

# Elastyczna koncepcja biznesowa w przedsiębiorstwie handlu energią elektryczną

<https://doi.org/10.33141/po.2003.03.05>

Przeład Organizacji, Nr 3 (758), 2003, ss. 21-24

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Dariusz Michalski, Bartosz Krysta*

## Wprowadzenie

**I**ntegracja Polski z Unią Europejską wymusza na przedsiębiorstwach działających na polskim rynku energii elektrycznej radykalne zmiany restrukturyzacyjne, mające zapewnić im w pierwszym rzędzie przetrwanie w momencie konsolidacji polskiego rynku energii z rynkiem unijnym oraz perspektywy rentownej działalności gwarantującej ich rozwój.

Na światowych rynkach energetycznych trwa proces rewolucyjnych zmian, wpływających na przyszły kształt sektora dostaw energii elektrycznej. Globalizacja działania firm, powiązana z restrukturyzacją światowego sektora energetycznego, prowadzi do zmian środowiska działania dostawców i odbiorców energii. Następuje liberalizacja rynków energetycznych, restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz właściwa dla wolnego rynku alokacja zasobów. Zasadnicze przeobrażenia mają miejsce również na europejskim rynku energii elektrycznej. Jego liberalizacja jest wdrażana na podstawie przepisów Dyrektywy 96/92/EC, punktu wyjścia we wszelkich przemianach w europejskiej elektroenergetyce. Wyzwania powstające w wyniku wprowadzenia konkurencji na rynek energii elektrycznej wpływają na przebudowę filozofii działania koncernów energetycznych. Nowe warunki funkcjonowania wymuszają konieczność ciągłego doskonalenia ich struktury organizacyjnej.

Jedną z najważniejszych zmian towarzyszących procesowi liberalizacji rynku energii jest sposób kalkulacji ceny energii elektrycznej. Dostawcy energii musieli odejść od kalkulowania ceny jedynie na podstawie ponoszonych kosztów i rozpocząć jej ustalanie bazując na sygnałach płynących z rynku. W konsekwencji ceny energii elektrycznej uległy obniżeniu, a subsydiowanie jednych grup klientów przez inne zostało wyeliminowane.

## Wpływ liberalizacji rynku energii elektrycznej na funkcjonowanie jego uczestników

**L**iberalizacja rynku energii elektrycznej wiąże się z radykalną zmianą warunków działania przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Wcześniej dostawcy energii mieli zagwarantowaną

długoterminową stabilizację. Była ona efektem (por. rysunek 1):

- pionowo zintegrowanej struktury organizacyjnej koncernów elektroenergetycznych, obejmującej różne części łańcucha tworzenia wartości, co eliminowało ryzyko rynkowe działalności;
- monopolu na świadczenie usług na terenie zasilania, który dotyczył zazwyczaj wszystkich części łańcucha tworzenia wartości przedsiębiorstw (wytwarzanie, przesył, dystrybucja, handel);
- powiązania świadczenia usługi z własnością aktywów – braku rozdzielnia funkcji sprzedaży energii elektrycznej od jej przesyłu.

Otwarcie rynku energii powoduje zasadniczą zmianę zasad działania przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Traci na znaczeniu najważniejszy obszar – „technika”, która była wcześniej w centrum uwagi. Dotychczasowi monopolisci muszą zbudować i rozwinąć kompetencje, które mają zapewnić sukces na wolnym rynku:

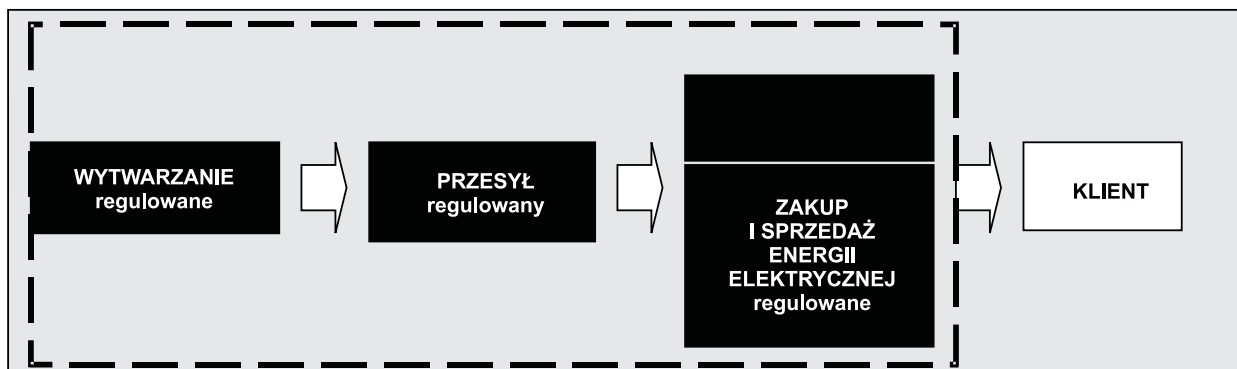
- zakupy i handel na rynku hurtowym,
- marketing,
- sprzedaż.

Wynikiem powyższych zjawisk jest podział działalności uczestników konkurencyjnego rynku energii elektrycznej na dwa obszary:

- funkcje, dla realizacji których podstawowe znaczenie posiada infrastruktura:
  - ✓ sieć elektroenergetyczna (przesył i dystrybucja energii),
  - ✓ elektrownie (wytwarzanie energii).
- funkcję realizowaną na podstawie relacji handlowych (handel energią), która wykorzystuje kompetencje z zakresu hurtowego zakupu energii elektrycznej na potrzeby klientów finalnych, spekulacji na rynku hurtowym i zarządzania ryzykiem handlowym oraz zarządzania relacjami z klientem (por. rysunek 2).

Rozdzielenie poszczególnych funkcji, do tej pory pionowo zintegrowanej struktury koncernów elektroenergetycznych, umożliwiło zmianę filozofii działania uczestników rynku energii:

- dążenie do wysokiej efektywności działalności handlowej sprawia, że na rynku hurtowym poszukuje się najkorzystniejszych ofert (najtańszych dostawców), co w efekcie może prowadzić do pominięcia dostawców będących częścią tego samego koncernu;



**Rys. 1. Struktura sektora dostaw energii elektrycznej przed liberalizacją rynku energii**

Źródło: opracowanie własne.

- poszukiwanie wzrostu wartości przedsiębiorstw handlujących energią prowadzi do wyprzedzaży aktywów, które nie są kluczowe dla ich działalności podstawowej;
- ograniczanie ryzyka wymusza dywersyfikację jednostek biznesowych i segmentów klientów.

### Hurtowy rynek energii elektrycznej – kluczowy obszar gospodarowania przedsiębiorstw elektroenergetycznych

**P**rzedssiębiorstwo, działając w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, jest zmuszone stale definiować swoje czynniki sukcesu. Dla dostawców energii elektrycznej najważniejszym zadaniem staje się koncentracja na działalności podstawowej oraz minimalizacja kosztów transakcyjnych, co znajduje swoje odzwierciedlenie w działalności operacyjnej. Działalność przedsiębiorstw handlu energią elektryczną coraz bardziej uzależniona jest od efektywności zakupów energii; w ich funkcjonowaniu wzrasta nacisk na aktywne uczestnictwo w hurtowym

ryнку energii elektrycznej. Determinuje ono bowiem możliwość przedstawienia konkurencyjnej cenowo oferty sprzedaży. Aktywność na rynku hurtowym prowadzona jest w dwóch obszarach:

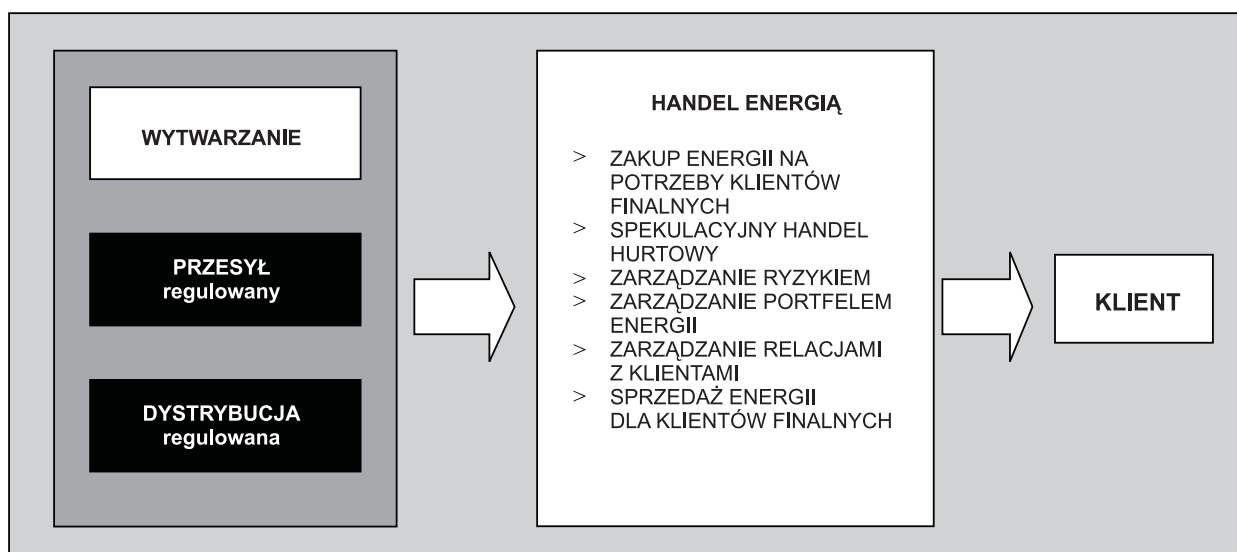
- zabezpieczenia sprzedaży do klientów finalnych,
- działań spekulacyjnych prowadzonych na własny rachunek.

Powyższe działania realizowane są na podstawie transakcji zawieranych na giełdach energii i rynku umów bilateralnych.

Wzrost wartości handlu hurtowego prowadzi do standaryzacji zasad jego prowadzenia, które upodabniają się w coraz większym stopniu do technik stosowanych na dojrzałych rynkach finansowych. Wymaga to wykształcenia wewnątrz organizacji dostawcy energii kluczowych kompetencji mających zastosowanie w następujących obszarach:

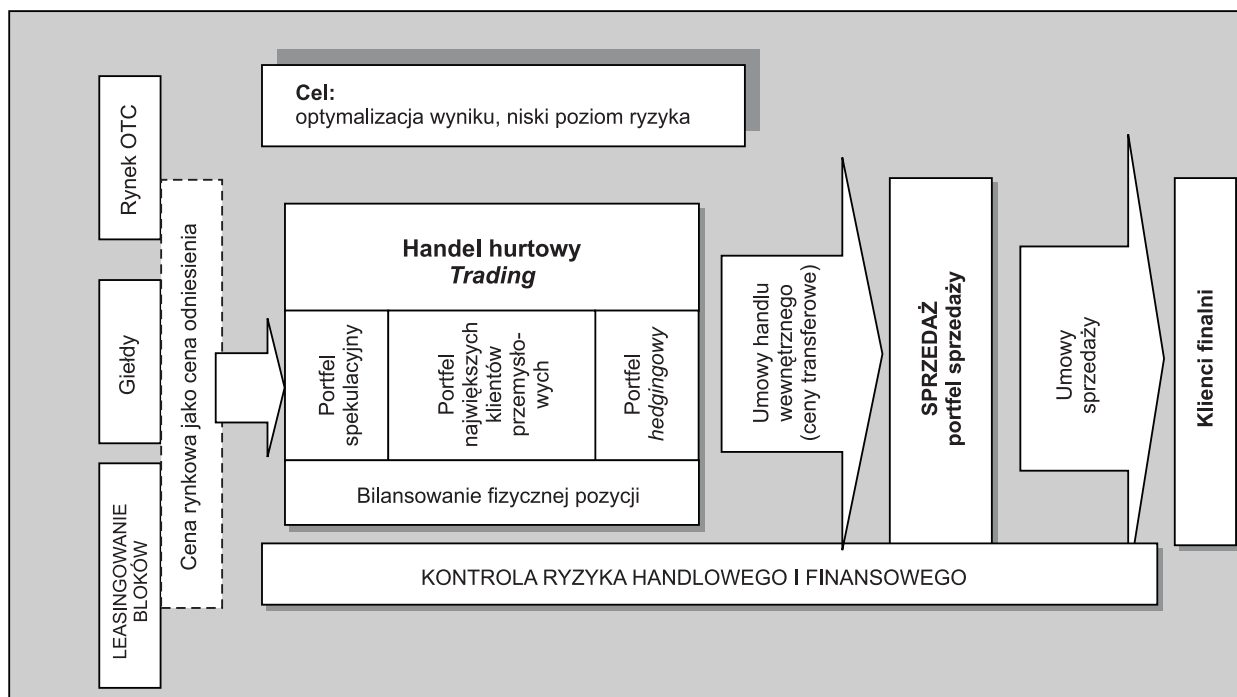
- realizacji zestandaryzowanych transakcji,
- zarządzaniu ryzykiem oraz jego ograniczaniu,
- efektywnych systemach wsparcia informatycznego.

Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem istotne jest identyfikowanie, zabezpieczanie i monitorowanie



**Rys. 2. Struktura sektora dostaw energii elektrycznej po liberalizacji rynku energii**

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Organizacja modelu

Źródło: opracowanie własne.

ryzyka własnej pozycji rynkowej oraz zagrożeń powstających u kontrahentów. Zarządzanie ryzykiem wynikającym z coraz szybszej cyrkulacji informacji i towarów odbywa się za pomocą instrumentów finansowych, mających zapewnić ograniczenie niepożądanych strat. Nowe wyzwania związane z zarządzaniem ryzykiem wymagają zastosowania wiedzy powiązanej z nowoczesnymi i skomplikowanymi narzędziami rynku finansowego, specyfiką zakupów energii i kalkulacji cen. Proces ten wcześniej można było już zaobserwować w Skandynawii i USA, a obecnie ma miejsce w Niemczech i Europie Centralnej.

W momencie, gdy wielkie publiczne korporacje są stopniowo zastępowane przez prywatnych, niezależnych dostawców energii elektrycznej, wzrasta konkurencja na rynku energii. Oznacza to zwiększanie się niepewności wypracowania zakładanego poziomu marży przy redukcji stopy zysku.

### Model *Power House* – elastyczne rozwiązanie organizacyjne

**A**naliza potencjalnych koncepcji biznesowych spółek handlu energią elektryczną pozwala wskazać na model *Power House* jako na rozwiązanie, które w warunkach tworzenia konkurencyjnego rynku energii elektrycznej w Polsce powinno zapewnić największą skuteczność prowadzonej działalności handlowej. Szczególnie ważna jest możliwość wykorzystania tego modelu w warunkach niskiej płynności polskiego rynku energii elektrycznej oraz niepewności co do jego przyszłej struktury – szczególnie po wdrożeniu zmian konsolidacyjnych.

Koncepcja *Power House* jest oparta na dominującej roli handlu hurtowego, posiadającego bardzo wysoką autonomiczność w decydowaniu o strukturze portfeli kontraktów, którymi zarządza (zarówno kontrakty zawierane na rynku *spot*, jak i kontrakty finansowe). Jest on odpowiedzialny za zabezpieczenie (*hedging*) zakupów energii na pokrycie kontraktów zawartych z klientami finalnymi.

Zakup ten realizowany jest zarówno przez leasingowanie bloków wytwórczych u producentów, jak i w ramach kontraktów zawieranych bilateralnie z dostawcami energii (przy założeniu, że dane przedsiębiorstwo nie posiada własnych mocy wytwórczych; jeżeli wewnątrz koncernu jest obszar wytwarzający energię elektryczną, jest on traktowany jak niezależny dostawca nie powiązany kapitałowo z *Power House*). W ramach handlu hurtowego zawierane są transakcje na rynku finansowym, których celem jest ograniczenie ryzyka portfela zakupów na rynku dostaw fizycznych, a także odrębne spekulacje finansowe nie mające powiązania z portfelem sprzedaży dla klientów przedsiębiorstwa. Handel hurtowy jako nadrzędne centrum biznesowe zarządza i optymalizuje poszczególne portfele energii oraz kontroluje ryzyko.

Dodatkowo handel hurtowy może budować własną pozycję na rynku detalicznym przejmując dostawy dla wielkich klientów (największych klientów przemysłowych i komercyjnych traktowanych w tym momencie jako część rynku hurtowego), gdyż może zapewnić im najlepszą cenę dostawy, wykorzystując możliwości, jakie stwarza arbitraż oraz posiadane kompetencje w zakresie zarządzania ryzykiem i strukturyzacji kontraktów.

Model *Power House* wdrażany w przedsiębiorstwie handlu energią powinien zapewniać:

- rozdzielenie funkcji sprzedaży i handlu hurtowego,
- scentralizowanie planowania zakupów oraz polityki cenowej na rynku hurtowym,
- autonomię controllingu i zarządzania ryzykiem (raporty bezpośrednio do zarządu),
- podejście portfelowe.

Wdrożenie przedstawionego modelu wymaga zapewnienia odpowiedniego poziomu wiedzy pracowników w zakresie:

- zarządzania ryzykiem,
- zarządzania kontraktami,
- zarządzania procesowego,
- zarządzania efektywnością funkcjonowania poszczególnych obszarów.

Czynnikami sukcesu w modelu są:

- posiadanie bazy wiedzy o rynku,
- sprecyzowanie ról i odpowiedzialności,
- zapewnienie wpływu służb sprzedaży na strategię działalności,
- zbudowanie systemu oceny efektów działalności każdego z obszarów,
- zdefiniowanie mandatu ryzyka dla każdego portfela kontraktów.

Wdrożenie modelu powinno zapewnić ze strony handlu hurtowego wzrost siły rynkowej przez zakupy realizowane dzięki najlepszym ofertom rynku hurtowego oraz ograniczenie kosztów transakcyjnych.

Wdrożenie modelu powinno zapewnić ze strony sprzedaży wzrost skuteczności obrony posiadanego rynku oraz rozwój sprzedaży na rynkach innych dostawców energii elektrycznej. Dodatkowym efektem powinien być rozwój linii produktowej w ofercie sprzedawców.

W obu przypadkach rezultatem wdrożenia modelu powinno być ograniczenie ryzyka działalności portfeli, którymi zarządza handel hurtowy i sprzedaż.

W ramach działalności podstawowej – procesu handlowego możemy wyróżnić cztery podprocesy:

- zarządzania ryzykiem,
- handlu hurtowego,
- sprzedaży do klientów przemysłowych i komercyjnych,
- sprzedaży do klientów detalicznych.

Podproces zarządzania ryzykiem można zdefiniować jako stworzenie warunków do bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym, które podlega ciągłym i gwałtownym zmianom. W ramach tego podprocesu realizowane są następujące zadania:

- zarządzanie ryzykiem,
- controlling ryzyka.

Podproces handlu hurtowego można zdefiniować jako optymalizowanie portfela zakupów (potencjalni kontrahenci to: wytwórcy, pośrednicy, giełdy energii) oraz przygotowywanie konkurencyjnej oferty dostaw hurtowych energii elektrycznej dla podprocesów sprzedaży do klientów przemysłowych i komercyjnych, sprzedaży do klientów masowych oraz sprzedaż tej oferty na rynku hurtowym. Dodatkowe funkcje reali-

zowane przez handel hurtowy to handel instrumentami finansowymi oraz zarządzanie fizyczną pozycją przedsiębiorstwa.

Podproces sprzedaży do klientów komercyjnych i przemysłowych można zdefiniować jako sprzedaż energii elektrycznej otrzymanej z handlu hurtowego. W ramach podprocesu sprzedaży realizowane są trzy funkcje:

- sprzedaż frontalna;
- marketing;
- zaplecze sprzedaży – obsługa klienta oraz obsługa sprzedaży frontальной.

Podproces sprzedaży do klientów detalicznych można zdefiniować jako sprzedaż energii elektrycznej otrzymanej z handlu hurtowego do odbiorców finalnych, zakwalifikowanych zgodnie z segmentacją rynku do grupy klientów masowych. W ramach tego podprocesu realizowane są następujące funkcje:

- aktywizacja sprzedaży, akwizycja sprzedaży, budowanie dystrybucji sprzedaży,
- marketing,
- zaplecze sprzedaży – obsługa klientów masowych, przez telefoniczną obsługę klientów i bezpośrednią obsługę klientów oraz rozliczanie.

## Uwagi końcowe

**W** obliczu zasadniczych zmian funkcjonowania rynku energii elektrycznej w Polsce zmienia się filozofia biznesowa jego uczestników. Jej efektem jest dążenie do wzrostu efektywności działalności i wartości przedsiębiorstw elektroenergetycznych. Aby osiągnąć ten cel konieczne jest zbudowanie nowoczesnej organizacji firmy, zorientowanej na potrzeby klientów oraz zapewniającej możliwie największą sprawność realizacji procesów handlowych przy minimalizacji ryzyka rynkowego. Coraz większą rolę odgrywa handel hurtowy, który obejmuje funkcje zabezpieczenia kontraktów sprzedażowych kontraktami zakupowymi, optymalizuje pozycję handlową i prowadzi handel spekulacyjny umożliwiający generowanie dodatkowych przychodów.

Zaproponowany w opracowaniu model *Power House* wydaje się być najskuteczniejszym rozwiązaniem organizacyjnym do budowy firmy handlu energią elektryczną w Polsce. Charakteryzuje się on wysokim stopniem specjalizacji i rozwoju kompetencji handlu hurtowego oraz powiązań organizacyjnych, dających możliwość funkcjonowania w warunkach niskiej płynności rynku, a tym samym podwyższonego ryzyka. Może on być także efektywnie zastosowany na rozwiniętym rynku energii elektrycznej. Jest on więc rozwiązaniem bardzo elastycznym, dającym możliwość skutecznego funkcjonowania dostawców energii elektrycznej niezależnie od poziomu dojrzałości rynku energii.

*Dariusz Michalski, Bartosz Krysta*