

Andrzej Wójtowicz

Społeczne warunki dysfunkcjonalizacji systemowej w elektroenergetyce polskiej, na przykładzie organizacji PAK (Pątnów-Adamók-Konin) : studium z socjologii dynamiki organizacyjnej

Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne nr 2, 72-102

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Andrzej Wójtowicz
Instytut Socjologii
Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie
e-mail: prof2aw@gmail.com

SPOŁECZNE WARUNKI DYSFUNKCJONALIZACJI SYSTEMOWEJ W
ELEKTROENERGETYCE POLSKIEJ, NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI PAK
(PAŃNÓW-ADAMÓW-KONIN).
STUDIUM Z SOCJOLOGII DYNAMIKI ORGANIZACYJNEJ^{xxix}

Abstrakt: Artykuł podejmuje pytania o społeczny charakter procesów dysfunkcjonalizacji w sektorze elektroenergetycznym na tle konsolidacji na rynkach elektroenergetycznych w Polsce. Pytania te zadaje w perspektywie socjologii dynamiki organizacji i dynamiki organizacyjnej. Ich punktem wyjścia są obserwacje procesów konsolidacji firmy ZE PAK (Zespół Elektrowni Pątnów – Adamów – Konin) z różnymi oferentami. Główną rolę w tych procesach odgrywa Ministerstwo Skarbu Rządu Rzeczypospolitej Polskiej, grupa kapitałowa Elektrim i państwowa spółka dystrybucji energią ENEA. Tematem opracowania jest model kształtowania się relacji organizacyjnych między głównymi aktorami procesu konsolidacyjnego. Materiałem i danymi są artefakty, to znaczy informacje i narracje o badanych organizacjach zamieszczone w obiegu publicznym, prasie, stronach internetowych, portalach branżowych. Konkluzje głoszą, iż w polskich warunkach procesy konsolidacyjne podlegają systematycznym dysfunkcjom. Pochodzą one ze stanów nierównowagi różnych podmiotów w sektorze wytwarzania, dystrybucji i obrotu energią.

Słowa kluczowe: dysfunkcjonalizacja, artefakt, konsolidacja na rynku elektroenergetycznym, stany nierównowagi organizacyjnej, modele powiązań w polu organizacji na poziomie mikro i makro.

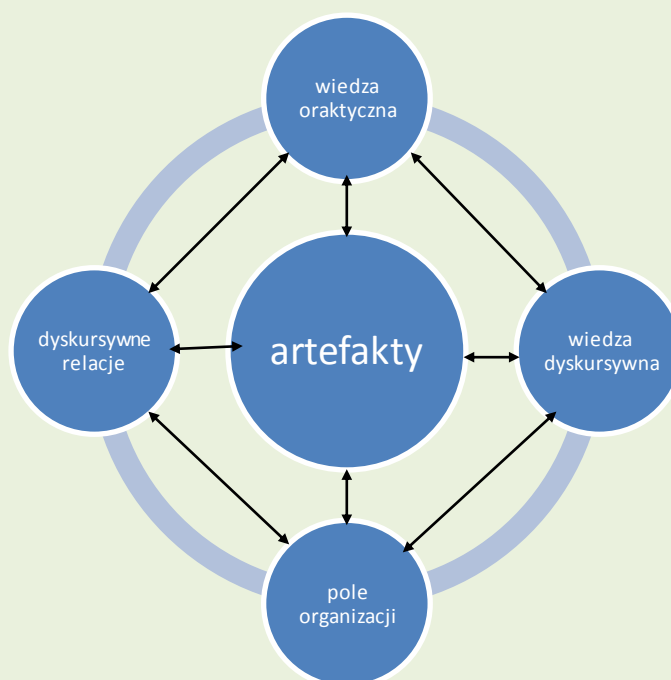
WSTĘP. DEFINICJE OPERACYJNE PROBLEMU. TEZA I HIPOTEZA GŁÓWNA

Dysfunkcjonalizacja systemowa jest regularnością gospodarki przejścia (*transit economies*). **Dysfunkcjonalizacja oznacza zjawiska nie poddane kontroli żadnego z istotnych podmiotów w danej strukturze i w danym polu organizacji.** Jako taka jest własnością struktury i pola organizacji, nie zaś zachowań poszczególnych podmiotów w tej strukturze czy polu. Wskaźniki dysfunkcjonalizacji pojawiają się jako niezapowiedziane efekty, najczęściej o charakterze negatywnym, w dynamice organizacji. Przeciwnością dysfunkcjonalizacji są procesy i zjawiska eufunkcjonalizacji, niezapowiedziane efekty o charakterze pozytywnym. Eufunkcjonalizacja w systemie zachowuje się wedle znanego w socjologii teorematu zwanego

Poprawką Pareto. Głosi on, że poznaje się ją po tym, iż po danej serii procesów w systemie przynajmniej jeden jego podmiot ma się lepiej na dowolnym wymiarze, inne zaś nie mają się gorzej. Dysfunkcjonalizacja działa odwrotnie: przynajmniej jeden podmiot ma się gorzej. Zjawiska dysfunkcjonalizacji występują w gospodarce polskiej z taką samą siłą jak w jej podobnym otoczeniu. Niemniej mają osobliwości. Warto je opisać i poddać badaniu z punktu widzenia pytań socjologii dynamiki organizacyjnej. Niech obszarem badań będzie resort elektroenergetyki polskiej, szczególnie zaś ZE PAK (Zespół Elektrowni Pątnów –Adamów-Konin SA; dalej PAK).

Materiałem badań są obrazy organizacji - artefakty organizacyjne poszczególnych podmiotów (organizacji), jakie one same o sobie i innych wytwarzają. Co przekazują do obiegu publicznego o swojej i rywali pozycji na rynku elektroenergetycznym w Polsce? Z jakich informacji i danych są złożone? Są one artefaktami, a nie jednostkami wiedzy, są artefaktami, a nie jednostkami dyskursywnymi, są artefaktami czyli względnie spójnymi obrazami organizacji, ich prezentacją w formie informacji obiegu publicznego. Nie są wiedzą, ani jednostkami dyskursu danej dziedziny. Brakuje im tej cechy, o której wielkie i małe rozprawy pisali teoretycy procesów dyferencjacji, mianowicie, regulatywnej autonomii funkcjonalnych subsystemów^{xxx}. Nauka i wiedza w nowoczesnym świecie jest tym, czym jest za sprawą owej autonomii względem interferencji innych systemów. Artefakty nie mają żadnej autonomii. Co najwyżej są w służbie wiedzy ekspertów w sensie Giddensa, to znaczy są twórczym systemów wiedzy ekspertów, które działają jako medium interpretacji i refleksji uczestników danej organizacji, jej pola, także jej otoczenia. Funkcją artefaktów jest dać do myślenia, pobudzić do działania. Artefakty są performatywne. Ich krążenie w sieci rozmaitych komunikatów jest częścią procesu, o którym mówią. Mówią na swoich stronach internetowych, w informacjach prasowych, portalach branżowych. Jak referują one procesy konsolidacji sektora elektroenergetycznego, kto jest kim w ich przedstawieniach, jaka jest dynamika relacji głównych protagonistów tych procesów?

Proces konsolidacji sektora elektroenergetycznego w Polsce jest dynamicznym zjawiskiem. Jego refleksy konstruowane w obrazach organizacji są produktami wymian i konkurencji artefaktów organizacyjnych. Artefakt organizacyjny to narzędzie wpływu na rzeczywisty proces konsolidacji. Krążenie artefaktów nie jest procesem swobodnym. Pytam o jego podłoże i jego znaczenie dla zjawisk dysfunkcjonalizacji systemowej. Pojawia się teza główna w następującej wersji: **krążenie artefaktów organizacyjnych jest określone polem organizacyjnym, na którym rozgrywają swoje interesy główni rywale na rynku elektroenergetycznym w Polsce, relacjami dyskursywnymi, wiedzą dyskursywną i wiedzą praktyczną (fachową) organizacji^{xxxi}.** Schemat krążenia artefaktów przedstawia poniższy rysunek:



Pole organizacyjne to sieć powiązań (relacji) względnie stabilnych reguł i wiedzy odniesionych do obszaru konfliktu i rywalizacji między jego licznymi aktorami (pozycjami) ^{xxxii}. Artefakty organizacyjne są instrumentem kształtowania pola organizacyjnego. Krążenie artefaktów nie należy do całkowitego obszaru kontroli tych, którzy je wytwarzają i używają. Artefakty to szczególne opowieści (informacje i narracje) o projektach menadżerskich i organizacyjnych, które, znieca dla wielu jego użytkowników, są narzędziem kontroli problematyki i organizacji, o których mówią. Znieca, gdyż ilość organizacji sektora elektroenergetycznego i ranga organizacji regulacji zewnętrznej lub wpływu zewnętrznego zainteresowanych PAKiem zmienia się w procesie konsolidacji tego sektora.

Zarządzanie artefaktami to samodzielna sztuka *Public Relations* w zarządzaniu wielkimi organizacjami. Artefakty są zwykle narzędziami kontroli reputacji organizacji, jej znaczenia w sektorze i społeczeństwie ^{xxxiii}. Poprzez ich, bywa dyskretne sterowanie, dokonuje się, jak pisał A.Friedmann, dyskretna kontrola autonomicznych projektów organizacji, zwłaszcza, co się tyczy ich strategii menadżerskich ^{xxxiv}. Nie interesuje mnie jednak sam artefakt tak zdefiniowany, jego struktura, szczególne systemy społeczne, które w nich się kodują, interpretują, uwiarygodniają ^{xxxv}. Tematem jest rzeczywisty proces dysfunkcjonalizacji tak jak jest on możliwy do zbadania w świetle artefaktów. Owszem, przyjmuję założenie iż dysfunkcjonalizacja systemowa jest w istotnym stopniu korelatem krążenia artefaktów organizacyjnych.

Siatkę pojęciową takiego badania tworzą kategorie nowego instytucjonalizmu w socjologii organizacji(neoinstytucjonalizm) ^{xxxvi} w zastosowaniu do szczególnej sytuacji w Polsce, to jest do sytuacji, w której relacje rynku i instytucji nierynkowych określone są społecznymi procesami konstrukcji nowoczesnych reguł instytucjonalizacji społeczeństwa kapitalistycznego ^{xxxvii}. Nowy instytucjonalizm interesuje się procesami organizacyjnymi we wszystkich ich formach i poziomach obiektywizacji. Co do konfliktu, patrzy w stronę zdarzeń obwodowych organizacji, zgoła peryferyjnych. Jeśli pyta o źródła inercji organizacyjnej, uwagę skupia na imperatywach procesów legitymizacyjnych. W analizie strukturalnej poświęca wiele badań na określenie symbolicznej roli struktury formalnej. Tym, co wyróżnia w zagadnieniach procesów obiektywizacji organizacji jest pojęcie pola, sektora i społeczeństwa organizacyjnego.

Miejszem głównym zjawisk instytucjonalizacji jest dlań pole bądź społeczeństwo. W pytaniach o dynamikę organizacji uwagę angażuje na kwestiach ciągłości i nieciągłości, trwania i przetrwania organizacji. W miejsce dawnych zainteresowań teorią agregacji interesów, promuje teorię działania. W miejsce dawnych orientacji poznawczych na wartości, normy i postawy wstawia pytania o systemy klasyfikacji, reguły rutynizacji, schematów, wzorów praktyk poznawczych wewnątrz organizacji. Gdy tworzy projekty z zakresu zagadnień psychologii społecznej organizacji, oczekuje rozwiązań przy pomocy teorii atrybucji, zaś poznawcze podstawy ładu organizacyjnego bada w świetle jego habitusów i wzorów praktyki organizacyjnej. Zawsze dostrzega wieloznaczność celów organizacji, ich dynamiczną zmienność. Neoinstytucjonalizm pozwala dostrzec artefakty jako instrumenty oddziaływań organizacji w swym polu, oddziaływań na innych w tym polu.

Neoinstytucjonalizm głosi także wśród swych założeń rzecz względnie mało kwestionowaną, mianowicie, organizacje są tym również, czym są w swoim wyobrażeniu, czym są w obrazach i kulturowych konwencjach, które upowszechniają w języku przekazów publicznych. Artefakty organizacyjne są uzasadnieniem działań i struktur organizacji. Są ich legitymacją społeczną. **Założeniem tego studium jest związek legitymacji z dynamiką artefaktu. Jego hipotezą główną jest zależność następująca: im bardziej organizacja charakteryzuje się niepewnością w dziedzinach technicznych i ekonomicznych, tym częściej jej obraz (artefakt) gęstnieje informacjami wieloznacznymi i wystawia się na krytykę kwestionującą jej społeczną racjonalność.** Typową reakcją na rozbieżność artefaktu z działaniem jest konstrukcja takiego artefaktu i takiego działania, które są zgodne ze społecznymi ich oczekiwaniami wewnątrz pola organizacyjnego^{xxxviii}.

PROBLEM PODSTAWOWY. FAKTY I ARTEFAKTY. DANE I METODA

W październiku 2007r., resort skarbu Rządu Rzeczypospolitej Polskiej zaproponował by kopalnie węgla brunatnego Konin i Adamów zostaną włączone do poznańskiej Grupy Kapitałowej ENEA SA, jednego z największych dystrybutorów energii. ENEA S.A. znalazła się w czołówce Listy 2000, sporządzanej co roku przez redakcję dziennika „Rzeczpospolita”. Spółka ta wymieniana jest wśród 30 firm o najwyższych przychodach ze sprzedaży za 2006 rok^{xxxix}. Upowszechniano opinię jej zarządu, iż wysoka pozycja Spółki jest dowodem jej znaczącej pozycji wśród firm w branży energetycznej oraz, że jest liczącym się partnerem na rynku ogólnopolskim. ENEA znalazła się także na bardzo wysokim miejscu (w pierwszej 30) na liście największych inwestorów. Podstawą sporządzenia tego rankingu była wartość inwestycji poniesionych przez firmy w 2006 roku.

Przyjęto także, iż w ENEA powinien się znaleźć PAK, do którego obie kopalnie (Adamów i Konin) dostarczają węgiel. PAK to jeden z największych producentów energii elektrycznej w kraju. Jego udział w rynku wynosi około 12 proc. Elektrownie zespołu, których łączna moc sięga 2,3 tys. MW, są opalane węglem brunatnym. Ponad 40 proc. akcji PAK należy do spółek kontrolowanych przez Elektrim i jego głównego akcjonariusza Zygmunta Solorza-Żaka. 50 proc. akcji (bez kontroli operacyjnej) pozostaje w rękach skarbu państwa.

Decyzja o wejściu PAK do ENEA jednak zależy od inwestora strategicznego PAK – Elektrimu^{xl}. Aliści w połowie grudnia 2007 r, dość nieoczekiwanie Elektrim daje sygnały, że czeka na pozwolenie, by wycofać się z PAK. Spółka prosi swojego szefa o zgodę na odstąpienie od umowy prywatyzacyjnej PAK i deklaruje, że gotowa jest zrobić to, co zadecyduje rząd. Przez

cały rok 2007 Elektrim konsekwentnie milczał w sprawie sporu, który prowadził ze skarbem państwa o PAK. Ani spółka, ani kontrolujący ją Zygmunt Solorz-Żak, nie ujawniali zamiarów i oczekiwań innych niż gotowość przejścia PAK pod całkowitą kontrolę właścicielską. Po wyborach parlamentarnych z 21 października 2007r, Elektrim zmienia front. Chodzi o odstąpienie od umowy prywatyzacyjnej z 1999r, na mocy której Elektrim ma blisko połowę akcji i kontrolę operacyjną nad zespołem elektrowni. Elektrim uzasadniał decyzję obawą, że spółce mogą grozić miliardowe kary umowne przewidziane za niezrealizowanie w terminie zobowiązań inwestycyjnych. Z jednej strony skarb państwa nie wywiązuje się z umowy, w myśl której powinien odsprzedać inwestorowi kolejne akcje PAK. Z drugiej zaś Elektrim, musiał się rozliczyć z przeprowadzonych inwestycji.

Najważniejsza z nich to budowa nowego bloku o mocy 460 MW, czyli tzw. Pątnowa II. Tu Elektrim nie miał poważnych powodów do obaw, bo jednostka stoi, jest już po pierwszej synchronizacji z krajowym systemem energetycznym i nic nie powinno zagrozić sfinalizowaniu projektu. Przesunięcie do końca 2007 r. terminu oddania do użytku Pątnowa II (za zgodą ówczesnego vice-ministra skarbu Jacka Sochy) pozwoliło spółce uporać się z tym zobowiązaniem. Na tę inwestycję wydano dotychczas 585 mln EUR. Gdyby blok nie powstał na czas, inwestor musiałby zapłacić karę umowną wynoszącą 1,27 mld zł.

Znacznie gorzej wyglądała i wygląda realizacja drugiego pakietu inwestycyjnego, który przewiduje odtworzenie wyeksploatowanych mocy należącej do zespołu Elektrowni Pątnów I. Termin jej zakończenia to 2011 r. Cykl inwestycyjny w energetyce to minimum trzy lata. Jeśli uwzględnić koniunkturę na rynku i granicznie małe szanse na kontrakty z wykonawcami zobowiązań inwestycyjnych, ich realizacja w projektowanym cyklu nie jest realna. Ponadto taka inwestycja wymaga finansowania, które przekracza możliwości Elektrimu w latach 2007/2011. Koszty niezbędnych inwestycji Elektrim szacuje na 3 mld zł. Do tego należy doliczyć wydatki na budowę instalacji odsiarczania spalin, czyli około 360 mln zł. Za niewywiązanie się z tego zobowiązania spółce groziła kara niemal równie potężna jak w przypadku Pątnowa II, bo 1,073 mld zł. To tłumaczy decyzję zarządu Elektrimu o możliwości rezygnacji z umowy. Brak w nim tylko kwoty, którą inwestor chce odzyskać, oddając skarbowi akcje PAK. W połowie 2007r. Elektrim kierował gniewne wezwania do resortu, domagał się zwrotu około 2 mld zł. Źródła prasowe donosiły (Puls Biznesu z 12.12.2007), że minimalna kwota, na jaką liczył, to blisko 767 mln zł. Ponadto oczekiwał, by skarb państwa zapłacił odsetki (270 mln zł), pokrył koszty wykupu akcji pracowniczych (300 mln zł) i przejął zobowiązania z tytułu pożyczki wynoszącej 122 mln EUR²¹. Odzyskanie PAKu spod kontroli właścicielskiej Elektrimu jest więc najważniejszym zadaniem w procesie powiększenia ENEA. **Zarysował się problem niepewności organizacyjnej, która nie tylko zmniejsza efektywność całej organizacji PAK, zmniejsza jej konkurencyjność, pomnaża wszelkie koszty transakcyjne, otwiera pole dla zjawisk organizacyjnych i społecznych dysfunkcji, to znaczy zjawisk co najmniej pomnażających koszty społeczne w sektorze elektroenergetycznym w Polsce.** Z obserwacji tej wylania się rekomendacja praktyczna dla korzystających z niepewności: **najważniejszą rzeczą w konstrukcji artefaktów jest tworzenie obrazu rywala, który odpowiada za stan niepewności.**

Jeśli brać pod uwagę analizę systemową i reguły powiązań struktur w systemie, odzyskanie PAK z Elektrimu jest tym bardziej dla całego sektora elektroenergetycznego istotne, że pozycja PAK w Elektrimie najwyraźniej określona jest instrumentalną taktyką tego inwestora, któremu w ogóle nie zależy na innych priorytetach niż zysk pomnażany przez manipulację na

finansowym systemie kontroli i regulacji tego sektora. Elektrim nie zachowuje się jak inwestor strategiczny. Praktyka ta jest tym bardziej zrozumiała, jeśli uwzględnimy jego słabnącą pozycję na rynkach finansowych w Polsce. W sierpniu 2007 r. Elektrim ogłosił upadłość. Wielkość jego długów oblicza się na kilka miliardów złotych, przy czym wielkość ta z powodu niejasnych manipulacji na swoich spółkach zależnych raz rośnie, to znów maleje.

Aż tu nagle na teren odzysku PAK z Elektrimu wchodzi Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi z Lubina (KGHM). W lipcu 2007 r. miedziowa spółka kontaktuje się z Elektrimem w sprawie przygotowania przez jej doradcę inwestycyjnego wyceny PAK. Odsłania się technologia działania praktycznego: **należy sugerować alternatywy rozwiązań jako testy dla rywali. Organizacja, która w swym polu nie ma nowych potencjalnie relacji traci znaczenie na tym polu.** Test nie oznacza jedynie badania siły pozycji organizacji w jej polu, także stanowi narzędzie jego konfiguracji. Krótko mówiąc, jeśli wypadnie korzystnie, KGHM wejdzie na to pole i ustanowi warunki dla Elektrimu i pozostałych podmiotów tego pola. Nie pytam czy tak się rozegra strategia rzeczywista. Pytam czy tak się rozegra na artefaktach. Odpowiedź jest pozytywna. Narracja sekwencji zdarzeń jest wręcz liniowa.

Pod koniec września 2007 r. KGHM zgłasza gotowość nabycia PAK i z lekką pomocą skarbu państwa chce zostać silnym graczem na rynku energii. KGHM potęgą energetyczną? To możliwe, jeśli skarb państwa da mu kawałek tortu w dystrybucji prądu. Trwają narady, spekulacje, jawne i niejawnie negocjacje z Elektrimem. Zarząd KGHM miał podjąć decyzję i złożyć ofertę Elektrimowi na prawie połowę akcji Zespołu Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin (PAK). Niechciany przez skarb państwa inwestor strategiczny PAK liczy na 2 mld zł. Na tyle spółka Elektrim oszacowała poniesione dotychczas nakłady (wraz z udzielonymi elektrowni pożyczkami), których zwrotu zażądała kilka miesięcy wcześniej od skarbu państwa. KGHM, „wytypowany na ochotnika” przez kontrolujące go Ministerstwo Skarbu Państwa (MSP) do odkupu PAK od Elektrimu, raczej tyle nie zamierzało oferować. Pytanie, czy w ogóle miało zamiar złożyć ofertę? Po co więc te starania?

Z dostępnych powszechnie informacji wynika, że pierwotna wycena akcji zespołu elektrowni przygotowana na zlecenie KGHM przez firmę doradcą KPMG opiewała na 1-1,2 mld zł. Na podstawie dodatkowych dokumentów uzyskanych od PAK doradca miał przygotować nową. Z informacji równie jak poprzednie jawnych^{xliii} wynikało jednak, że nie podniósł znacząco poprzedniej kalkulacji i wciąż szacował wartość spółki na kwotę bardzo odległą od oczekiwań Elektrimu. Zadawano pytanie, czy w tej sytuacji zdecyduje się na złożenie oferty? Nie trudno było zgadnąć. Poprzednia propozycja KGHM tak rozsierdziła Zygmunta Solorza-Żaka, pośrednio kontrolującego Elektrim, że zażądał natychmiastowego sprzedania jej przez skarb państwa pozostałych akcji PAK, co przewiduje umowa prywatyzacyjna elektrowni.

MSP nie zamierzał jednak rezygnować z możliwości odzyskania kontroli nad PAK za pośrednictwem KGHM. *Puls Biznesu* informował, że w resorcie powstał pomysł, by zwiększyć atrakcyjność zespołu elektrowni, zapewniając mu synergię ze spółkami dystrybucyjnymi. Nad tą nową koncepcją debatowało ministerialne kolegium z następującym pomysłem: dystrybucja i obrót energią, prawnie rozdzielone od 1 lipca 2007 r., pozostają pod kontrolą skonsolidowanych pionowo grup energetycznych^{xliiii}. Do potencjalnego partnerstwa z PAK mogły pretendować dwie relatywnie najmniejsze — poznańska ENEA i gdańska ENERGA. Pierwsza miała już w swoim portfelu wytwarzanie na dużą skalę, bo od połowy 2007 r. kontroluje Elektrownię Kozienice o mocy blisko 2,9 tys. MW. Druga, poza elektrownią wodną we Włocławku, ma wśród aktywów tylko najmniejszą spośród elektrowni systemowych spółkę z Ostrołęki, co czyni ją naturalnym

kandydatem do aliansu z PAK. Jednak, Resort Skarbu rozważał możliwość przyłączenia ENERGI do narodowego championa — Polskiej Grupy Energetycznej. W tej sytuacji dla KGHM pozostałaby ENEA. Jaki charakter miałby mieć alians między tymi spółkami skoro realnie są konkurentami? Tego jeszcze nie było wiadomo. Resort Skarbu rozważał różne możliwości. W grę wchodziły np. sprzedaż KGHM pakietu akcji grupy lub wniesienie ich do spółki miedzianej przez Skarb państwa. Możliwy był również wspólny zakup udziałów w PAK przez KGHM i jedną z grup energetycznych. Kolejna realna opcja to kupno PAK przez KGHM i wniesienie akcji elektrowni do nowej spółki, do której skarb państwa wniósłby dystrybucję. **Jeśli państwo przez swoje agendy wchodzi do pola organizacyjnego, nie jest zainteresowane dominującą pozycją żadnego z istotnych jego podmiotów. Żywiłowa nierównowaga dostarcza mu środków przewagi sterowania nad dynamiką wzrostu, gdyby ten zależał bardziej od procesów konkurencji na tym polu.** Ta obserwacja jest rzetelna pod warunkiem, że owym agendum nie zależy na konstrukcji struktury oligarchicznej w klasycznym sensie.

KONTEKSTY STRUKTURALNE PROBLEMU: PROCESY KONSOLIDACJI W BRANŻY ELEKTROENERGETYCZNEJ

Procesy konsolidacji w branży elektroenergetycznej, tworzenie grupy kapitałowej dla PAK są objęte wymaganiami strategicznymi polityki państwa dla sektora elektroenergetycznego, w tym dla PAKu w szczególności. Ich prawną podstawą są wytyczne zawarte w przygotowanej i zaakceptowanej przez Radę Ministrów "Aktualizacji Programu realizacji polityki właścicielskiej ministra skarbu państwa w odniesieniu do sektora elektroenergetycznego" (przyjętego przez RM 28 stycznia 2003 r.) w czerwcu 2005 r.^{xiv}.

Restrukturyzacja spółek Skarbu Państwa, ma służyć realizacji celów i priorytetów polityki energetycznej państwa oraz zobowiązań międzynarodowych Polski, w tym wynikających z członkostwa w UE, związanych z postępującą liberalizacją jednolitego rynku europejskiego.

Przewidywana konsolidacja pionowa stwarza możliwość uzyskania takich efektów skali, które mogą spowodować obniżkę kosztów działalności przedsiębiorstw energetycznych, a tym samym poprawę ich konkurencyjności oraz konkurencyjności polskiej gospodarki. Konsolidacja zostanie przeprowadzona przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych narzędzi polityki gospodarczej (np. ograniczenia zakresu koncesji) i mechanizmów korporacyjnych (np. statuty spółek) tak, aby nie skutkowałą remonopolizacją rynku energii elektrycznej. Wymaga to przede wszystkim przestrzegania właściwej sekwencji działań restrukturyzacyjnych.

Konsolidacja pozioma, a następnie pionowa, mają doprowadzić do powstania na polskim rynku silnych grup energetycznych, które będą mogły konkurować z dużymi podmiotami energetycznymi na wspólnym rynku unijnym. Kapitałowe połączenia dystrybutorów i wytwórców energii elektrycznej, powinny zapewnić w najbliższych latach finansowanie inwestycji, co umożliwi dalszy rozwój polskiej energetyki.

Proces restrukturyzacji determinują dwie przesłanki. Pierwsza - wiąże się z rozwiązaniem kontraktów długoterminowych (KDT)^{xv} na zakup mocy i energii, których PSE SA^{xvi} są w tym czasie stroną, i co stanowi istotną barierę dla konkurencyjnego rynku energii. Druga - to konieczność kontynuowania rzeczywistego i w pełni zgodnego z prawem wyodrębnienia OSP (Operator Sieci Przesyłu) i przekazanie go wraz z majątkiem przesyłowym Skarbowi Państwa. Prace parlamentarne nad rządowym projektem ustawy o likwidacji KDT i jednoczesna jej notyfikacja w Komisji Europejskiej, z uwagi na wiele niewiadomych tych

działań, skłaniały do przyjęcia dwóch alternatywnych scenariuszy restrukturyzacji. Przez (1)prywatyzację spółek sektora elektroenergetycznego i (2)sprzedaż akcji skarbu państwa w spółkach sprywatyzowanych.

Dokument przewiduje prywatyzację spółek sektora elektroenergetycznego w różnych strategiach. Ścieżka wyboru trybu prywatyzacji (oferta publiczna, zaproszenie do rokowań) w każdym przypadku miała być poddana indywidualnej analizie i uzależniona od aktualnych uwarunkowań rynkowych, makroekonomicznych oraz potrzeb samej prywatyzowanej spółki^{xlvii}

Dla dużych grup i koncernów energetycznych preferowaną ścieżką prywatyzacji jest oferta publiczna, nie wykluczano jednak również oferowania akcji tych przedsiębiorstw inwestorowi strategicznemu. W każdym przypadku projekcja rozwoju spółki ma uwzględniać cele polityki energetycznej Polski, ze szczególnym uwzględnieniem poprawy efektywności energetycznej i starannego wypełniania wymogów dotyczących ochrony środowiska.

W pierwszej kolejności nabycie pakietów akcji, które zachował Skarb Państwa w sprywatyzowanych spółkach, zaoferowano inwestorom strategicznym z założeniem, iż w uzasadnionych przypadkach akcje te będzie można zbyć innym podmiotom, również w trybie oferty publicznej^{xlviii}.

Rzecz w tym, że wszystkie wymienione w tym dokumencie strategie są objęte wpływem dynamiki zmian politycznych, interesami aktorów organizacyjnych poszczególnych firm., a w przypadku PAK, interesami jego inwestora strategicznego – Elektrimu. Jak w świetle tych zapowiedzi z 2005 r. zachowuje się PAK, Elektrim, resort Skarbu Państwa i najwyraźniej ręcznie sterowane przezeń korporacje, KGHM i spółki dystrybucji energią w 2007 r.? Czy inwestor PAK – Elektrim lub ktokolwiek inny ma uwzględniać i w jakim zakresie strategię państwa, czy aktorzy wewnętrzni PAK są podatni na procesy konsolidacyjne i za jaką cenę? Na te pytania trzeba odpowiadać w świetle danych wskazujących na pola dysfunkcjonalizacji tego przedsięwzięcia o nieustalonej jak dotychczas logice zmian. Warto ją zrekonstruować w języku socjologii organizacji. **Przyjmuję założenie, że w dyskursie na ten temat górę bierze preferencja, wedle której konsolidacja jest rzeczą właściwą, korzystną dla jej podmiotów, potrzebną, celową o z góry określonej racjonalności, tej przede wszystkim, że w całym sektorze, w Polsce, w Europie i na świecie dominują w tej branży organizmy skonsolidowane.** Firmy wchodzące w skład proponowanej konsolidacji działając odrębnie nie dadzą sobie rady z powodów sporej kapitałochłonności i efektu skali. Konsolidacja daje efekt skali, w każdym lub prawie każdym segmencie przejawia efekty synergiczne, a skutki negatywne minimalizuje rozwiniętą i dobrze sprawdzoną ich kontrolą. Poszczególne efekty łatwo zobaczyć po skali inwestycji długo i krótkookresowych, wielkości wspólnych zakupów, remontów, wymiany produktów, logistyki, także promocji marki. Konsolidacja gwarantuje rozwój, w przeciwnym razie, sam rozwój organiczny poszczególnych firm w branży nie uniesie nacisku otoczenia, konkurencji na rynku wytwarzania i dystrybucji energii, podda się łatwiej niż w warunkach konsolidacji skutkom niepożądanych czy niespodziewanych zmian właścicielskich i nie osiągnie potencjału dla rozwoju upstreamu^{xlix}. Jednakże z innej strony, konsolidacja, jeśli dokonana przez przejęcia i dominację jednego z aktorów konsolidacji, zwłaszcza państwa, może dokonać się w sposób pozarynkowy lub nie uwzględniający jego presji, może ujawnić niepartnerskie reguły dominacji i hierarchizacji struktur i procedur angażując do tego polityczne instrumenty. Nieprzyjazne przejęcia tworzą warunki dla zwiększonych kosztów, dla konfliktów interesów aktorów wewnętrznych, dla instytucjonalizacji i racjonalizacji zmian właścicielskich, dla niezdolności kontroli lub osłabiania negatywnych skutków. Dzieje się tak na mocy reguły, iż

dominacja inwestora dyktuje warunki dla decyzji lub same decyzje, a gdyby konsolidacja dokonała się wedle dominacji państwa, sektorem władali by urzędnicy Ministerstwa Skarbu i Ministerstwa Gospodarki, nawet gdyby na całość skonsolidowanego PAKu w ENEA miał wpływ akcjonariat spółki, jeśli ta pojawi się, a pojawić się musi, na giełdzie. Jeśli wpływ ministerstw ograniczyć do kierunków przekształceń strategicznych, trzeba pytać, czy nie mają już teraz wpływu na decyzje operacyjne poszczególnych firm w PAKu i na procesy ich konsolidacji w ENEA lub zmiany ich właściciela i inwestora strategicznego. Reguły określające pozycje poszczególnych firm w PAKu są rozstrzygające dla jego efektywności i pozycji na rynku i przyszłej pozycji w ENEA lub w nowym układzie właścicielskim. Przerób surowca z Adamowa i Konina w elektrowni Pątnów jest efektywny przy kontroli jego cen, technologii, inwestycji¹. Dynamika zmian technologicznych i kosztów logistycznych w tej branży jest tak duża, choć oczywiście nie gwałtowna i przewidywalna raczej, że pojawia się pytanie o dywersyfikację dostaw, choć wydaje się ono dzisiaj, w każdej odmianie swych formuł i zastosowań, absurdalne. Ale zasady bezpieczeństwa i silnej pozycji w branży mają swoją rynkową cenę, ciągle zmienną nie tylko w sferze ubezpieczeń, także w sferze kredytowania i w sferze przewidywań sytuacji kryzysowych, jeśli nie katastrofalnych w każdej z firm wchodzących w skład PAK. W tej dziedzinie konsolidacja właśnie ma być odpowiedzią na minimalizację kosztów kryzysu i możliwej katastrofy, konfliktu², w tym konfliktu i ograniczenia zasobów poszczególnych firm w PAK i dalej, potencjalnie, w ENEA. Kopalnie AK (Adamów – Konin) świetnie tę kwestię rozumieją, przychylnie przyjmują koncepcję włączenia ich do poznańskiej grupy ENEA, która chce kupić PAK zależny od dostaw węgla z tych kopalni. Zawierania w tej dziedzinie są tak dynamiczne, że nie widać w tym czasie (połowa 2007 r) możliwości dominacji jakiejś przejrzystej strategii. Podług Ministerstwa Skarbu aspiracje cenowe Elektrimu są dość wygórowane. PAK byłby wart więcej, gdyby kupił go ENEA — sama lub z KGHM (Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi w Lubinie)). Byłby tym bardziej wart po formalnym, ale nie faktycznym uwolnieniu cen energii 01.07.2007. Sumując: cele, zadania i zakładane efekty konsolidacji sytuują się w pięciu kategoriach, które utożsamione są ze współmiernymi im strategiami wewnątrz pola organizacyjnego, tym razem poszczególnych firm. Firma poszczególna też jest polem organizacyjnym, jeśli spełnia warunki definicji pola.

ZARYS MODELU POLA ORGANIZACJI Z WYRÓŻNIONYMI STRATEGIAMI

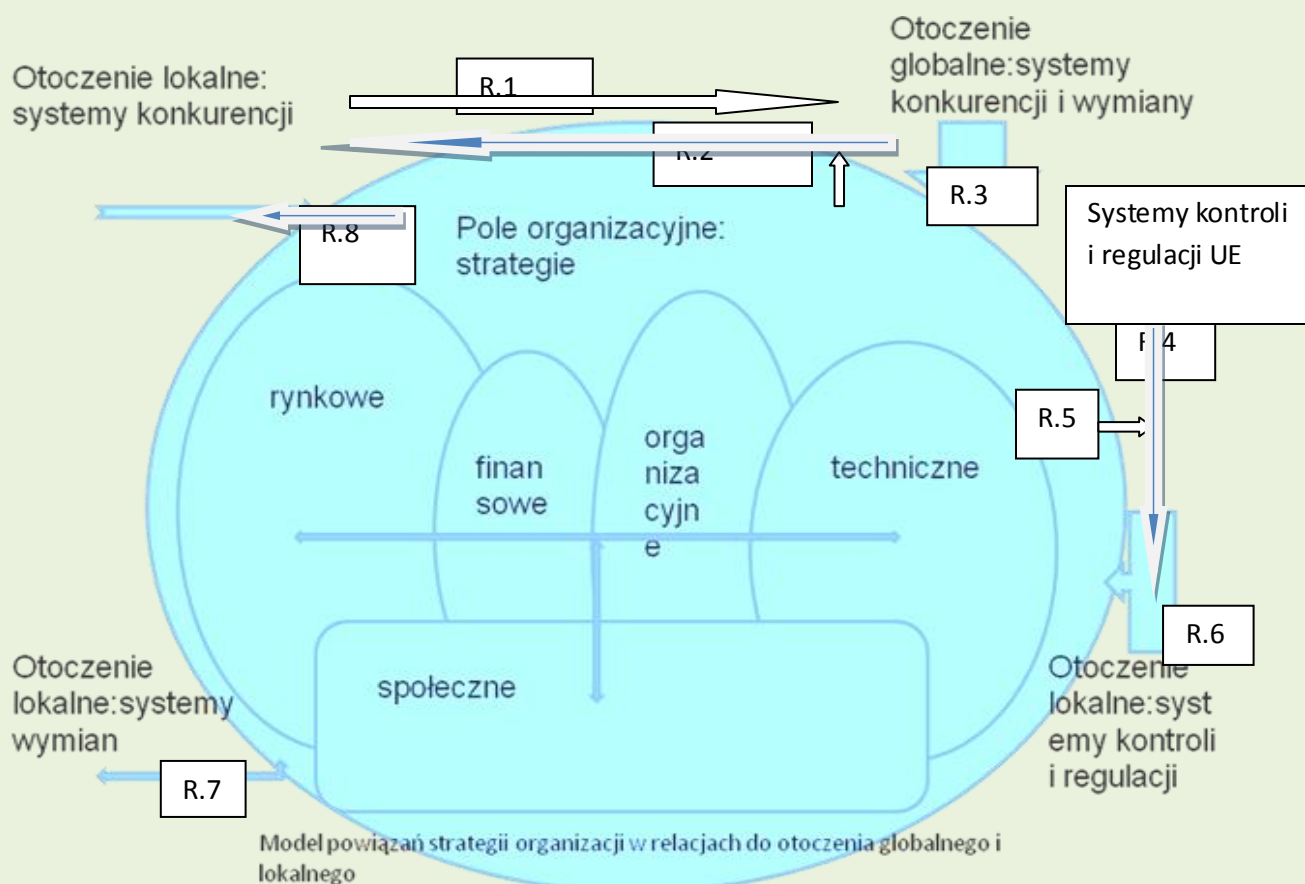
Model jest konstrukcją typu idealnego. Nie jest tedy repliką empirycznych zjawisk i procesów, przeciwnie, jest ich odniesieniem rozumiejącym w klasycznym sensie weberowskim. Składa się z kategorii strategii i relacji między nimi. Relacje wykładają się hipotezami o sile powiązań między relacjami wewnątrz pola i całego pola z otoczeniem³. Kategorie strategii wiodą do zagregowanych efektów konsolidacji. Warunkują one zwrotnie strategie wewnątrz pola. Do kategorii strategii i warunkowanych przez nie efektów zagregowanych należą:

(1) strategie rynkowe

- utrzymanie co najmniej dotychczasowej pozycji firmy na rynku energii elektrycznej i ekspansja w dziedzinie wytwarzania, obrotu, dystrybucji;
- wzmocnienie pozycji rynkowej wobec konkurentów, dostawców, odbiorców oraz organów regulujących rynek⁴;
- zmniejszenie kosztów działalności;
- poprawa wiarygodności kredytowej;
- optymalizacja i ograniczenie ryzyka rynkowego;

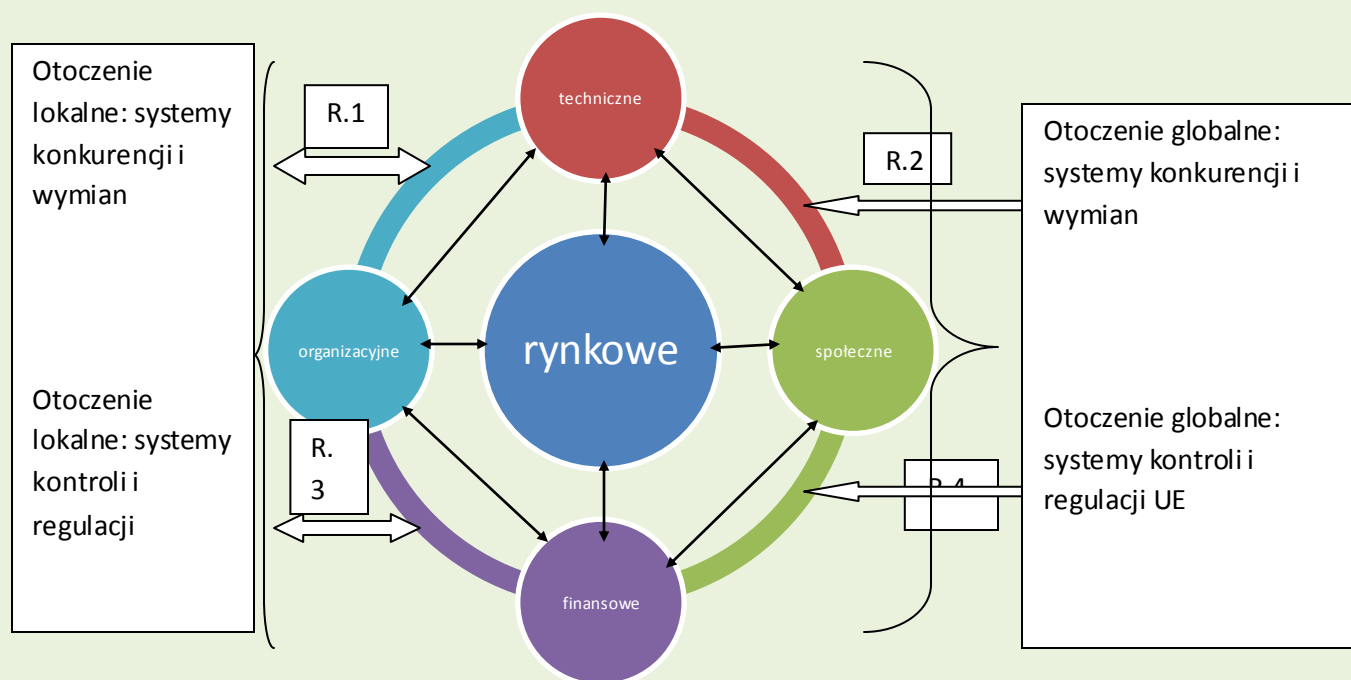
- wzrost wartości rynkowej^{liv};
- wprowadzenie (jeśli nie ma) akcji do obrotu publicznego;
- (2) strategie finansowe
 - redukcja kosztów stałych (w tym remontów, restrukturalizacja i optymalizacja zadłużenia, restrukturalizacja organizacji);
 - redukcja kosztów zmiennych: silna pozycja wobec dostawców, koordynacja zakupów;
 - optymalizacja środków na inwestycje;
 - koordynacja polityki zaopatrzeniowej;
- (3) strategie techniczne
 - prowadzenie spójnej polityki inwestycyjnej
 - optymalizacja zarządzania majątkiem wytwórczym;
 - dostęp do nowych technologii
- (4) strategie organizacyjne
 - upraszczanie struktur organizacyjnych
 - optymalizacja procesów, w tym wybór lub konstrukcja scenariuszy optymalizacyjnych (centralizacja, równoległość, hierarchizacja, itd.);
 - racjonalizacja potencjału kadrowego
 - opracowanie scenariuszy i strategii rozwoju, restrukturyzacji i prywatyzacji
- (5) strategie społeczne
 - wzmocnienie wiarygodności i pozycji firmy jako pracodawcy w długim horyzoncie czasowym;
 - wprowadzenie pakietu socjalnego, praktyki uwłaszczeń załóg^{lv};
 - wykorzystanie węgla jako paliwa podstawowego; węgiel wehikulem rozwoju regionu
 - dywersyfikacja produktów i usług, firma jako główny ośrodek tworzenie miejsc pracy, postępu technologicznego
 - minimalizacja szkodliwego oddziaływani na środowisko^{lvi}

Rys.2.strzałki ciemne oddziaływania silne; białe oddziaływania słabe)



Relacje nie mają takiej samej siły oddziaływań. R.1 i R.5 są relacjami słabymi, to znaczy niczego nie zmieniają w wielkościach, które wiążą. Relacje te wskazują kierunek adaptacji organizacji. Pozostałe relacje są relacjami silnymi, to znaczy zmieniają wielkości, które wiążą w taki sposób, iż określają warunki pola organizacyjnego zarówno poszczególnych firm jak i pola organizacyjnego sektora, do którego poszczególne firmy należą.

Relacje między strategiami pola organizacyjnego a otoczeniem o nierównoważnych zależnościach przedstawia poniższy model jak na rysunku(Rys 3):



O ile powiązania z otoczeniem lokalnym zmierzają do równowagi, relacje z otoczeniem globalnym są w stanach systematycznie niezrównoważonych. Krótko mówiąc, organizacja poszczególna musi przeznaczać wiele zasobów na adaptację do nacisków otoczenia globalnego. R. 1 i R.3 reprezentują relacje zrównoważone. R.2 i R.4 reprezentują relacje niezrównoważone. W relacjach niezrównoważonych wiele zasobów organizacji idzie na instytucjonalizację z otoczeniem i kooperacyjne gry z możliwymi w otoczeniu konkurentami lub partnerami.

Rozwiązania i przewidywania tego modelu realizuje schemat konsolidacji o tych strategiach PKE S.A. z siedzibą w Katowicach^{lvii}. Zarząd tej Spółki przyjął 21.06.2001 ramowy program *Strategia Rozwoju, Restrukturyzacji i Prywatyzacji PKE S.A* łącznie z zobowiązaniem do jego rozwinięcia szczegółowego^{lviii}. W programie znalazły się podręcznikowe zalecenia, w tym:

- współuczestnictwo w rozwoju gospodarczym o charakterze ponadregionalnym, realizowanie polityki energetycznej państwa, dostosowanie swojej struktury kapitałowej i organizacyjnej do wyzwań jakie stawia globalizacja i liberalizacja rynków światowych, dostosowanie swojej działalności i produktów do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej i na światowych rynkach paliwowo-energetycznych; W modelu R.2. W relacji tej adaptacja bierze górę nad kontrolę otoczenia. Pozycja adaptacji i kontroli zasadniczo nierówne.
- wzrost wartości firmy poprzez przystosowanie kapitałowe i organizacyjne do wymogów krajowej i międzynarodowej konkurencji na deregulowanych rynkach paliw i energii a przez to zapewnienie rozwoju podmiotów tworzących PKE S.A oraz przystosowanie ich do korzystniejszych prywatyzacji w ramach PKE S.A jako całości. W modelu R.4. W relacji tej warunki dostosowywania do wymagań regulacji zewnętrznej są warunkami pola organizacyjnego tej firmy.
- spełnienie funkcji i zobowiązań wynikających z obowiązującego prawa i zawartych kontraktów, wykorzystanie skali przyływów finansowych, racjonalizację struktur i kosztów zarządzania, racjonalizację strategii inwestycyjnych, rozwój działalności gospodarczej z uwzględnieniem produkcji energii odnawialnej, rozwój rynków energii i paliw, zapewnienie bezpieczeństwa dostaw paliw, umożliwienie rozwoju osobowego

pracowników z gwarancją pracy w długiej perspektywie czasu, działania na rzecz spełnienia wymagań i oczekiwań w zakresie ochrony środowiska, współpraca gospodarcza z samorządami lokalnymi, stworzenie multienergetycznego podmiotu gospodarczego zwiększającego konkurencyjność PKE S.A na rynku (zysk), dywersyfikacja działalności gospodarczej. W modelu R.1 i R.3.

Założeniem tego dokumentu, podobnie jak innych w branży elektroenergetycznej w Polsce są programy zawarte w *Założeniach Polityki Energetycznej Polski do roku 2020*. Przyjmuje się, iż do 2020r. zużycie energii w Polsce będzie systematycznie wzrastało w porównaniu do roku bazowego 1999r. o 43-68%, szacując przyrost energii elektrycznej ze 140 do 235 TWh. Zakłada się także od 2006-2008 przyrost nowych mocy współmiernie do zużycia, wyczerpania się rezerw prostych oraz realizację inwestycji co najmniej proporcjonalnie do posiadanego udziału w rynku. W przypadku PKE S.A prognoza zapotrzebowania na nowe moce zakładała wzrost zużycia energii do 2020 o 40% w stosunku do 2000r., co przy 30% rezerwie pozwoliło przyjąć wzrost o 2100 MW nowych mocy wytwórczych. Przedstawiono także możliwość przejęcia rynku, obecnie szacowanego na 20% od producentów niezdolnych do odtworzenia swoich mocy wytwórczych. Zakładano, że PKE S.A przejmie 16% tego rynku. W konkluzji ze Strategii PKE S.A czytamy, iż należy utrzymać moce zainstalowane poprzez ich modernizację lub odtworzenie, przewidywać budowę nowych mocy energetycznych w ilości co najmniej 2100MWe do roku 2020 w oparciu o węgiel kamienny i źródła energii odnawialnej, poszerzyć grupę kapitałową PKE S.A poprzez powiązania kapitałowe z innymi producentami energii elektrycznej, podjąć konkurencję wewnętrzną i przygotować się do konkurencji zewnętrznej.

Odnosnie dystrybucji, przesyłu i obrotu energią elektryczną w *Strategii* zawarto następujące postulaty: własna sieć dystrybucyjna lub/i udział akcjami w spółkach dystrybucyjnych; własna spółka obrotu energią elektryczną lub udział w takiej spółce, udziały/akcje w PSE S.A lub „spółkach-córkach”. Rozwiązaniem optymalnym ma być obecność, co najmniej penetracja wszystkich wymienionych elementów rynku. Przewiduje się więc powiązania kapitałowe ze spółkami dystrybucji energii elektrycznej działającymi na obszarze najbliższego otoczenia PKE S.A. Oczekiwane korzyści to silny kapitałowo podmiot utworzony z powiązania PKE S.A i spółek dystrybucyjnych, zdolny do konkurowania na zliberalizowanym rynku energii elektrycznej zarówno krajowym jak i zewnętrznym. Przyjęto, że choć spółki dystrybucyjne wymagają znacznych inwestycji, na które ich same nie stać, warto je przejmować by uchronić się przed konkurencją i dotrzeć do klientów dotychczas nie obsługiwanych przez PKE S.A. We wzroście potencjału kapitałowego dostrzega się możliwości dywersyfikacji działalności gospodarczej zgodnie z kierunkiem czy też tendencją światowych koncernów energetycznych zmierzających do tworzenia przedsiębiorstw multienergetycznych. Istotną częścią tej *Strategii* jest „opcja węglowa”, wedle której lokalizacja PKE S.A w pobliżu złóż węgla kamiennego i stosowana przez dziesiątki lat technologia przemawiają za jej kontynuacją, co ma tę zaletę i przewagę konkurencyjną, iż uniezależnia się firma od dostawców zewnętrznych, zmniejsza ryzyko upstreamu, rozwija posiadaną infrastrukturę techniczną, organizacyjną, ekonomiczną i społeczną łącznie z ich kulturowymi efektami, ściślej wiąże się z polityką lokalną. W dokumencie tym głosi się korzyść z połączenia kapitałowego z wybranymi 3 kopalniami lub całościowego przejęcia Katowickiego Holdingu Węglowego S.A w Katowicach lub Nadwiślańskiej Spółki Węglowej SA w Tychach. Podobną strategię ma Energetyka Południe^{lix}. Po przejęciu bezpośredniej kontroli nad Południowym Koncernem Węglowym, Energetyka Południe nie wyklucza zakupu kolejnych kopalni. W zakresie inwestycji zatrudnienia strategia PSE S.A jest co do schematu tożsama z

innymi przyjmowanymi w sektorze. Co się zaś tyczy prywatyzacji za optymalną ścieżkę uznaje się GPW, lepsza dla właściciela i PKE S.A

Strategia PKE S.A jest matrycą wielu przedsięwzięć tego typu i może stanowić niezłe uporządkowany zbiór tematów do szczegółowych badań, także w zakresie ich faktycznych zastosowań. Rysuje się taka możliwość, tym bardziej, że w kolejnym dokumencie pt. *Strategia rozwoju PKE S.A z 10.09.2002^{bx}* – chociaż formalnie nie przyjętym w trybie uchwały przez Zarząd – mowa jest o aktualnej sytuacji PKE S.A o jego relacjach z otoczeniem. Głosi się w nim, iż :

- celem strategicznym było „osiągnięcie pozycji średniej wielkości multienergetycznej paliwowo-energetycznej grupy kapitałowej skutecznie funkcjonującej na konkurencyjnych rynkach Polski i krajów europejskich, której akcje notowane będą na Giełdzie”. W zakresie celów operacyjnych przyjęto:
- osiągnięcie masy krytycznej – optymalnego potencjału wytwarzania energii elektrycznej, energii cieplnej i paliw;
- uzyskanie dostępu do rynku paliw poprzez powiązanie ze spółkami dystrybucji;
- stworzenie podstaw do budowy przedsiębiorstwa multienergetycznego poprzez związki kapitałowe z przedsiębiorstwami energetyki cieplnej;
- budowa grupy kapitałowej o strukturze holdingu;
- ekspansja rynkowa i kapitałowa w Polsce i Europie, w szczególności na rynkach z dużym potencjałem rozwojowym.

Zakładane cele mają być – głosi dokument –spójne z powszechnymi tendencjami sektorowymi i z założeniami polityki rządu. *Strategia z 2002* wymienia szczegółowe rozwiązania prywatyzacji w trybie oferty publicznej skierowanej do inwestorów branżowych i finansowych, a nawet i w szczególności do otwartych funduszy emerytalnych. *Program realizacji polityki właścicielskiej Ministra Skarbu Państwa w odniesieniu do sektora elektroenergetycznego z 28.01.2003* szczegółowo ustala kierunki przekształceń strategicznych dla PSE S.A. Wszystkie te materiały mają kontynuację w formie korekt, aneksów i analiz rzeczowych. Charakteryzują procesy konsolidacyjne w sektorze, również dają podstawy do konstrukcji projektów badawczych dla poszczególnych firm, PAKu w szczególności. Pytania takiego projektu są częścią podjętej tu problematyki strategii organizacyjnych i rynkowych łącznie ze społecznymi ich uwarunkowaniami i funkcjami (dysfunkcjami). Sytuują się zatem na pierwszym miejscu w badaniach procesów konsolidacyjnych elektroenergetyki polskiej. Jakie socjologiczne modele organizacji odpowiadają tym celom i strategiom procesów konsolidacyjnych, to pytania na które można odpowiedzieć w szczegółowych studiach problemu głównego. Można je zobaczyć częściowo *in action*, przyglądając się detalom (dynamice zdarzeń) liberalizacji cen energii.

PROCESY DYSFUNKCJONALIZACJI W STRUKTURZE REGULACJI ORGANIZACJAMI SEKTORA ELEKTROENERGETYCZNEGO W POLSCE. STRATEGICZNE WARIANTY ADAPTACJI

Rynek elektroenergetyczny w Polsce długo czekał na stanowiska regulatora (URE) w sprawie cen energii. Po 1 lipca 2007r, , dacie formalnie pełnego uwolnienia rynku energii elektrycznej w Polsce, taryfy jej dotychczasowych monopolistycznych dostawców nadal obowiązywały. Więcej, zatwierdzone w grudniu 2006 r. roczne cenniki nadal obowiązywały w relacjach z gospodarstwami domowymi, które od 1 lipca zyskały swobodę wyboru dostawcy energii. URE uznało, iż ceny taryfowe muszą być stosowane wobec tych klientów, dla których z

mocy prawa dotychczasowi dostawcy stali się sprzedawcami z urzędu. Dotyczyło to odbiorców domowych nie korzystających z zasady TPA, czyli nie zmieniających dostawcy. I tak to trwa do końca 2007 r., czyli do czasu, kiedy URE nie wyłoni w przetargu nowych sprzedawców z urzędu, którzy przejmą obowiązki dotychczasowych. Gospodarstwa domowe to nie jest dla państwa istotny podmiot na rynku elektroenergetycznym. Co innego w przypadku innych niż gospodarstwa domowe odbiorców energii. Odbiorcy korporacyjni, firmy, jeśli korzystały z usług tradycyjnego dostawcy, miały prawo do ceny energii przewidzianej w taryfie. Od 1 lipca 2007 ich sytuacja zależy od tego, jaki dostawca je obsługuje. ***Nierównorzędnosc podmiotów odbioru energii elektrycznej w Polsce jest zjawiskiem degeneracji rynku i figurą elementarną procesu jego dysfunkcjonalizacji.*** Już w 2001 r. URE zwolnił spółki obrotu z obowiązku przedkładania taryf do zatwierdzenia. To znaczy, że od 1 lipca 2007 r. cenniki firm obrotu - również tych, w które zamienili się tradycyjni dostawcy energii - nie obowiązywały. Pojawiła się kwestia praktyczna, mianowicie, komercyjni klienci tak znaczących dostawców energii elektrycznej jak Stoenu, Vattenfallu, ENEA i siedmiu spółek z Polskiej Grupy Energetycznej (PGE) musieli liczyć się z tym, że dotychczasowy dostawca wypowie im umowę i zaproponuje wyższą cenę. W lepszej sytuacji były przedsiębiorstwa korzystające z usług ENERGI, ENIONU, ENERGIPRO i Zakładu Energetycznego Łódź Teren. Jeszcze przez pół roku, ich kontrakty nie były obciążone możliwością podwyżki. Jak reaguje na to rynek? Kompletną dezorientacją! Oczekiwania rynku definiowane były jednoznacznie, taryfy pozostają albo znikają. Mało kto spodziewał się podziału spółek obrotu na lepsze i gorsze. Takie stanowisko URE wywołało ostrą burzę i różne strategie adaptacyjne do bałaganu spowodowanego przez URE. ENEA S.A zachowuje się tak, jakby nic się nie stało kontynuując strategię umacniania się na rynku zgodnie z zapisami Prawa energetycznego i w połowie roku 2007 zakończyła prace nad rozdzieleniem obrotu i dystrybucji energii elektrycznej. Jej konsekwencją jest zrozumiała, w horyzoncie jej rozwoju, strategia umacniania spółki na ograniczonym rynku.. Od 1 lipca 2007 r. funkcje Operatora Systemu Dystrybucyjnego na terenie zachodniej i północnej Polski pełni spółka ENEA Operator, która otrzymała 10-letnią koncesję na dystrybucję energii elektrycznej. ENEA – Operator jest jednym z największych dystrybutorów energii w Polsce. Obejmuje swym działaniem 20% obszaru kraju. Za pomocą 100 tysięcy kilometrów linii energetycznych oraz 33 tysięcy stacji transformatorowych dostarcza energię elektryczną do ponad 2.200.000 odbiorców. Ideą tej strategii jest kontrola rynku i kontrola czynników jego regulacji, minimalizacja stanów niepewności.

Inne strategie reprezentują jej rywale. Przykładem jest strategia elastyczności adaptacyjnej wg wzoru Vattenfall. Spółka Vattenfall rozpoczyna kampanię, zmierzającą do pozyskania klientów w całej Polsce w okresie zawirowań związanych z decyzjami URE. Konkretyzuje swoje oferty dla klientów korporacyjnych i indywidualnych w całej Polsce. Dociera do rejonów i odbiorców zainteresowanych zmianą dostawcy. Oceniano, że miesięcznie firma może pozyskiwać co najmniej pół tysiąca nowych klientów indywidualnych, choć optymistyczne szacunki mówiły, że może to być nawet 10-krotnie więcej. Vattenfall liczył, że żaden klient nie będzie chciał od niego odejść. Istotnie, w pierwszym dniu po uwolnieniu rynku czyli od 01.07.2007r., nikt nie zgłosił takiego zamiaru, podczas gdy przedtem chęć przejścia do Vattenfalla deklarowało - według danych firmy - "tysiące" osób (nie podano dokładnej liczby) z różnych stron kraju

W tym czasie badania demoskopijne wykazały, że większość Polaków nic nie wie o uwolnieniu rynku energii i nie zna jego zasad. Elastyczność Vattenfalla w tym właśnie, że kreuje oferty w warunkach rzeczywistej migracji klientów na rynku.

Równocześnie podług Vattenfalla nadzieje na spadek cen energii w związku z uwolnieniem rynku są bezpodstawne. Przewidywano, że być może na obniżkę zdecydują się najdroższe zakłady, konkurencja powinna też poprawić ofertę i jakość usług. Analizy wykazały jednak, że z powodu czekających polską energetykę inwestycji, zaostżenia norm środowiskowych, konieczności korzystania w części z droższej energii ze źródeł odnawialnych oraz wzrostu zapotrzebowania na prąd, jego ceny w kolejnych latach będą rosnąć. Vattenfall wie co robi, bo klientom indywidualnym w Polsce i tak niewiele wolno. Nie udało im się w szczególności uwolnić od dotychczasowych umów ze sprzedawcami energii. Ani na poziomie wiedzy lokalnej, ani eksperta, nikt w połowie roku 2007 nie wiedział czy zatwierdzone przez prezesa URE taryfy przestaną obowiązywać i czy sprzedawcy energii zamierzają je obniżyć. Specjaliści raczej spodziewali się podwyżek. Wskazówka by poczekać, aż wszyscy przygotowują swoje oferty i wybierać nie z dotychczasowych, a z nowych nie bardzo nadawała się do użytku. W każdych warunkach w treści umów, przy niewielkich różnicach cen ważniejsze mogą się okazać inne ich postanowienia. Dostawcy energii wiedzą, że ich klienci nie od razu wypłaczą się ze starych umów. Nawet jeśli zawrą nową z innym dostawcą przez przynajmniej dwa miesiące (często znacznie dłużej) nie rozstaną się ze starym. A ten ma trzy miesiące na przesłanie informacji o zmianach. Problemy pojawiają się wtedy, gdy nowy sprzedawca nie sprostą wymaganiom i przestanie dostarczać energię mimo zawartej umowy. Wprawdzie gospodarstwa domowe jak odbiorcy dostaną dodatkowe urzędowe wsparcie w postaci sprzedawcy z urzędu, ale nie wiadomo, jak będzie to funkcjonowało.

Jeżeli np. wybrany przez klienta sprzedawca nie będzie się mógł wywiązać z umowy, np. zbankrutuje, to jego zobowiązania przejmie sprzedawca z urzędu. Ale użytkownik musi się liczyć z tym, że prąd od dostawcy z urzędu będzie droższy niż od dobrowolnie wybranego sprzedawcy. Eksperti ostrzegali, że przepisy o sprzedawcach z urzędu, by dobrze funkcjonować, muszą jeszcze zostać doprecyzowane w ramach nowelizacji prawa energetycznego czyli, jak dobrze pójdzie, trzeba poczekać przynajmniej rok. Choć formalnie został uwolniony rynek energii od 1 lipca 2007r., to bez dodatkowych aktów prawnych - poza nowelizacją prawa energetycznego - i bez zmian powiązań kapitałowych dotychczasowych uczestnik rynku, faktyczne zmiany są zamrożone

Istotnie, data wejścia w życie ostatniej nowelizacji prawa energetycznego została ogłoszona jako moment otwarcia rynku energii elektrycznej i gazu w Polsce. Zmianę wymusił obowiązek implementowania dyrektyw europejskich dotyczących wspólnotowych zasad dystrybucji energii. Prawnym narzędziem pozwalającym przeprowadzić liberalizację stało się rozdzielenie operatorów sieci przesyłowych i spółek dystrybucyjnych. Zatem sformułowanie ustawowej definicji oraz sposobu powstawania samodzielnego sprzedawcy energii, który ma konkurować z podobnymi podmiotami na rynku o względy kupujących tę energię, powinno stanowić początek kształtowania wolnego rynku energii. Tak przewidują normy i ich nowelizacje

Sprzedaż ma wynikać z umowy. Zmiana lub raczej sama możliwość zmiany sprzedawcy nie powinna kształtować warunków drugiej umowy, tzn. umowy dostawy energii. Drugim narzędziem liberalizacji rynku przewidzianym w nowelizacji, obok podziału na sprzedawcę i dystrybutora, jest konsekwentne ukształtowanie możliwości rozdzielenia jednolitej dzisiaj umowy kompleksowej na dwie odrębne: dystrybucyjną i sprzedaży.

Wszelako pełne uwolnienie rynku energii wymaga kolejnych regulacji prawnych. I one zresztą nie ogarną wszystkich sytuacji i praktyk związanych ze zmianą sprzedawców przez odbiorców innych niż gospodarstwa domowe. ***Zachowane powiązania kapitałowe pomiędzy rozdzielonymi sprzedawcami i dystrybutorami energii tworzy sieciowe dążenie tej grupy do utrzymania dotychczasowych zasad współpracy z odbiorcami końcowymi. Okazuje się tedy, że dokonane są tylko pewne pozorne transfery istniejących umów kompleksowych z odbiorcami w jednej grupie kapitałowej, obejmującej sprzedawcę i dystrybutora energii.*** Podział jednej umowy kompleksowej, obejmującej sprzedaż i dystrybucję, na dwie nie będzie w interesie takiej grupy. Praktyczna liberalizacja staje się więc tym bardziej utrudniona, że podjęcie wysiłku zmiany umowy kompleksowej na dwie odrębne obciąża odbiorcę końcowego. Jest skutecznie hamowana przez niezbędne i zawsze uciążliwe procedury. Do tego dochodzi - co prawda ograniczony ustawowo do końca 2007 r. obowiązek zatwierdzania taryf przez regulatora rynku (URE). Owszem po tym terminie sprzedawcy energii będą musieli z odpowiednim wyprzedzeniem informować swoich klientów o obowiązującej taryfie lub o jej zmianie. Narzuca się uwaga by procedury administracyjne zastąpić w tym zakresie procedurami wynikającymi z kodeksu cywilnego. Tworzeniu zachęt do zmiany sprzedawcy energii, zwykle towarzyszy uprawnienie do samodzielnego kształtowania jej cen. Lecz tak właśnie w Polsce nie jest. Kolejną barierą jest dostęp do rynku podmiotów, które nie powstały z narzuconego ustawą podziału dostawcy. Nie istnieją regulacje zapewniające potencjalnym uczestnikom sprzedaży energii takich samych warunków, jakie mają zasiedziali uczestnicy tego rynku, związanych m.in. z ich powiązaniami kapitałowymi.

Dysfunkcjonalizacja sektora i rynku elektroenergetycznego w Polsce to eksploatacja klientów przez producentów, a zwłaszcza dostawców energii przede wszystkim i manipulacja dostawcami i producentami przez czynniki kontroli i regulacji państwowej. Na przykład w sytuacji zmiany dostawcy odbiorcy powinni poza stawkami taryfowymi mieć na względzie zakres swoich własnych zobowiązań i związanej z tym odpowiedzialności. Są zmuszeni zwracać uwagę, czy promocyjne warunki są związane z obowiązkiem zakupu minimalnej ilości energii i na konsekwencje niedotrzymania takiego zobowiązania. Ważne dla nich są także zasady rozwiązywania umów - zwłaszcza terminy wypowiedzenia oraz wynikające z tego ewentualne opłaty. Sprzedawcy energii bezlitośnie stosują pętle powiązań klientów ze sobą i przewidują wysokie opłaty z tytułu wcześniejszego rozwiązania umowy.

Liberalizacja rynku energii w Polsce w 2007 r. wyostrzyła oczekiwania wzrostu cen energii. Jak wiadomo, wytwórcy uzasadniają konieczność podwyżki między innymi rosnącymi obowiązkami związanymi z ochroną środowiska oraz kosztownymi inwestycjami w modernizację. Natomiast sprzedawcy energii elektrycznej zwracają uwagę na dodatkowe obciążenia związane z certyfikatami.

Niektóre przedsiębiorstwa energetyczne już ujawniły, że planują w 2008 roku podwyżkę o 10 proc. Vattenfall Sales w ogłoszonej ofercie w swoim programie stabilnym zaproponował klientom na pierwsze półrocze przyszłego roku cenę 16 groszy, czyli większą o ponad 10%. Ze względu na konieczność dokupienia praw do emisji około 3 mln CO₂, do podwyżki może być zmuszona też Elektrownia Kozienice, w przeciwnym wypadku będzie musiała ograniczyć produkcję do poziomu 80 proc. z 2006 roku. Zapowiadane podwyżki pogłębią już obecnie niekorzystną sytuację polskich konsumentów, którzy, po uwzględnieniu siły nabywczej, płacą za energię prawie najwięcej w Europie (wyprzedza nas jedynie Słowacja). Paradoksalnie, do

podwyżek cen energii elektrycznej przyczynia się liberalizacja rynku, która miała poprzez konkurencję sprawić, że ceny spadną. Jednak liberalizacja prowadzi do ograniczenia roli Urzędu Regulacji Energetyki, który dotychczas skutecznie przeciwstawiał się wzrostowi cen. URE, jeśli liberalizacja istotnie nastąpi będzie, miał ograniczony wpływ na kształtowanie kosztów zaopatrzenia w energię elektryczną, bo po liberalizacji rynku energii prezes URE będzie zatwierdzać tylko stawki opłat za przesyłanie lub dystrybucję. Polskie przedsiębiorstwa energetyczne mogą więc szukać oszczędności m.in. redukując straty techniczne i handlowe, które w Polsce stanowią aż 10 proc.

RELACJE W PROCESACH KONSOLIDACJI. KGHM W ROLI TESTERA. IDENTYFIKACJA I POLE MANEWRÓW ELEKTRIMU. Z SOCJOLOGII PRAKTYK MENADŻERSKO-BIUROKRATYCZNYCH

Przyjrzyjmy się dynamice zmian na relacjach rzeczywistych i potencjalnych między MSP, PAKiem, Elektrimem, KGHM, ENEA od początku września do początku października 2007. Szacuje się, że inwestycje w sektorze elektroenergetycznym pochłoną ponad 80 mld zł w ciągu najbliższych 10 lat. Realizacji tych planów służyła zakończona konsolidacja sektora w cztery duże grupy^{lxi}. Nieoczekiwanie dla obserwatorów z zewnątrz w połowie roku 2007 na rynku potencjalnych nabywców PAKu znalazł się Kombinat Górniczo-Hutniczy Miedzi (KGHM) w Lubinie. Poważnie rozważano, czy złożyć ofertę kupna PAK. Informowano, że Zarząd KGHM wstępnie przyjrzał się wynikom pracy KPMG^{lxii}, które doradza mu w związku z możliwą inwestycją spółki miedziowej w akcje PAKu. Informacje opatrywano zastrzeżeniem, iż jest to projekt studyjny w fazie wstępnych analiz. Doszło do sformalizowanych kontaktów z głównym akcjonariuszem czyli Skarbem Państwa. Decyzja o kupnie miała zapaść dość szybko. Okazało się, iż Elektrim i kontrolujący spółkę Zygmunt Solorz-Żak, spodziewali się oferty KGHM. Przedstawiciele Elektrimu podkreślali, że rozstrzygnięcie kwestii własności PAK jest bardzo pilne, bo zespół elektrowni musi podjąć poważne decyzje inwestycyjne, które przesądzą o jego przyszłości. Dopóki sprawa jest w zawieszeniu, spółka nie może tego zrobić.

Warto przypomnieć, że w czerwcu 2007 r. Elektrim wystąpił do Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP), żądając prawie 2 mld zł odszkodowania z tytułu niezrealizowania umowy prywatyzacyjnej PAK. Wcześniej inwestor wielokrotnie domagał się, by zgodnie z jej treścią, MSP sprzedało mu kolejny pakiet akcji elektrowni. Elektrim wyznaczył skarbowi tygodniowy termin płatności, który minął pod koniec czerwca 2007 r.. Zagroził skierowaniem sprawy do sądu, jednak groźby nie zrealizował. Liczył, iż KGHM złoży ofertę kupna akcji PAK i że będzie ona skierowana do MSP. Na jej podstawie resort miałby podjąć decyzję o odstąpieniu od umowy prywatyzacyjnej i zwrócić Elektrimowi poniesione nakłady, a następnie sprzedać akcje PAK KGHM. Ale resort Skarbu przeciąga sprawę i unika takiego rozwiązania, ponieważ odstąpienie od umowy wiąże się ze wskazaniem strony odpowiedzialnej za jej niezrealizowanie. Resort skarbu raczej nie ma ochoty brać winy na siebie tym bardziej że – aż huczało w kręgach zainteresowanych – w wystąpieniu pokontrolnym Najwyższej Izby Kontroli (NIK), dotyczącym prywatyzacji PAK, NIK formułuje długą listę zarzutów — poczynając od sprzedaży pierwszego pakietu akcji spółki i roli, jaką odegrała w tym procesie firma doradcza EMCA, poprzez realizację zobowiązań inwestycyjnych Elektrimu, sprawowanie nadzoru przez MSP oraz podpisanie z inwestorem aneksów zwiększających jego kontrolę nad PAK, mimo niezrealizowania obowiązków. NIK sugerował, że niezrealizowanie zobowiązań przez inwestora mogłoby stać się

podstawą do wypowiedzenia umowy. W tych okolicznościach MSP nie ryzykuje podjęcia decyzji, która wymagałaby wzięcia na siebie winy za zerwanie umowy z Elektrimem. Oznacza to, że oferta KGHM, jeśli miała być złożona, może być skierowana do inwestora, a nie do ministerstwa. To przykra niespodzianka dla Zygmunta Solorza-Żaka, który w tym czasie nie chce słyszeć o sprzedaży akcji PAK. Jeszcze biedak nie wie, że możliwy jest oligopol pod ścisłą kontrolą państwa.

Po takich napięciach między Ministerstwem Skarbu Państwa, Elektrimem i KGHM mało kto spodziewał się powrotu stron do negocjacji na temat zmiany inwestora w Zespole Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin. Po kilku tygodniach ciszy negocjatorzy niespodziewanie wrócili do rozmów. Ustalono, że KGHM dostanie dodatkowe dokumenty PAK, które są potrzebne doradcy miedziowego giganta, firmie KPMG, do poprawienia wyceny elektrowni. Na jej podstawie KGHM miał złożyć nową ofertę zakupu PAK. Ta wymiana informacji, procedur i starań negocjacyjnych już nie ukrywa, że między Elektrimem a MSP chodziło o pieniądze i tylko pieniądze. KGHM wyceniał pakiet akcji PAK należący do Elektrimu na 1 mld złotych, Elektrim żądał 2 mld, których zwrotu domagał się od skarbu państwa. Przy tak dużej rozbieżności w oczekiwaniach stron szansa na uzgodnienie kompromisowych warunków transakcji malała do zera. Kalendarium boju o PAK to lekcja socjologii organizacji z problematyki reakcji organizacji na adaptację do warunków zmian, które wymykają się spod organizacyjnej kontroli. **Elektrim nie tyle przedłuża stany niepewności by podbić cenę odstąpienia PAK, raczej traci zdolność menadżersko-biurokratycznej kontroli sektora.** W styczniu 2007 r. Elektrim i Ministerstwo Skarbu Państwa wracają do rozmów w sprawie PAK. W lutym tego roku pojawia się koncepcja odkupienia PAK od Elektrimu przez KGHM. W marcu KGHM potwierdza wstępne zainteresowanie PAK. W czerwcu Elektrim żąda od skarbu państwa 2 mld zł odszkodowania za niezrealizowanie umowy prywatyzacyjnej PAK. W lipcu KGHM składa wstępną propozycję cenową; Elektrim wzywa MSP do natychmiastowej odsprzedaży pozostałych akcji PAK. Wre wrześniu zaś KGHM płacze język, gdyż w zarządzie KGHM nie ma jednomyślności co do złożenia oferty odkupienia akcji ZE PAK. Najwyraźniej w MSP pojawiły się jakieś inne warianty. Co je tłumaczy? Polityka. W takich sytuacjach mówi się zwykle o skomplikowaniu procesu zmian właścicielskich, a w języku socjologii o niestabilnych interesach ośrodków regulacji i kontroli z jednej strony (MSP), z konkurencyjnymi organizacjami z drugiej (Elektrim, KGHM, PAK)

W ocenach potocznych koncepcja powiązania KGHM z PAK i firmami dystrybucyjnymi byłaby korzystna dla producenta miedzi, bo nie byłby tak uzależniony od wahań cen surowca na światowych rynkach. Jednak trudno było nie zauważyć, że połączenie KGHM ze spółkami energetycznymi oznaczałoby praktycznie powołanie do życia kolejnej, piątej już grupy energetycznej. Resort skarbu chciał raczej zredukować te aktywa, niż je pomnażać. Większość obserwatorów uznała trafnie, iż wejście KGHM do sektora elektroenergetycznego to jest koncepcja polityczna, która obciąży dużymi kosztami spółkę wymagającą inwestycji w podstawowy biznes. W takich warunkach, w końcu września 2007 r., KGHM przyspiesza. Bada plany i możliwości zbudowania aliansu między PAK a spółkami z sektora obrotu i dystrybucji energii, co miałoby uatrakcyjnić inwestycję KGHM w PAK. Jednak Ministerstwa Skarbu nie zadawałają propozycje KGHM uznając, iż decyzja o powiązaniu obu firm z ENEA, jak zaproponował KGHM, doprowadzi do opóźnienia debiutu giełdowego poznańskiej spółki. Ogłosiło więc, że najlepiej będzie jak udziały Elektrimu w PAK odkupi ENEA właśnie, która już w październiku 2007 r. miałaby być gotowa do negocjacji z Elektrimem. Oto pole szarady z programem właścicielskim dla PAKu. A na nim pokazuje się dominująca rola MSP i ENEI.

Poznańska grupa energetyczna ENEA nie tyle ma pomóc KGHM w przejściu PAKu, raczej go zastąpić go w roli inwestora. Rzecz prosta natychmiast legitymizuje się koncepcję w dyskursie urzędniczym MSP, że konsolidacja z ENEA mocno podniosłaby wartość zespołu elektrowni. Nieistotne są już szczegóły tej operacji. Istotne zaś, że ENEA, początkowo wyspecjalizowana w dystrybucji i obrocie energią, ma już w grupie dużą spółkę wytwórczą — wniesioną przez skarbu państwa Elektrownię Kozienice. Teraz nadchodzi korporacyjny nacisk: skoro grupa ENEI szykuje się do debiutu giełdowego, który — dzięki przyjętej formule upublicznienia — można przygotować w ciągu kilku miesięcy, trzeba ją wzmocnić na rynku wytwarzania w sektorze elektroenergetycznym. W końcu na początku października 2007 r., Ministerstwo Skarbu Państwa rozważa, czy kopalnie węgla brunatnego "Konin i "Adamów wejdą w skład Grupy Kapitałowej ENEA SA. Odkupienie przez państwową spółkę energetyczną ENEA od Elektrimu akcji PAKu wiąże się z wniesieniem KWB Konin i KWB Adamów do ENEI. Resort skarbu trafnie sądził, że wzmocnił to ENEE w negocjacjach z Elektrimem. Perspektywa ta satysfakcjonuje poszczególne firmy w PAK (szczególnie kopalnie węgla brunatnego), gdyż w jej wyniku kopalnia i elektrownia będą miały jednego właściciela, zainteresowanego wieloletnią produkcją energii. Koncepcja połączenia w jednej grupie kopalni, elektrowni i dystrybucji wydaje się ekonomicznie racjonalna: Integratorem nie mogą być kopalnie, bo są za słabe ekonomicznie, nie może być PAK, bo jego sytuacja wewnętrzna jest złożona, a inwestor strategiczny w typie Elektrimu nie jest zainteresowany w modernizacji całej organizacji. Musi pojawić się inwestor branżowy. Każda z kopalni ma w integracji także swój poszczególny interes. KWB Konin wydobywająca rocznie ok. 10,5 mln ton węgla, o przychodach sięgających 600 mln zł i zatrudnieniu przekraczającym 4 tys. osób, po poniesionej w ubiegłym roku stracie walczyła o dodatni wynik w 2007 roku. Chociaż koszty uruchomienia nowego złoża Tomisławice szacowane na 200 mln zł kopalnia z trudem, ale udźwignie, inwestor branżowy umożliwi w dłuższym okresie dostęp do środków na rozwój. Zatrudniająca ok. 1,8 tys. osób KWB Adamów prognozuje, że w 2007 r. sprzeda ok. 4,8 mln ton węgla, ale to nie wystarcza do osiągnięcia bezpieczeństwa finansowego. ENEA zaś wiąże tę transakcję z debiutem na GPW.

KONKLUZJE: CZYNNIKI NIESTABILNOŚCI NA RYNKU ELEKTROENERGETYCZNYM

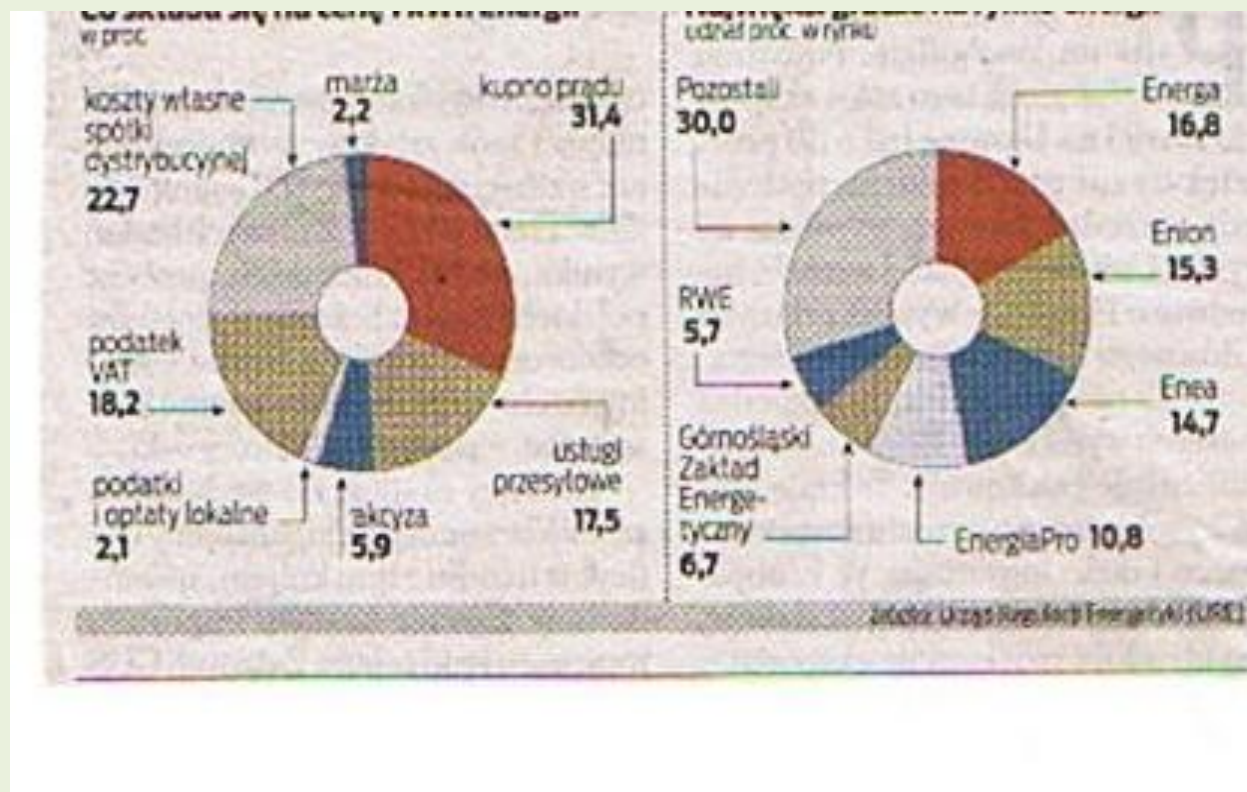
Dynamika tych relacji charakteryzuje wręcz idealny model pola dysfunkcyjności, na którym niepewność, czynniki konfiguracji podstaw właścicielskich PAKu, strategię jego rozwoju i techniki jego instytucjonalizacji są kompletnie zmienne, zdefiniowane co do kierunków działań na rynku elektroenergetycznym tylko co do korporacyjnego celu konstrukcji potężnej, konkurencyjnej organizacji regulowanej dominującym wpływem państwa. Nie ma określenia alternatywnej struktury dla procesu konsolidacji PAKu z proponowanymi partnerami, nie ma charakterystyki formalnej procesu konsolidacji. Równocześnie i paradoksalnie konsolidacja zatem ma być rozwiązaniem strukturalnym dla procesów dynamiki zmian, również o charakterze kryzysowym. Regulacje zmian w warunkach kryzysu lub konfliktu zasobów łatwiej bowiem dają się podjąć w takim scenariuszu konsolidacyjnym, które takie sytuacje przewiduje i wbudowuje odpowiednie zabezpieczenia. Ale mają wcale małe koszty. Inwestycje w tej dziedzinie są nie do uniesienia przez poszczególne segmenty PAKu, bo mają charakter perspektywy rozwojowej, a do tego potrzebne są inwestycje infrastrukturalne, liniowe, których efekty pojawią się dopiero w tej perspektywie, a same inwestycje wymagają decyzji już teraz. Jaki podmiot w PAKu ma je podjąć?

Inwestor strategiczny? Oba ministerstwa, Skarbu i Gospodarki zamierzają się go zneutralizować przez zabiegi konsolidacyjne? Czy ENEA jest w stanie odpowiedzieć na problemy PAK w dającej się dla niej samej określić i dla aktorów wewnętrznych PAKu perspektywie? A może chodzi o zmianę właściciela PAKU, jak mówi się o tym na politycznych giełdach po wyborach z 21 października 2007? Tendencje dysfunkcyjności zdają się narastać w warunkach niepewności pozycji poszczególnych składników PAKu dzisiaj i ich przyszłej pozycji w ENEi czyli w strukturze nowego właściciela państwowego. Czy zapowiadana synergia z tak przeprowadzonego procesu konsolidacyjnego istotnie da satysfakcjonujące wyniki dla wszystkich pięciu strategii, tego z góry żaden model zjawiska nie określi, choć ten – zrekonstruowany z dotychczasowej realizacji procesu konsolidacyjnego i jego logiki – zdaje się zapowiadać przynajmniej zdolność nowej korporacji do kontroli swego otoczenia i konkurencji. Choć ekonomia rynku, na którym działa PAK jest w wystarczającym stopniu jasna, wręcz podręcznikowa: zasoby są dostępne, podobnie kapitał, towary i usługi, handel, jego ceny i reguły, a fluktuacje wszystkich składników są przejrzyste, sama struktura organizacyjna PAK łącznie z instytucjonalnymi powiązaniem i strategiami adaptacji do zmian stanowi potencjał dysfunkcyjności kompletnie nie do oszacowania. Nowa korporacja ma zagwarantować minimalizację tego czynnika dysfunkcyjności systemowej. PAK nie ma kłopotów z zawieraniem transakcji, choć ich kosztu co i rusz są zmieniane w rozmaitych procedurach aneksowych, których decyzje zależą co prawda od sprawności zarządu, czasem kompetencji w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi i umiejętności negocjacyjnych z głównymi swymi aktorami-partnerami, w tym z personelem, i związkami zawodowymi. Rachunek ekonomiczny skontaminowany jest w takim przypadku i zawsze z rachunkiem typowych kosztów transakcyjnych w relacjach z podmiotami konfigurującymi jego strukturę. A rozmaite porozumienia wynegocjowane przez związki zawodowe są bardzo kosztowne i słabo są odporne na redefinicje^{kiii}. Podobnie kontrakty długoterminowe, które były (były, bo się kończą z końcem 2007r) mało odporne na zmiany cen, chyba że przez operacje ubezpieczeniowe od ryzyka tych zmian i gotowość kontrahentów do negocjacji kosztów. Nie ma 100% bezpieczeństwa i 100% adaptacji do zmian z zerowym kosztem ich osiągnięcia. W świetle rachunku ekonomicznego sprawa jest trywialnie prosta: każdorazowy wzrost kosztów wydobycia węgla w Adamowie, czy Koninie dla Pątnowa natychmiast podnosi koszt wytwarzanej energii, której cena na rynku wcale nie musi się od tego zmienić. Jak jednak wygląda w takiej perspektywie pozycja PAKu na rynku elektroenergetycznym? Jako teren kolonizacji rywali. To twierdzenie jest uogólnieniem obserwacji z zachowań modelu i niezdolności udźwignięcia przez sam PAK jego kosztów finansowych. Każde zaburzenie destabilizujące pozycję PAK pochodzi z dwóch źródeł, z nieuporządkowanej, archaicznej struktury organizacyjnej o nieadaptatywnej kulturze i niestabilnej pozycji na rynku branży elektroenergetycznej, jeśli mierzyć ją konkurencyjną kompetencją, zdolnością inwestycyjną, efektywnością ekonomiczną, skutecznością, instytucjonalizacją relacji z otoczeniem, wielkością kontroli rynku i stabilnością w warunkach kryzysu zasobów. Konsolidacja PAKu z ENEA jest rozwiązaniem dobrym, bo gwarantuje bezpieczeństwo spółki, stabilność i szanse nieorganicznego wzrostu. Silną stroną bowiem PAKu jest własny upstreamu, to znaczy własne zasoby surowcowe, których złoża, wedle aktualnych obliczeń, wystarczają na 30 lat eksploatacji. Równocześnie jest on czynnikiem podnoszenia wartości całej spółki. Nikt o tym lepiej nie wie niż Elektrim. To oznacza też powód jego oporu w przedłużających się negocjacjach z resortem Skarbu. Droższą firmę trudniej odzyskać nic taniej. Rzecz prosta, gdyby Pątnów przeorientował strategię na dywersyfikację dostaw lub jeszcze szerzej na zmianę paliwa, albo na rewolucję technologiczną

wytwarzania wielu, nie tylko jednego produktu ,mianowicie energii, pozycja PAKu wymagałaby nowych definicji instytucjonalnych we wszystkich wymiarach branży i sektora elektroenergetycznego..Jeśli jednak PAK celuje w kategorii bezpieczeństwa energetycznego i ma się w tych wymiarach liczyć, takie opcje nie mogą nie wchodzić w rachubę. To jednak istotnie zmienia pozycję upstreamu AK w PAKu, choćby w wymiarze potrzeby rezerwy surowcowej. Konsekwencje obserwacji, iż gospodarka jest tym bardziej stabilna w tej części Europy, im więcej jest w niej wolnego rynku , nie ominą i PAKu. Ale i też jej stabilność jest skorelowana ze zdolnością poszczególnych firm do działania wykorzystującego procesy konsolidacji, zwłaszcza, gdy – jak w przypadku sektora elektroenergetycznego - ceny jego produktów będą , tak czy owak uwolnione. KPMG szacuje, że jeśli do tego dojdzie, to w ciągu kilku lat ceny wzrosną do 55-60 euro za 1 MWh. wobec obecnych niecałych 40 euro^{lxiv}.

Dylematy cenowe dla procesów konsolidacji to kwestia poważna, bo najlepiej byłoby uwalniać ceny w sytuacji, gdy na rynku działają niezależni dostawcy, ale ci pojawiają się gdy ceny są wolne, gdy ich wzrost jest mały z punktu widzenia budżetów odbiorców, gdy ich wzrost nie zaburza pozycji innych sektorów gospodarki. Ale takich sytuacji jest bardzo mało. Gdy uwolnienie cen jest operacją powiązaną ze zmianą polityczną o charakterze globalnym (wybory w Polsce 21.10,2007), natychmiast uruchamiają się fikcyjne i w istocie nominalistyczne praktyki polegające na produkcji nowych definicji działania, nowego typu problematyzacje i tematyzacje sytuacji działania, kontrdziałania różnych ośrodków, środowisk i grup refiguracji politycznej, zwłaszcza kapitalizmu politycznego. Problem w tym, że ceny i tak będą musiały wzrosnąć, tak aby umożliwić inwestorom osiągnięcie rozsądnego zwrotu na kapitale zainwestowanym w budowę nowych i odbudowę istniejących mocy. Pytanie, jak szybko - to pytanie do niezależnego regulatora i do polityków. Szybsza liberalizacja to prawdopodobnie szybszy wzrost cen. Wolniejsza - to prawdopodobnie odsuwanie w czasie niezbędnych inwestycji . Po rozdzieleniu obrotu i dystrybucji w lipcu 2007 r. wskutek nowelizacji ustawy Prawo energetyczne, nowo utworzone przedsiębiorstwa obrotu do końca 2007 roku muszą korzystać z taryf cenowych zatwierdzonych dla przedsiębiorstw będących operatorami systemów dystrybucyjnych (zakłady energetyczne przed podziałem na obrót i dystrybucję). Korzystając ze swoich uprawnień URE może, choć nie musi, zwolnić wszystkie spółki obrotu z obowiązku zatwierdzania cen na 2008 rok. Aliści, Prezes URE ogłosił w dniu 31 października 2007 r. komunikat w sprawie zwolnienia przedsiębiorstw energetycznych posiadających koncesje na obrót energią elektryczną z obowiązku przedkładania taryf do zatwierdzenia^{lxv}. Kilka dni później, decyzję tę cofnięto razem ze zwolnieniem prezesa URE ze stanowiska. **Polityka ma dla sektora elektroenergetycznego tak rozstrzygające znaczenie, że procesy konsolidacji na terenie tego sektora w Polsce muszą być dodatkowo opłacone powstrzymaniem procesów liberalizacji całego sektora, w tym także osłabieniem jego pozycji w powiązaniach z otoczeniem międzynarodowym.** Zatem, czy PAK będzie dysponował taką strukturą, że będzie czynnikiem procesu liberalizacji wszystkich składników swego sektora lub przynajmniej tak silny, że wykorzysta procesy uwolnienia cen dla konsolidacji w ENEi ? Zważmy, że udział ENEI na rynku wygląda jak na diagramie poniżej: (po lewej stronie diagramu składniki (w procentach)ceny 1kWh energii, po prawe najwięksi gracze na rynku energii)i

Składniki cen



Czy w świetle tej analizy ENEA ugruntowuje swą pozycję w relacjach do otoczenia lokalnego gdy ceny energii wzrosną, gdy więc pola dysfunkcyjności dynamizują się wraz z wejściem nowych ośrodków decyzji na stare pola konfliktu? Wiadomo, że w takich warunkach trzeba paraliżować możliwy opór społeczny i przygotowywać grunt, a zwłaszcza wiedzę dyskursywną, definicje społeczne i artefakty organizacyjne współmiernie do sprzeciwu społecznego^{lxvi}.

Żadnego ratowania jednych państwowych spółek przez inne — zapowiadało PO. Ale to jeszcze nie oznacza szlabanu fuzji jednych spółek państwowych z innymi. Niemniej deklaracje Platformy Obywatelskiej (PO) dotyczące udziału spółek kontrolowanych przez państwo w realizacji polityki rządu są jednoznaczne.— Administracyjne naciski, żeby jedna spółka angażowała się w inną i realizowała pomysły zrodzone w głowach ministrów, są wykluczone. Nie może być tak, że spółka bierze udział w jakimś przedsięwzięciu, bo zarząd obawia się odwołania — mówi Aleksander Grad, poseł PO i dotychczasowy szef sejmowej komisji skarbu^{lxvii}. To odpowiedź na pytanie o zaangażowanie KGHM w odkupienie akcji PAK od Elektrimu, którego odchodzący z końcem października 2007r. rząd próbował z PAK wykurzyć. Oto nowe pola dysfunkcyjności: niepewność co do miejsca w nowej strukturze właścicielskiej

Ta obserwacja jest kluczowa ponieważ sytuacja i pozycja PAKu jest obiektem zainteresowań załogi, związków zawodowych, zarządu, resortów SP i Gospodarki, także innych resortów, licznych środowisk społecznych zainteresowanych procesami prywatyzacji sektora elektroenergetycznego, wśród nich profesjonalnych, uprawnionych i detalicznych odbiorców energii, więc ich opinie mogą wpływać w sposób niekontrolowany przez głównych aktorów tego procesu na postawy otoczenia tego procesu. Liczy się wśród tych opinii wiedza lokalna, (w modelu, rys 1, wiedza fachowa). Wiedza ta pochodzi (1) od ludzi zatrudnionych bezpośrednio w firmach obsługujących PAK, (2) ludzi średniego managementu PAKu. Bezpośrednio nie uczestniczą oni w procesach podejmowania decyzji, ale znajdują się na rzeczy jako eksperci od technologii i produkcji w PAKu. Uczestniczą oni faktycznie w procesach produkcyjnych

poszczególnych firm PAKu i doświadczają skutków pozycji poszczególnych firm w tej wertykalnie zorganizowanej strukturze. Wertykalna integracja firm polega na tym, że produkt jednej formy (output) jest wkładem początkowym dla drugiej (input). Upstream Adamowa i Konina jest inputem dla Pątnowa. Była już o tym mowa wyżej, o niektórych funkcjach jawnych tego typu zintegrowanej firmy. Niemniej pojawiają się pola dysfunkcyjności takiej integracji wygenerowane przez formalną strukturę powiązań między firmami. Mianowicie, integracje wertykalne ułatwiają (1) praktyki monopolistyczne w dziedzinie dochodów na horyzontalnym rynku końcowego produktu; (2) równocześnie bezpośrednią rywalizację cen na tym rynku, i paradoksalnie, (3) ułatwiają konstrukcję różnych barier dostępu do całej gałęzi tego przemysłu. Te trzy cechy sprawiają, że PAK jest takim kąskiem dla różnych grup przetargu o jego pozycję zarówno na realnym rynku elektroenergetycznym, jak i w procesie prywatyzacyjnym. Struktura wertykalna firmy podnosi jej wagę w obu dziedzinach jej działania, na rzeczywistym rynku w sektorze i w strategiach jego przekształceń. Po drugie, struktura ta oparta o relację dostawca-klient musi każdorazowo brać pod uwagę skuteczność rynku na którym działa (może się przecież przenieść na inny, powiązać z innym, itd.) i skuteczność samej firmy. Ostatecznie, wertykalna integracja umożliwia każdorazowo ocenę wewnętrznych pól możliwości rozwoju w kontekście możliwości zakupu inputu i usług gdzie indziej. A to stawia dostawcę w niekorzystnej pozycji, wręcz eksploatowanej, co sprzyja owym monopolistycznym praktykom pomnażania dochodów w dyktacie cen zakupowych. Modele wertykalnej integracji^{lxviii} przewidują, że firmy uporządkowane wedle jej zasad mają: (1) wpływ na strukturę sektora do którego należą poprzez presję lub ochronę swej pozycji rynkowej; (2) określony typ inwestycji w zasoby; (3) lepszy zestaw narzędzi w ocenie inputów i stosowanych zakupowo usług; (4) zdolność adaptacyjną do nieprzewidzianych zmian w transakcjach; (5) wewnętrzną gotowość do eksploatacji swych potencjałów. Trzeba pytać, czy i jak PAK spełnia te cechy, o ile i w jakim stopniu. Jeśli modele zakładają dominację rynków horyzontalnych, to jaką pozycję zajmują na nim wertykalnie zintegrowane firmy? Jakie mają oczekiwania, typy ich elastyczności. Jaka jest ich liczba na danym rynku, zwłaszcza liczba w danej fazie czy strukturze produkcji. Czy PAK istotnie do nich należy. Odpowiedź jest ważna dla zrozumienia jego pozycji na rynku elektroenergetycznym i znaczeniu w procesie prywatyzacyjnym, odporności (sile oporu) na dominację MSP czy MG lub innych ministerstw na polityczne sterowania, elastyczność PAKu na dwuesortowe sterowania, których zdublowane kompetencje, roszczenia i zadania ograniczają racjonalność ich samych. Odpowiedź ta jest ważna także do sporządzenia opisu udziału poszczególnych aktorów PAKu w tych procesach. Jeśli model wertykalnej integracji przewiduje także skłonność do antyrywalizacyjnej praktyki oddziaływania na rynek poprzez taką czy inną formę monopolizacyjną, jakie czynniki muszą zagrać, by firma ta podjęła inny typ integracji niż wertykalny, na przykład równoległy (przyległy)?

Na koniec pytania o problemy korporacyjnego zarządzania PAKiem i pozycji PAKu w relacjach między jego właścicielami, MSP (50% akcji, bez akcji operacyjnej) Elektrimem (40%), akcjonariatem rozproszonym. Pytanie pierwsze dotyczy stabilności PAKu. Wiadomo, że zmieniająca się sytuacja jego właścicieli ma istotny wpływ na jego wewnętrzną i zewnętrzną stabilność. Procesy prywatyzacyjnej PAKu, jak i całego sektora energii, wedle raportów pokontrolnych ugrzęzły w niejasnych strategiach Ministerstwa Skarbu i bardzo rozciągniętych w czasie, przez niepewność polityczną, opcjach Ministerstwa Gospodarki. Co ma do zarządzania korporacyjnego ta sytuacja dowodzi najlepiej hipoteza, iż jeśli właściciele tracą kontrolę nad swoją własnością, przejmują ją w istocie jej menadżerowie. A jeśli to zachodzi, to w polskich warunkach

do procesu zarządzania firmą włączają się, skrajnie niezdarnie, bywa niekompetentnie z powodu napięć z odpowiadającymi im departamentami w Ministerstwie Skarbu, urzędnicy Ministerstwa Gospodarki. Otóż i to, Minister Skarbu nie tylko nie wykonał nałożonego przez Radę ministrów w *Ocenie realizacji i korekcie Założeń polityki energetycznej Polski do 2020 r(02.04.2002)* planu redukcji zatrudnienia, więcej, zaakceptował gwarancję zatrudnienia do 2014 r.. Słynne *Porozumienie z 29 maja 2003* głosi, iż nadrzędnym celem elektroenergetyki jest utrzymanie miejsc pracy. Raport NIK ocenia to jako nielegalne i niecelowe^{lxix}. To blaha ocena. Rzecz jest gruntownie poważniejsza. Dotyczy **dominacji struktury menadżerskiej w PAKu, ENEA i ich kooperacjach z biurokracją ministerialną w Polsce. Instytucjonalizuje się niestabilność firmy w celu stabilności struktur kooperacji wewnętrznej (aktorów wewnętrznych także wewnątrz poszczególnych elementów tej kooperacji). Zarządzanie niestabilnością to odkrycie elektroenergetyki w Polsce.** Przychodzi potwierdzić tezę R. Martina, iż gospodarka w Polsce, podobnie jak w całej Europie Centralnej i Wschodniej jest złożonym spolityczowanym systemem menadżerskiego kapitalizmu. Ma on zbifurkowaną naturę, z jednej strony dąży i staje się częścią, peryferyjną to prawda, jednak częścią globalnego kapitalizmu, z drugiej zaś jest subsystemem zorientowanym na wewnętrzne interesy, subsystemem zdominowanym przez menadżerskie elity w aliansie ze słabym państwem^{lxx}.

Przypisy

^{xxix} Materiał opracowano w ramach grantu N116001/086 Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Szczególne podziękowania za krytyczne uwagi prof. Pawłowi Ruszkowskiemu i współautorom opracowania grantu za wnikliwe recenzje wczesnych postaci tego tekstu.

^{xxx} Przyjmuję hipotezę Karin Knorr Cetiny, „Transitions in post-social knowledge societies” (w) *Identity, Culture and Globalization*, Ed. Eliezer Ben-Rafael i Yitzhak Sternberg. Brill, Leiden-Boston, 2002, s.611-628, iż wiedza w nowoczesnym społeczeństwie znajduje się w fazie przejścia z narzędzia systemów społecznych w narzędzia przekształcania tych systemów w systemy eksperckie.

^{xxxi} Pojęcia wiedzy dyskursywnej, relacji dyskursywnych stosuję wedle słownikowego w socjologii użycia z tym, że ich wzorem jest dla tego zastosowania pragmatystyczny schemat Margaret Archer, *Being Human: The Problem of Agency*, Cambridge: Cambridge University Press, 2000. s.162

^{xxxii} Takie pojęcie pola pochodzi z badań P.Bourdieu. Zob. Bourdieu P, Wacquant L.J.D. *An Invitation to Reflexive Sociology*. The University of Chicago Press, 1992, s.94-139 (por. polskie wydanie z 2001 r. Warszawa, Oficyna Naukowa) i Paula J.DiMaggio i Waltera W.Powella, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* (w) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Ed. Walter W.Powell, Paul J.DiMaggio. The University of Chicago Press. Chicago, London, 1991, s. 63-82. Rozróżniam pole mikro:– poszczególne firma o spełnionych warunkach definicji pola i pole makro, to jest bezwarunkowym spełnieniem definicji .

^{xxxiii} Ich znaczenie koreluje ze stopniem zaufania do miejsc i źródeł ich upowszechniania. Badania Edelman Trust Barometer, które podejmują analizy poglądów tzw.liderów opinii dowodzą, iż Polacy bardziej ufają biznesowi niż organizacjom pozarządowym, mediom czy rządowi. Niemniej wzrasta zaufanie elit do artykułów prasowych i tekstów w magazynach biznesowych, radiowych, internetowych witryn firm . Zob. „Elity ufają „Rzeczpospolitej” , *Rzeczpospolita*. Dodatek, *Ekonomia i rynek*. B5. 1 lutego, 2008.

^{xxxiv} A.Friedmann, “ Responsible autonomy versus direct control in the labour process”, *Capital and Class*. 1977, Nr I, s. 43-57

^{xxxv} Ten typ zainteresowań demonstrują badania społecznych warunków dyskursu w nowoczesnych organizacjach . Zob. U. Schulze., Ch. Stabell, „Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research”, *Journal of Management Studies* , 2004, nr 41:1, s.549-573

^{xxxvi} Zob. Paul J.DiMaggio, Walter W.Powell, *Introduction* (w) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Ed. Walter W.Powell, Paul J.DiMaggio. The University of Chicago Press. Chicago, London, 1991, s.1-38

^{xxxvii} Por. Witold Morawski. *Zmiana instytucjonalna*. PWN. Warszawa, 2000

^{xxxviii} Hipoteza ta w wersjach modyfikowanych empirycznie podejmowana była w różnych konfiguracjach problemowych. Ich analizie poświęcone są prace Pamelii Tolbert i Lynne G. Zucker. Zob. m. in. „ The Institutionalization of Institutional Theory (w) *Handbook of Organization Studies*, ed. S.R.Clegg, C. Hardy, W.R.Nord. Sage, 1996, s.175-190 . Że często artefakty te przyjmują formułę wiedzy naukowej i podatne są na konstrukcje w terminach tej wiedzy, nie trzeba nadmiernie aktywnie dowodzić. Zob. tę kwestię w opracowaniu Eliota Freidsona, *Professional powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago University Press. 1986. Analogiczne zjawisko występuje w badaniach Bruno Latoura, *Science In Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Harvard University Press, 1987.

^{xxxix} Awans o 3 pozycje w zestawieniu największych polskich firm i ponowne osiągnięcie najwyższego miejsca wśród dystrybutorów energii elektrycznej odnotowała Grupa ENERGA i jej spółka zależna ENERGA-OPERATOR w opublikowanym 31. października 2007r. rankingu Rzeczpospolitej "Lista 2000".

^{xl} Zob. www.elektrim.pl.(14.12.2007)

^{xli} Puls Biznesu z 12.12.2007

^{xlii} Puls Biznesu z tego okresu

^{xliii} Konsolidacja pionowa dotyczy integracji subsektorów branży, łączy wytwórczość, przesył, dystrybucję; konsolidacja pozioma jest integracją podmiotów w subsektorze. Formalnie rzecz biorąc wedle przyjętego „Programu dla elektroenergetyki” w dniu 28 marca 2006 r przez Radę Ministrów RP, w Polsce rozpoczęto procesy konsolidacji pionowej, które realizują jej cele w strukturach czterech grup kapitałowych: (1) Polska Grupa Energetyczna scalająca PSE(zob. przyp.12), BOT, Elektrownię Dolna Odra i 8 firm dystrybucyjnych; (2) Południowy Koncern Energetyczny+ Elektrownia Stalowa Wola+ koncerny dystrybucyjne ENION i ENERGIA-Pro;(3) Koncern dystrybucyjny ENEA + Elektrownia Kozienice, Kopalnia Bogdanka;(4) koncern dystrybucyjny ENERGA+ Elektrownia Ostrołęka

^{xliv} 27 marca 2006 Ministerstwo Gospodarki przyjmuje dokument „Program dla elektroenergetyki”, który uwzględnia zasady bezpieczeństwa energetycznego w relacji do programu Unii Europejskiej i idei bezpieczeństwa energetycznego w skali kontynentu. Dokument ten zawiera informacje o realizacji ustaleń zawartych w dotychczasowym "Programie realizacji polityki właścicielskiej ministra skarbu państwa w odniesieniu do sektora elektroenergetycznego" oraz planach dalszej restrukturyzacji firm sektora elektroenergetyki, obejmujących konsolidację poziomą i pionową przedsiębiorstw, a także dalszych przekształceń własnościowych w sektorze. Zakres restrukturyzacji i prywatyzacji określony w programie, praktycznie zrealizowano w kształcie przyjętym przez rząd.

^{xlv} Kontrakty długoterminowe – umowy zawierane w latach 1994-1998 między producentami energii elektrycznej a Polskimi Sieciami Elektroenergetycznymi SA (PSE). Przystają działać z końcem 2007 r.

^{xlvi} PSE – Polskie Sieci Elektroenergetyczne, jednoosobowa spółka Skarbu Państwa powołana w sierpniu 1990 r. 9 maja 2007 roku została utworzona Polska Grupa Energetyczna. Spółką "matką" Polskiej Grupy Energetycznej zostały Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A. Po zarejestrowaniu zmian w statucie PSE S.A., które nastąpiło w dniu 25 października 2007 roku, Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A. zmieniły nazwę na PGE Polska Grupa Energetyczna Spółka Akcyjna

^{xlvii} Opinia, iż strategia prywatyzacji całego sektora elektroenergetycznego jest funkcją orientacji liberalnej, zaś strategię konsolidacji w strukturze własności państwowej reprezentują orientację i środowiska konserwatywne w Polsce dla tej analizy nie mają istotnego znaczenia. Istotniejsze znaczenia mają pozycje organizacji na regulowanym i deregulowanym rynku energii, relacje wewnątrz organizacji tego sektora i między nimi oraz powiązania sektora z otoczeniem globalnym, zwłaszcza Unii Europejskiej.

^{xlviii} www.kpm.gov.pl (08.06.2005). Owszem, ścieżki te rozpatrywano już i także w 2005 roku.

^{xlix} W bilateralnych monopolach kopalni i elektrowni zarówno formuły cenowe jak i podział zysku jest tematem różnych uzgodnień i metod ich szacunku. Zob. Jurdzik, L. Cena węgla brunatnego jako wyznacznik podziału zysku w układach kopalń i elektrowni. Część II - Formuły cen węgla brunatnego. Wyznaczenie cen węgla dla proponowanych podziałów zysku (w) Górnictwo i geologia IX. Prace Naukowe Instytutu Górnictwa Politechniki Wrocławskiej nr 118, Seria: Studia i materiały nr 33, Wrocław 2007.

¹ Zob. Kaproń H., „Teoria konkurencji producentów energii elektrycznej”, *Rynek Energii*, nr 6 (73), 2007. S.13-16

ⁱⁱ Bo może nastąpić typowy wariant, jak na przykład w Kozienicach czyli strajku w Elektrowni Kozienice. W sierpniu 2007 r. Minister Skarbu Wojciech Jasiński spotkał się z przedstawicielami załogi Elektrowni i przedstawił im propozycje związane z planowanym przez MSP (Ministerstwo Skarbu Państwa) wniesieniem akcji Elektrowni do ENEI. Do 15 sierpnia 2007 r. uprawnieni pracownicy Kozienic mieli zdecydować, czy chcą dostać akcje pracownicze, czy ich równowartość w gotówce. Zgodnie z ustawą o komercjalizacji i prywatyzacji, w efekcie planowanej przez MSP operacji wniesienia akcji Elektrowni Kozienice do ENEI, pracownikom Elektrowni przysługiwałby ekwiwalent zamiast 15-procentowego pakietu akcji pracowniczych. Załoga Elektrowni nie zgadzała się z tą propozycją. Chcąc przeforsować opracowany przez siebie model konsolidacji, MSP postanowiło zmienić więc zapisy wspomnianej ustawy. Do znajdującego się już w Sejmie projektu specustawy o akcjach pracowniczych w energetyce

wprowadzone miały być zapisy specjalnie dla Kozienic. Kuriozalny charakter tego posunięcia polega na inicjowaniu systemu kontroli procesu konsolidacji przez w istocie umowę państwa z wewnętrznymi aktorami organizacji. To nie rozwiązuje jednak wszystkich problemów. Może okazać się, że część z 3500 pracowników Elektrowni uprawnionych do otrzymania akcji, zdecyduje się jednak na ich pieniężny ekwiwalent wynoszący średnio około 140 tys. zł na osobę. Otrzymująca go osoba przekroczy jednak 40-procentowy próg stawki podatku dochodowego. Proponowanym sposobem rozwiązania tego problemu jest wypłata części ekwiwalentu jeszcze tym roku, a reszty w przyszłym.

ⁱⁱⁱ W tym opracowaniu nie badam szczegółowo siły powiązań między relacjami, zakładam jedynie ich istotność i kierunek

ⁱⁱⁱⁱ Może się to dokonać przy czynnej operacji MSP jak w przypadku konsolidacji Kozienic do Grupy ENEA. Jak podało Ministerstwo Skarbu Państwa, w dniu 23 lipca 2007 r. został przeprowadzony kolejny etap realizacji "Programu dla elektroenergetyki" związany z tworzeniem grup energetycznych. Skarb Państwa reprezentowany przez Ministra Skarbu Państwa dokonał wniesienia 100% akcji jakie Skarb Państwa posiada w Elektrowni "Kozienice" S.A. z siedzibą w Świerżach Górnych na podwyższenie kapitału zakładowego ENEA S.A. z siedzibą w Poznaniu w zamian za objęcie akcji nowej emisji w podwyższonym kapitale zakładowym tej Spółki. Tym samym został zakończony proces konsolidacji tej Grupy. - Wartość grupy szacowana jest na ok. 9 mld zł, a jej debiut giełdowy planowany jest na przełomie 2007/2008 r. Resort skarbu szacuje udział grupy w rynku produkcji energii na ok. 8 proc., a udział w rynku sprzedaży na ok. 15 proc. Struktura oferty publicznej nie jest jeszcze ustalona, ale – wedle danych resortu skarbu - planowana jest nowa emisja akcji w celu podwyższenia kapitału zakładowego Enei i w takiej wielkości, żeby po emisji udział nowych inwestorów w kapitale zakładowym spółki nie przekroczył 35 proc. Prawdopodobnie będzie to jednak mniej niż 35 proc. 50 proc. wpływów ze sprzedaży akcji Enei ma być przeznaczone na budowę nowego bloku elektrowni Kozienice o mocy 800-1000 MW. Do powstania grupy potrzebna jest jeszcze zgoda UOKiK (Urząd Ochrony konsumentów i konkurencji) oraz zarejestrowanie podwyższenia kapitału Enei przez sąd. Nie wiadomo też, jak na decyzję resortu zareagują związkowcy Kozienic, którzy jeszcze niedawno grozili strajkiem w przypadku wniesienia akcji elektrowni do Enei. Chodzi o to, że przy takim scenariuszu i bez zmian w prawie uprawnieni obecni i byli pracownicy elektrowni nie mogą dostać akcji Enei, lecz tylko ekwiwalent pieniężny - średnio 140 tys. zł brutto. Pojawiają się trudności, gdyż w takim przypadku trzeba zapłacić progresywny podatek dochodowy i wychodzi, że 30 proc., a nie 19 proc. jak przy sprzedaży akcji. To jak wywłaszczenie, a poza tym przy ekwiwalencie nie liczy się staż pracy i okazuje się, że im kto więcej zarabia, tym mniejszą korzyść odniesie z ekwiwalentu. Resort skarbu najpierw złożył związkowcom ofertę, że ten kto zechce, dostanie akcje Enei, a kto nie, to ekwiwalent, ale stawia warunki. Paweł Szalamacha, wiceminister skarbu, poinformował związkowców, że może przeforsować zmianę prawa energetycznego, które usankcjonuje możliwość wyboru gotówka lub akcje, ale pod warunkiem że chęć objęcia akcji Enei zadeklaruje nie mniej niż 10 proc. uprawnionych, których jest ponad 3,5 tys. osób. Termin składania deklaracji mija 15 sierpnia.

^{liv} Inwestycje o wysokich progach innowacyjnych są reprezentantem tego zapisu. 18 lipca 2007 roku Południowy Koncern Energetyczny SA, wchodzący w skład holdingu Energetyka Południe, wyemitował pierwszą serię obligacji na kwotę 140 mln złotych w ramach Programu Emisji Obligacji z przeznaczeniem na sfinansowanie zadania inwestycyjnego „Odbudowa mocy wytwórczych PKE SA - Budowa bloku energetycznego 460 MW na parametry nadkrytyczne w Elektrowni Łagisza”. Program zakłada emisję obligacji w sześciu seriach na łączną kwotę 650 mln złotych. Do końca roku spółka planuje wyemitować jeszcze dwie serie obligacji na łączną kwotę około 300 mln złotych. Organizatorami emisji oraz podmiotami gwarantującymi objęcie obligacji są: Bank Handlowy w Warszawie SA, Bank BPH SA oraz BRE Bank SA. Blok w Będzinie będzie dysponował mocą 460 MW. Inwestycja kosztuje około 500 mln euro i jest finansowana ze środków

własnych spółki, ze środków ekologicznych oraz ze środków pochodzących z emisji obligacji. Blok w Elektrowni Łagisza będzie spalał rocznie około 1,2 mln ton węgla, a także muły i biomase. Pierwszy prąd z nowego bloku w Elektrowni Łagisza popłynie w grudniu 2008 roku (ruch próbny). Jednostka zostanie przekazana do eksploatacji 31 marca 2009 roku. Prace trwają od stycznia 2006 roku. Z uwagi na wysoką sprawność jednostki - emisja CO₂ do atmosfery będzie o 25 proc. niższa niż w najlepszych jednostkach wytwórczych w Polsce. Jednocześnie, zarówno dla SO₂, jak i NO_x, zapewniona zostanie emisja nie wyższa niż 200 mg – Nm³, co odpowiada wymogom dyrektyw UE i jest zgodne z zapisami Traktatu Akcesyjnego. Do 2020 roku łączne nakłady inwestycyjne PKE na modernizację, odbudowę mocy i niezbędne inwestycje ekologiczne wyniosą prawie 11 mld złotych. Spółka wybuduje w tym czasie kilka nowych bloków o mocy 2260 MW. Zastąpią one wycofywane najstarsze i nieekologiczne jednostki. Na początku 2006 roku w Elektrowni Łagisza ruszyła budowa bloku 460 MW. W 2007 r. PKE negocjuje z potencjalnymi partnerami wspólną budowę jednostek w elektrowniach Halemba i Blachownia. (Źródło: PKE)

^{lv} Wariant konfliktu musi być oczywiście wpisany do strategii. Inaczej będzie jak w BOT: W poniedziałek 23 lipca 2007 w Katowicach odbyło się spotkanie kilkuset pracowników i akcjonariuszy spółek BOT i PKE, narażonych na nierówne traktowanie w przypadku wejścia w życie projektu ustawy o akcjach pracowniczych.

Prawa wymiany akcji spółek konsolidowanych na akcje spółek konsolidujących pozbawionych mogło nabyć nawet kilka tysięcy pracowników spółek elektroenergetycznych BOT i PKE. Łączne straty finansowe, poniesione przez wszystkich inwestorów szacowane są na 500 mln. zł. Projekt ustawy o zasadach nieodpłatnego nabywania od Skarbu Państwa akcji przez uprawnionych pracowników w procesie konsolidacji sektora elektroenergetycznego, przygotowany przez Ministerstwo Skarbu Państwa, przewiduje, że akcje spółek konsolidowanych, nabyte przez niektórych pracowników, inwestorów prywatnych i instytucjonalnych w drodze umów cywilno-prawnych nie zostaną wprowadzone do obrotu giełdowego a tym samym staną się bezwartościowym papierem.

^{lvi} O skali tego przedsięwzięcia mówi inwestycja w **PKE (Południowy Koncern Energetyczny)**. W połowie 2008r. wszystkie bloki energetyczne należące do Południowego Koncernu Energetycznego Elektrowni Jaworzno III będą spełniać zaostżone wymogi ochrony środowiska. Inwestycja w Jaworznie to część strategii PKE, który do 2020 r. zamierza zainwestować prawie 11 mld zł, głównie w odtworzenie i budowę nowych mocy oraz ekologię. W najbliższych latach, w związku z planowanymi inwestycjami, Skarb Państwa ma nie pobierać ze spółki dywidendy. Na rozwój i inwestycje przeznaczono cały ubiegłoroczny zysk firmy, 258,35 mln zł.

^{lvii} PKE- Południowy Koncern Energetyczny

^{lviii} www.pke.pl (10.12.2007)

^{lix} Po przejęciu bezpośredniej kontroli nad Południowym Koncernem Węglowym, Energetyka Południe nie wyklucza zakupu kolejnych kopalni. Możliwość zakupu kopalni przez grupy energetyczne przewiduje strategia dla górnictwa na lata 2007-2015, którą przyjął Komitet Stały Rady Ministrów. Energetyka Południe jest jedną z trzech utworzonych do 2007 r. państwowych grup energetycznych. Obejmuje m.in. produkujący energię Południowy Koncern Energetyczny (PKE) i zajmujące się dystrybucją energii spółki Enion i EnergiaPro. Południowy Koncern Energetyczny, będący częścią tej grupy, kontroluje z kolei Południowy Koncern Węglowy (PKW), w skład którego wchodzi dwie kopalnie Janina i Sobieski. PKW miałby docelowo wejść w strukturę Energetyki Południe jako jej spółka-córka, a nie jako s.półka-córka PKE. Elektrownie PKE spalają rocznie ok. 11 mln ton węgla. Większość, bo ok. 8 mln ton, węgla PKE kupuje z kopalni spoza PKW. Dzięki inwestycjom z PKW miałoby pochodzić ok. 5 mln ton węgla.

^{lx} www.pke.pl (10.12.2007)

^{lxi} Zob. przyp.15

^{lxii}KPMG – międzynarodowa firma konsultingowo-audytorowa działająca w Polsce od 15 lat. Zob. jej stronę internetową www.kpmg.pl

^{lxiii} Na przykład spółkach należących do grupy BOT Górnictwo i Energetyka ogłoszono w połowie lipca 2007 drugą edycję Programu Dobrowolnych Odejść (PDO). Za dobrowolne odejście z pracy pracownik może dostać odprawę w wysokości nawet 26 średnich pensji w firmie. To maksymalnie 120 tys. zł brutto. Wysokość odprawy zależy głównie od okresu czasu, jaki pozostał pracownikowi do emerytury. W ocenie zarządu BOT na skorzystanie z Programu nie zdecydowało się wielu pracowników. Powodem tego jest fakt, że pracownicy spółek wchodzący w skład BOT w momencie tworzenia holdingu otrzymali gwarancje pracy na 10 lat. Zgodnie z zapisami zawartej wówczas umowy społecznej, pracodawca chcąc zwolnić pracownika musi mu wypłacić odszkodowanie w wysokości iloczynu średniej pensji zakładowej i liczby miesięcy pozostałych do końca okresu gwarancji.

^{lxiv} W grudniu 2007 r. energia w hurcie kosztuje 128 zł za 1 MWh, a według prognoz po uwolnieniu cen byłoby to 160 zł za 1 MWh i jest to dziś najniższy możliwy szacunek. Nie uwzględnia możliwego wzrostu cen praw do emisji CO₂. Można nawet oczekiwać cen na poziomie 180-200 zł, a ponadto naciski polityków na wytwórców by sprzedaż energii w całości odbywała się na giełdzie energii.

^{lxv} Komunikat w sprawie zwolnienia przedsiębiorstw energetycznych posiadających koncesje na obrót energią elektryczną z obowiązku przedkładania tariff do zatwierdzenia. Nawiązując do Stanowiska Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki z dnia 28 czerwca 2001 r. w sprawie zwolnienia przedsiębiorstw energetycznych zajmujących się wytwarzaniem i obrotem energią elektryczną z obowiązku przedkładania tariff do zatwierdzenia oraz biorąc pod uwagę: 1) fakt uzyskania, z dniem 1 lipca 2007 r., przez wszystkich odbiorców energii elektrycznej prawa zakupu tej energii od wybranego przez siebie sprzedawcy, stosownie do art. 4j ustawy z dnia 10 kwietnia 1997 r. - Prawo energetyczne (Dz. U. z 2006 r. Nr 89, poz. 625, ze zm.), 2) prawne wydzielenie, z dniem 1 lipca 2007 r., operatorów systemów dystrybucyjnych z zobowiązanych do tego przedsiębiorstw zintegrowanych pionowo, 3) funkcjonowanie na rynku podmiotów zwolnionych z obowiązku przedkładania Prezesowi URE tariff do zatwierdzenia, konieczność zapewnienia równoprawnego traktowania podmiotów działających na rynku oraz dostępność do informacji rynkowej, informuję, że z obowiązku przedkładania do zatwierdzenia tariff dla energii elektrycznej w obrocie energią elektryczną, zwolnione zostaną wszystkie przedsiębiorstwa energetyczne posiadające koncesję na obrót energią elektryczną, w tym także te, które posiadają jednocześnie koncesję na dystrybucję energii elektrycznej - również w przypadkach o których mowa w art. 9d ust.7 ustawy - Prawo energetyczne. Jednocześnie przypominam, że: 1) tariffy w zakresie obrotu energią elektryczną już zatwierdzone przez Prezesa URE, obowiązują w rozliczeniach z odbiorcami do czasu wprowadzenia do stosowania nowych tariff/cen ustalonych przez przedsiębiorstwo, 2) tryb ogłaszania, wejścia w życie i stosowania cen i stawek opłat określony w art. 47 ust. 3 i 4 ustawy - Prawo energetyczne dotyczy jedynie tariff zatwierdzanych przez Prezesa URE, 3) w przypadku każdej zmiany umowy sprzedaży energii elektrycznej (w tym również w zakresie ceny energii) odbiorca powinien niezwłocznie otrzymać informację o planowanej zmianie, wraz z projektem zmienianej umowy oraz pisemną informacją o prawie do jej wypowiedzenia i terminie, w którym powinno ono nastąpić, w przypadku gdy odbiorca nie zaakceptuje nowych warunków. Jednocześnie informuję, że w związku ze zwolnieniem przedsiębiorstw energetycznych posiadających koncesję na obrót energią elektryczną z obowiązku przedkładania tariff do zatwierdzenia, prowadzony będzie monitoring i kontrola działalności tych przedsiębiorstw oraz operatorów systemów dystrybucyjnych w celu przeciwdziałania ewentualnym zachowaniom ograniczającym konkurencję. W szczególności monitorowany będzie status niezależności operatorów, równoprawne traktowanie uczestników rynku detalicznego (sprzedawców energii, odbiorców zmieniających sprzedawców), efektywność procedury zmiany sprzedawcy oraz warunki umów zawieranych przez sprzedawców z odbiorcami. Decyzje indywidualne wydane zgodnie z art. 49 ustawy - Prawo energetyczne zostaną z urzędu przekazane za pośrednictwem poczty wszystkim przedsiębiorstwom energetycznym działającym na rynku energii elektrycznej w warunkach konkurencji. Źródło: URE

^{lxvi} Nie trzeba przenikliwości wróżki by na gruncie danych przewidywać kto szczególnie jest zainteresowany w liberalizacji cen energii. Na przykład taka wiadomość: Vattenfall przedstawił dobre wyniki za trzeci kwartał 2007 r. Zysk operacyjny w trzecim kwartale wzrósł o 37,9% do 4 557 mln SEK (3 304), sprzedaż netto za okres od stycznia do września wzrosła o 9,3% do 105 310 mln SEK (96 374), zysk operacyjny za okres od stycznia do września spadł o 2,8% do 21 225 mln SEK (21 827), a zysk za okres od stycznia do września (po opodatkowaniu) wzrósł o 28,4% do 17 101 mln SEK (13 249). Zysk operacyjny w trzecim kwartale 2007 roku wzrósł o 37,9% do 4 557 mln SEK (3 304). Wzrost ten jest związany z operacjami w Niemczech, ale też w dużym stopniu wynika z tego, że w analogicznym okresie 2006 roku w niemieckiej jednostce biznesowej odpowiedzialnej za dystrybucję nastąpiła utrata wartości wynosząca 931 mln SEK. W krajach skandynawskich dochody z trzeciego kwartału zostały obciążone utratą wartości w kwocie 195 mln SEK, związaną z elektrociepłownią w Finlandii oraz wydatkiem rządu 100 mln SEK na restrukturyzację jednostki biznesowej odpowiedzialnej za dystrybucję. Zysk operacyjny z trzech pierwszych kwartałów tego roku był nieco niższy niż w analogicznym okresie zeszłego roku. Zmniejszył się on o 2,8% do 21 225 mln SEK (21 827). Spadek ten jest związany głównie z operacjami w krajach skandynawskich, **choć spadki odnotowano także w Polsce. Natomiast w Niemczech tegoroczne wyniki są lepsze.** W trzecim kwartale sprzedaż wzrosła o 12,9%, a w okresie od stycznia do września o 9,3%. Ostry spadek cen „spot” na największych rynkach – w krajach skandynawskich i w Niemczech – nie miał wpływu na nasze dochody dzięki udanemu hedgingowi produkcji energii elektrycznej. Jednak działalność w obszarze produkcji ciepła przyniosła niższe dochody w związku z niezwykle ciepłą pogodą, szczególnie na początku roku. O ile wzrosnie pozycja (czy przychody – to dodatkowe pytanie) Vattenfall z liberalizacji cen w Polsce? O tyle, ile wynosi jego współczynnik adaptacji do zmian. A ten jest bardzo wysoki. Źródło: Vattenfall

^{lxvii} CIRE, (Centrum Informacji o Rynku Energii: www.cire.pl) 20.10.2007

^{lxviii} Zob. Isabel Diez-Vial, Explaining Vertical Integration Strategies: Market Power, Transactional Attributes and Capabilities, *Journal of Management Studies*, *Vol. 44*, nr 6, September 2007, s. 1017-1040, tamże literatura przedmiotu

^{lxix} Raport NIK w materiałach grantu

^{lxx} R. Martin, „Politicized managerial capitalism: enterprise structures in post-socialist central and eastern Europe”, *Journal of Management Studies*, 2002, nr 39:6, s.823-839