

**Joanna Stuglik\***

**ZNACZENIE SPÓJNOŚCI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA  
PALIWOWO-ENERGETYCZNEGO  
ZE STRATEGIĄ BEZPIECZEŃSTWA ENERGETYCZNEGO KRAJU**

*„Ten, kto nie spogląda w przyszłość,  
jest z góry przegrany”*

Leonardo da Vinci

Tematyka związana z bezpieczeństwem energetycznym Polski stała się w ostatnich latach tematem wiodącym wszelkich partii i programów politycznych, a tym samym rządzących i zarządzających. Jak czytamy w „Polityce energetycznej Polski do roku 2030” [4] celem polityki energetycznej państwa jest zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego kraju, wzrostu konkurencyjności gospodarki i jej efektywności energetycznej, a także ochrony środowiska. Mając na uwadze zawarte główne przesłanie dotyczące bezpieczeństwa energetycznego Polski oraz przyjęte przez Radę Europejską w dniach 8–9 marca 2007 r. cele europejskiej polityki energetycznej:

- zwiększenie bezpieczeństwa dostaw,
- zapewnienie konkurencyjności gospodarek europejskich i dostępności energii po przystępnej cenie,
- promowania równowagi ekologicznej i przeciwdziałania zmianom klimatu [4].

Nie sposób nie pochylić się nad tematem spójności zarządzania strategicznego przedsiębiorstw sektora paliwowo-energetycznego z celami strategicznymi Polski w kontekście zagwarantowania bezpieczeństwa energetycznego kraju. Energetyka jest jedną z kluczowych dziedzin gospodarki, stanowiącą o jej potencjale rozwojowym i mającą wpływ bezpośredni i pośredni na wiele obszarów życia zarówno gospodarczego jak i społecznego.

---

\* Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

W ostatnich latach jesteśmy świadkami wielu niekorzystnych zjawisk w obszarze problemów energetycznych, oddziałujących na całą gospodarkę, nawet w skali globalnej. Są to w szczególności: ciągle rosnące zapotrzebowanie na paliwa i energię, gwałtowne wahania cen paliw – głównie ropopochodnych oraz szybki wzrost zanieczyszczenia środowiska. Należy więc się zastanowić, gdzie tkwi przyczyna tych negatywnych zjawisk. Być może to brak należytej konsekwencji w zarządzaniu strategicznym, brak spójnej, jednolitej i długofalowej wizji stanowi podłoże problemu?

Dla przykładu Dania przyjęła nową strategię energetyczną w 2007. Określone w niej zostały główne cele strategiczne:

- Dania w długiej perspektywie powinna całkowicie uniezależnić się od paliw kopalnych;
- redukcja zużycia paliw kopalnych o co najmniej 15% do 2025;
- udział źródeł odnawialnych powinien wzrosnąć z 15,6% w 2006 do 20% w 2011 i do co najmniej 30% w całkowitej konsumpcji energii w 2025; to oznacza że co najmniej 2/3 całej konsumowanej energii elektrycznej będzie pochodzić z odnawialnych źródeł;
- wzrost oszczędności energetycznej, tak aby zmniejszyć całkowite zużycie energii o 2% w 2011 i o 4% w 2020 w porównaniu do 2006 [2].

Można zauważyć, iż główne cele strategiczne nowej polityki energetycznej Danii pozostają w spójności z celami określonymi w strategii europejskiej. Należy jednak spojrzeć nieco dalej w zakresie zarządzania strategicznego. Czy tak przyjęta strategia energetyczna Danii znalazła swe przełożenia na działania podejmowane przez strategiczne przedsiębiorstwa omawianego sektora.

Firma Danfoss na przykład przyjęła w swej strategii następujące cele:

1. odnawialne źródła energii:
  - technologie solarne,
  - pompy ciepła w połączeniu z systemami solarnymi,
  - komponenty energetyki wiatrowej;
2. efektywność energetyczna:
  - sprężarki o zmiennej prędkości obrotowej,
  - zaawansowane sterowanie,
  - redukcja emisji CO<sub>2</sub>,
  - turbosprężarki,
  - odwrócona osmoza [2].

Z przytoczonych przykładowych celów strategicznych jasno wynika wysoki stopień spójności z celami przyjętymi przez UE oraz Danię w swych strategiach. Dania już obserwuje rezultaty swych działań. Są nimi bez wątpienia:

- najniższe zużycie energii na jednostkę PKB w UE,
- najwyższy udział odnawialnych źródeł w produkcji energii elektrycznej w UE,
- najbardziej efektywna czysta technologia węgla na świecie,
- wiodący kraj w zaawansowanych technologiach energetyki odnawialnej (elektrownie wiatrowe, biomasa) [2].

Wydaje się, iż jedynie tak funkcjonujący system zarządzania strategicznego, zachowujący odpowiedni stopień spójności pomiędzy strategiami europejskimi, krajowymi oraz tymi sporządzanymi przez poszczególne przedsiębiorstwa stanowi podstawę do efektywnego funkcjonowania całego tak istotnego sektora gospodarki jakim jest sektor paliwowo-energetyczny. Należy bowiem pamiętać, iż jednomyślność działań poprawia skuteczność funkcjonowania organizacji [1].

Wejście naszego kraju do struktur europejskich pociągnęło za sobą konieczność współuczestnictwa w realizacji kierunków polityki europejskiej, w szczególności wyrażonych w odnowionej Strategii Lizbońskiej. Głównym celem tej strategii jest stworzenie do 2010 roku na terytorium Europy najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie opartej na wiedzy, zdolnej do trwałego rozwoju, tworzącej większą liczbę lepszych miejsc pracy oraz charakteryzującej się większą spójnością społeczną. Zmiany te zmuszają do podejmowania nowych wyzwań, zarówno na poziomie Unii Europejskiej, jak i poszczególnych jej członków, w tym Polski, co za tym idzie w pierwszej kolejności strategicznych przedsiębiorstw sektora paliwowo-energetycznego.

Główne cele polityki energetycznej Unii Europejskiej zostały sformułowane w tzw. „Pakiecie energetyczno – klimatycznym 3×20” (opublikowanym 10 stycznia 2007 r.) który zakłada do 2020 roku:

- obniżenie emisji gazów cieplarnianych o 20% w stosunku do roku 1990,
- zwiększenie do 20% udziału EO w całkowitym zużyciu energii i 10% udziału w paliwach transportowych,
- zwiększenie efektywności wykorzystania energii pierwotnej o 20% w stosunku do poprzedniego planu działań [3].

Polska wynegocjowała poziom 15% udziału EO w całkowitym zużyciu energii. Warunki, do jakich musi dostosować swe poczynania nasz kraj, są bardzo wymagające i trudne do zrealizowania. Jednak z racji naszego położenia i przynależności do UE jedynym wyjściem jest dostosowanie polityki i metod zarządzania strategicznego Polski, tak aby pozostawały one z korelacji z założeniami strategii przyjętej przez UE. Wdrażanie pakietu energetycznego w warunkach polskich niesie ze sobą określone skutki dla polskiej gospodarki:

- utrata konkurencyjności przez polską energetykę – wzrost kosztów rzędu 2 mld. zł/rok,
- wzrost cen energii – pogorszenie konkurencyjności całej gospodarki,
- wzrost obciążenia gospodarstw domowych – udział kosztów energii z 1% do 16% (przekroczona bariera bezpieczeństwa socjalnego) [6].

Aby jednak Polska gospodarka i społeczeństwo nie musiało ponosić tak dużych kosztów, rząd opracował strategię działania, która ma na celu zapobieżenie negatywnym skutkom nieuniknionych zmian. Podstawowe kierunki polityki (strategii) energetycznej zawarte zostały w projekcie Polityki Energetycznej Polski do 2030 roku:

- poprawa efektywności energetycznej,
- wzrost bezpieczeństwa energetycznego,
- rozwój wykorzystania odnawialnych źródeł energii, w tym biopaliw,
- rozwój konkurencyjnych rynków paliw i energii,
- ograniczenie oddziaływania energetyki na środowisko [4].

Wszystkie przyjęte cele strategiczne stanowią odzwierciedlenie głównych założeń strategii przyjętej przez UE. Jakimi drogami rząd zamierza realizować tak określone założenia?

Jeśli chodzi o bezpieczeństwo energetyczne poprzez przyjęte cele strategiczne:

- zapewnienie stabilnych dostaw paliw i energii na poziomie gwarantującym zaspokojenie potrzeb krajowych i po akceptowalnych przez gospodarkę i społeczeństwo cenach, przy założeniu optymalnego wykorzystania krajowych zasobów surowców energetycznych oraz przez dywersyfikację źródeł i kierunków dostaw ropy naftowej, paliw ciekłych i gazowych;
- dywersyfikację dostaw surowców i paliw (technologii) zamiast zróżnicowania jedynie kierunków dostaw;
- rozbudowę mocy wytwórczych oraz poszukiwanie niskoemisyjnych technologii.

Na tej podstawie zostały sprecyzowane cele strategiczne dla poszczególnych branż mające przyczynić się do poprawy efektywności ich funkcjonowania. I tak w obrębie bezpieczeństwa energetycznego przyjęto następujące cele:

Węgiel:

- racjonalne i efektywne gospodarowanie złożami węgla, znajdującymi się na terytorium RP.

Gaz:

- dywersyfikacja źródeł i kierunków dostaw gazu ziemnego.

Ropa naftowa:

- zwiększenie stopnia dywersyfikacji źródeł dostaw ropy naftowej – z różnych regionów świata, od różnych dostawców, pośredników, alternatywnych szlaków transportowych.

Należy zauważyć, iż nadal wraz z każdym kolejnym krokiem opracowywania strategii bezpieczeństwa energetycznego Polski, autorzy pozostają w korelacji ze strategią europejską.

Kolejnym zagadnieniem wyszczególnionym w strategii UE są źródła odnawialne energii. W związku z tym i w polskiej strategii znalazły one swe miejsce i określono cele strategiczne wykorzystania odnawialnych źródeł energii:

- wzrost wykorzystania OZE w bilansie energii finalnej do 15% w roku 2020 i 20% w roku 2030,
- osiągnięcie w 2020 roku 10% udziału biopaliw w rynku paliw transportowych oraz utrzymanie tego poziomu w latach następnych,
- ochrona lasów przed nadmiernym eksploatowaniem, w celu uzyskania biomasy oraz zrównoważone wykorzystanie obszarów rolniczych na cele OZE, w tym biopaliw, tak aby nie doprowadzić do konkurencji pomiędzy energetyką odnawialną i rolnictwem.

Kolejnym celem strategicznym w rozumieniu polityki UE jest rozwój konkurencyjnych rynków paliw i energii. Także i w tym zakresie Polska pozostaje w korelacji z przyjętymi założeniami, określając następujące cele strategiczne dla naszej gospodarki:

- zwiększenie dywersyfikacji źródeł dostaw gazu ziemnego, ropy naftowej i paliw płynnych;
- zniesienie barier przy zmianie dostawcy energii elektrycznej i gazu;

- regulacja rynku paliw i energii w sposób zapewniający ochronę interesów wszystkich uczestników rynku;
- zmiana zasad rynku bilansującego energii elektrycznej, w tym jego decentralizacja oraz wprowadzenie rynku dnia bieżącego;
- stworzenie rynku spot i rynku i rynku kontraktów terminowych energii elektrycznej;
- wprowadzenie rynkowych metod kształtowania cen ciepła.

Nie pominięto także ostatniego z celów określonych przez UE, czyli ograniczenia oddziaływania energetyki na środowisko. Także ten cel znalazł swe odzwierciedlenie w Polityce Bezpieczeństwa Energetycznego Polski w postaci przyjętych założeń:

- ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> w wielkości możliwej technicznie do osiągnięcia bez naruszania bezpieczeństwa energetycznego, a w szczególności zrównoważenia zapotrzebowania na energię z podażą, jednak bez konieczności takiej zmiany technologii produkcji, która powodowałaby zmniejszenie bezpieczeństwa energetycznego poprzez zbytne uzależnienie od importu paliw i energii;
- ograniczenie emisji SO<sub>2</sub> do poziomu ustalonego w Traktacie Akcesyjnym;
- ograniczenie emisji NO<sub>x</sub> poczynając od 2016 roku, zgodnie ze zobowiązaniami przyjętymi przy akcesji do UE;
- zmiana struktury wytwarzania energii w kierunku technologii niskoemisyjnych oraz źródeł skojarzonych i rozproszonych.

Czy jednak cele strategiczne Polski znajdują swe odzwierciedlenie w strategiach poszczególnych przedsiębiorstw (tak jak to obserwujemy w przypadku wspomnianej wcześniej Danii)?

Na przykład największe przedsiębiorstwo gazowo-naftowe w Polsce Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A. oparło swą strategię na sześciu filarach strategicznych:

#### 1. Rozwoju działalności handlowej:

- Utrzymanie dominującej pozycji na rynku krajowym poprzez wzrost wolumenu sprzedaży do małych i średnich klientów o średnio 1,5% rocznie oraz wzrost sprzedaży do dużych odbiorców przemysłowych.
- Zapewnienie rentowności obrotu gazem ziemnym na poziomie rynkowym poprzez działania na rzecz zmian regulacji sektora gazowniczego w Polsce oraz obniżenie kosztów obsługi klienta.
- Wypracowanie spójnej polityki handlowej dla Grupy Kapitałowej PGNiG poprzez zwiększenie atrakcyjności oferty dla klientów (nowe produkty, usługi, itp.) oraz usprawnienie procesów handlowych i marketingowych (call center, e-BOKi itp.).

#### 2. Zapewnieniu dostaw gazu ziemnego:

- Budowa nowej infrastruktury transportowej umożliwiającej dostawę gazu do Polski z innych niż dotychczas kierunków poprzez realizację projektu Skanled, współpracę z OGP Gaz System SA realizującym projekt Baltic Pipe oraz przy budowie terminalu regazyfikującego LNG.
- Budowa odpowiedniej struktury kontraktów importowych (40% importu z kierunku wschodniego, 30% z kierunku północnego i zachodniego, zaś pozostałe 30% produkcja własna).
- Prowadzenie międzynarodowego obrotu gazem i ropą naftową poprzez zbudowanie odpowiedniej organizacji dla tych operacji.

3. Rozwoju działalności poszukiwawczo-wydobywczej:
  - Zwiększenie własnego wydobycia gazu ziemnego do poziomu ok. 6,2 mld m<sup>3</sup>. (w przeliczeniu na gaz wysokometanowy) i ropy naftowej do ok. 1,8 mln ton rocznie w kolejnych latach poprzez zwiększenie krajowych zdolności wydobywczych gazu ziemnego do ok. 4,5 mld m<sup>3</sup>.
  - Racjonalizacja działań w obszarze poszukiwań i wydobycia poprzez restrukturyzację spółek należących do Grupy Kapitałowej PGNiG.
  - Zbudowanie przez PGNiG pozycji międzynarodowego koncernu gazowego poprzez wypracowanie znaczącej pozycji na rynkach kluczowych (m.in. Algieria, Dania, Egipt, Libia, Norwegia) jak i osiągnięcie widocznej pozycji na rynkach dodatkowych (m.in. Indie, Maroko, Niemcy, Pakistan, Tunezja, Wielka Brytania).
4. Rozbudowie i budowie pojemności magazynowych:
  - Zapewnienie odpowiednich pojemności magazynowych na potrzeby klientów PGNiG oraz ustawy o zapasach obowiązkowych.
  - Powołanie Operatora Systemu Magazynowania.
  - Świadczenie usług magazynowania gazu na zasadach komercyjnych poprzez budowę podziemnych magazynów gazu z partnerami zewnętrznymi.
  - Podniesienie rentowności w obszarze magazynowania do 10–11%.
5. Podniesieniu rentowności w obszarze dystrybucji:
  - Podniesienie rentowności działalności w obszarze dystrybucji poprzez maksymalizację przychodów z działalności regulowanej, a także wzrost wskaźnika ROE do poziomu 7–8% w 2015 roku.
  - Racjonalizacja kosztów poprzez obniżenie kosztów własnych działalności oraz konsolidację procesów zakupowych prowadzonych przez spółki z GK PGNiG z obszaru dystrybucji.
  - Optymalny rozwój sieci dystrybucyjnej poprzez opracowanie jednolitych zasad rozbudowy sieci.
6. Poszerzeniu zakresu i skali działalności (wydłużeniu łańcucha wartości):
  - Ekspansja Grupy Kapitałowej PGNiG poprzez poszerzenie łańcucha wartości o elektroenergetykę, zdobycie kompetencji w obszarze składowania CO<sub>2</sub>, budowę kompetencji w zakresie zagazowywania węgla, poszerzenie łańcucha wartości w sektorze Wielkiej Syntezy Chemicznej, a także alianse z firmami petrochemicznymi [5].

Na przykładzie PGNiG S.A. widać, iż strategia tego znaczącego producenta oraz dystrybutora gazu oraz ropy naftowej nie pozostaje w oderwaniu od Polityki Bezpieczeństwa Energetycznego Polski.

Temat ten jednak wymaga dogłębniejszej analizy. Należy zauważyć, iż, aby cele, zarówno te europejskie a przede wszystkim te nasze polskie miały szanse na realizację trzeba podjąć próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy metody i techniki zarządzania strategicznego stosowane i wdrażane w najważniejszych przedsiębiorstwach sektora paliwowego i energetycznego, jak i chemicznego i górniczego pozwalają liczyć na osiągnięcie zamierzonych celów?
- Czy możemy mówić o spójności założeń przyjmowanych w strategiach rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw z założeniami ujętymi w strategii, polityce energetycznej Polski oraz wspomnianych założeniach Rady Europejskiej?

- Jakie – i czy w ogóle funkcjonują – mechanizmy kontroli, weryfikacji, modyfikacji stosowane w celu zapewnienia spójności założeń i poczynań poszczególnych przedsiębiorstw z założeniami strategii i polityki energetycznej Polski?

Oczywiście w tak krótkiej publikacji nie sposób odpowiedzieć na tak postawione pytania. Lecz można, i należy, poruszyć to jakże ważne zagadnienie – zarządzania strategicznego w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego Polski. Bo czyż bez silnego stopnia spójności pomiędzy poszczególnymi celami oraz strategiami rozwoju przedsiębiorstw, a celami i strategią bezpieczeństwa energetycznego kraju, możemy myśleć o sukcesie w zabezpieczeniu naszego państwa w sferze paliwowo-energetycznej?

## LITERATURA

- [1] Marciniec K.: *Właściwe zarządzanie pierwszym krokiem do sukcesu*. W: materiały konferencji naukowej „Nowoczesne instrumenty zarządzania w samorządzie terytorialnym”, Sulechów, wyd. PWSZ 2004
- [2] Odgaard O. (Senior Policy Advisor): *Polityka energetyczna Danii*. Danish Energy Authority & Danfoss, 2008
- [3] Dyrektywa 2006/32/WE parlamentu europejskiego i rady z dnia 05.04.2006, Dz. Urz. UE nr 27.4.2006
- [4] *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*. Warszawa, marzec 2009
- [5] *Strategia Grupy Kapitałowej PGNiG S.A. w perspektywie roku 2015*. [www.pgnig.pl](http://www.pgnig.pl)
- [6] *Wyzwania energetyczne Polski – wyzwania i szanse dla Śląska*. Materiały Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, Wydział Gospodarki, Katowice 2008