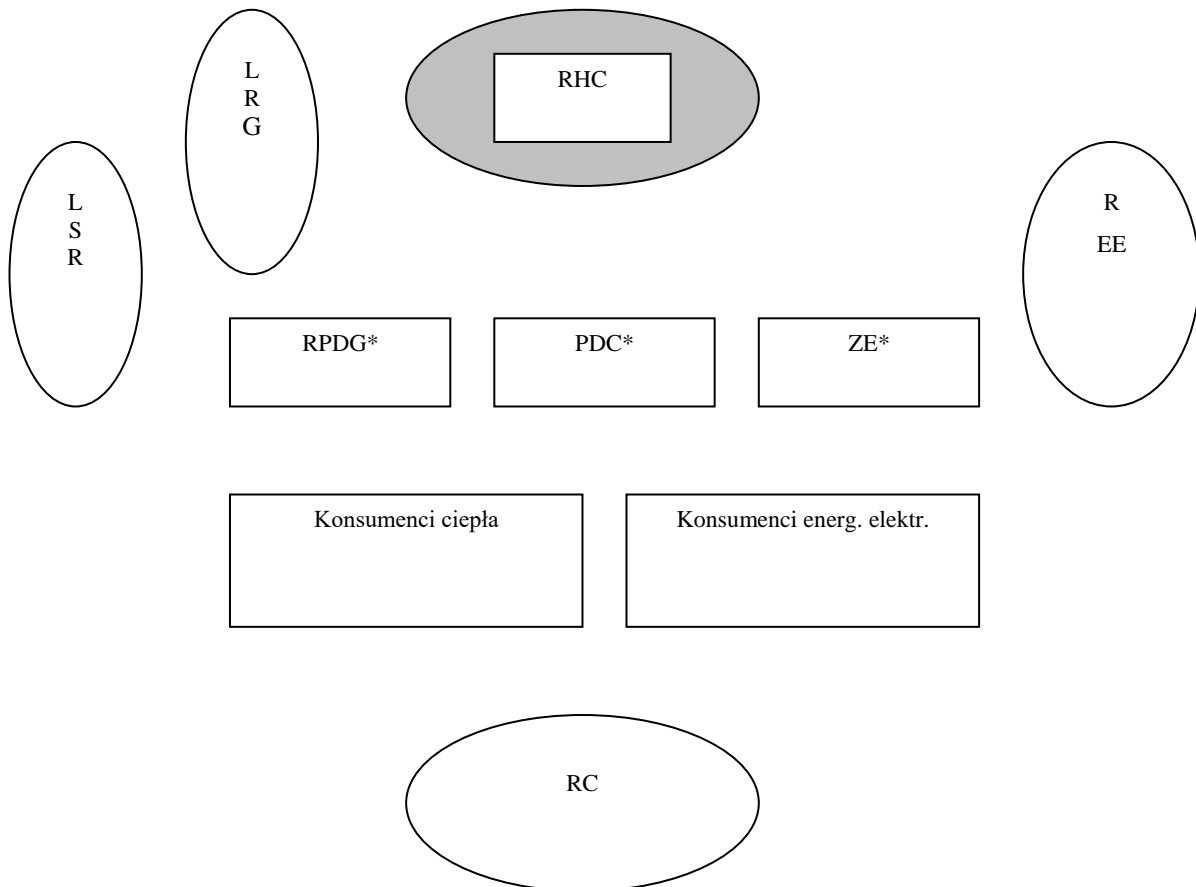
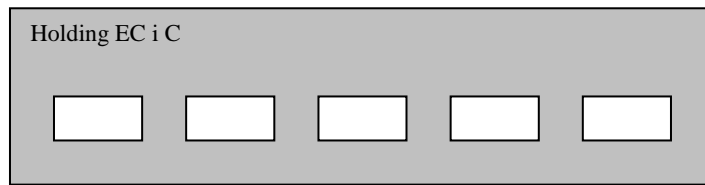
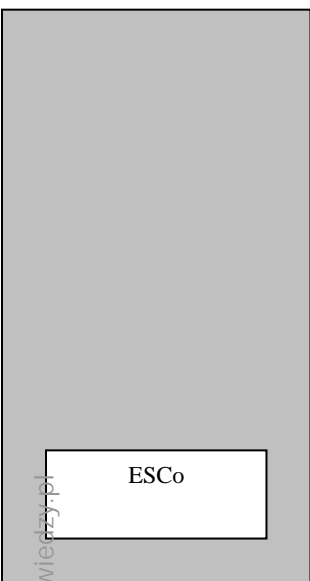
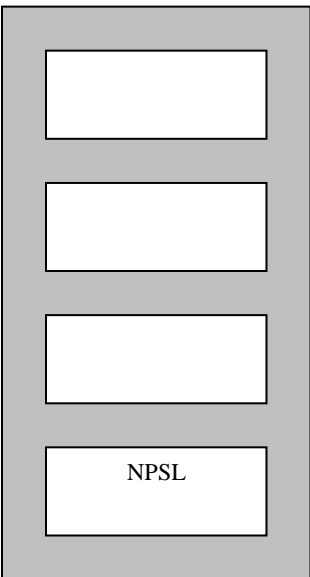
- występują takie same nośniki energii w bezpośrednim zasilaniu wszystkich odbiorców (gaz, energia elektryczna, ciepło),
- znacząca część dostaw nośników energii może być realizowana przez systemy sieciowe (gaz, energia elektryczna, ciepło),



- 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

