

Strategiczne opcje rozwoju przedsiębiorstwa energetyki ciepłej

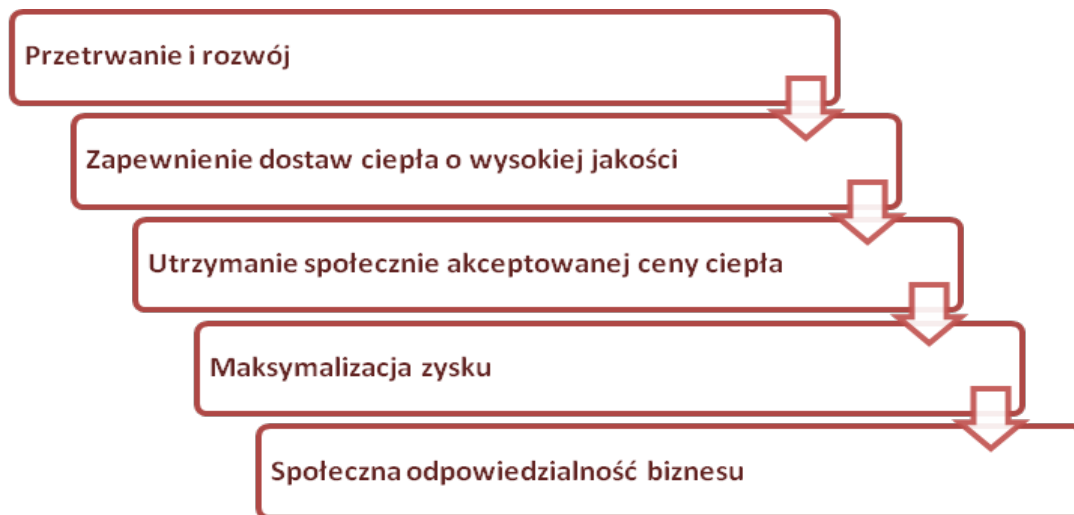
1. Wstęp

W ciągu ostatniego ćwierćwiecza w polskiej energetyce nastąpiły ogromne zmiany. Największe zmiany dotyczyły organizacji rynku energii. Branża przeszła od centralnego planowania do rynku częściowo zderegulowanego i zliberalizowanego. Jednocześnie nastąpiły duże zmiany technologiczne. Rozwinął się sektor energetyki odnawialnej, poprawiła się efektywność wytwarzania, w szczególności znaczącemu obniżeniu uległ wpływ branży na środowisko naturalne. Zmiany nie ominęły również sektora ciepłowniczego. Tu, jak się wydaje, dotychczasowe zmiany następują nieco wolniej i z pewnym opóźnieniem. Oznacza to, że pomimo postępującej prywatyzacji sektora, poprawy efektywności, istotnych zmian proekologicznych, prawdziwe wyzwania stoją jeszcze przed przedsiębiorstwami energetyki ciepłej. Szczególna pozycja ciepłownictwa na tle całej energetyki wynika z jego lokalnego charakteru i roli, jaką przedsiębiorstwa odgrywają w zapewnieniu lokalnym społecznościom bezpieczeństwa energetycznego. Z tego względu proces transformacji rynku następuje tu inaczej, zakres regulacji rynku jest większy, większą rolę w sektorze odgrywają również jednostki samorządu terytorialnego. Pomimo całej odmienności ciepłownictwa, wydaje się, że dalsze duże zmiany w sektorze są nieuniknione. Ich źródłem będzie postęp technologiczny w obszarze energetyki odnawialnej, powolna zmiana modelu regulacji rynku, presja na poprawę efektywności energetycznej oraz coraz większe wymogi w zakresie ograniczenia wpływu procesów spalania paliw na środowisko naturalne. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem w długim okresie. Podstawowymi narzędziami w tym zakresie są strategie i długoterminowe plany działania. Każda firma, starając się dostosować do zasadniczych zmian w otoczeniu, powinna tworzyć i realizować strategie poddając je sukcesywnym modyfikacjom w miarę pojawiania się nowych czynników zmian w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Oparcie działalności na krótkoterminowym planowaniu w warunkach dużej stabilności rynku i braku większych wyzwań może jeszcze nie przynosić negatywnych skutków, ale w przy większej zmienności otoczenia prowadzenie firmy bez określania długoterminowych kierunków rozwoju w wielu wypadkach powoduje poważne następstwa. Skutki zaniedbań w tym zakresie prowadzą do utraty rynku, marginalizacji znaczenia, czy nawet upadłości. Dotyczy to nie tylko firm o małym potencjale, ale również firmy bardzo dużych.

2. Cele przedsiębiorstwa

Kluczem do dobrze skonstruowanej strategii jest uświadomienie celów przedsiębiorstwa. W większości przypadków, mówiąc o celu funkcjonowania jednostki gospodarującej, wskazuje się na generowanie zysków lub tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Tak sformułowany cel główny oddaje dążenia udziałowców do osiągnięcia możliwie wysokiej stopy zwrotu z zaangażowanego

kapitału. W przypadku przedsiębiorstw ciepłowniczych tak określony cel funkcjonowania firmy nie jest pełny i nie oddaje jej roli i powołania. Cele przedsiębiorstwa powinny być sformułowane szerzej i oddawać interesy nie tylko właścicieli, ale również innych stron uczestniczących w jego działalności – interesariuszy innych niż właściciele. W szczególności chodzi tu o lokalną społeczność, samorząd, odbiorców ciepła oraz pracowników danego przedsiębiorstwa. Z tego powodu za główne cele uznać należy przetrwanie i rozwój, jako warunkujące ciągłość gospodarki ciepłowniczej oraz zapewnienie dostaw ciepła o wysokiej jakości. W dalszej kolejności za główne cele jednostki uznać należy maksymalizację zysku oraz zapewnienie społecznie akceptowanej ceny ciepła.



Rysunek 1. Hierarchia celów przedsiębiorstwa ciepłowniczego

Taka hierarchia celów przedsiębiorstwa nie jest typowa. Większość przedsiębiorstw nie związanych z sektorem komunalnym stawia na maksymalizację zysku. W przypadku firm ciepłowniczych znacznie większe znaczenie ma zapewnienie dostaw ciepła, a dążenie do maksymalizacji zysku musi być równoważone dbałością o zachowanie akceptowalnego społecznie kosztu zaopatrzenia w ciepło. Wynika to ze specyfiki ciepłownictwa i znaczenia bezpieczeństwa energetycznego dla lokalnej społeczności oraz struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa, i wpływu, jaki ma lokalny samorząd na kształtowanie sektora.

3. Etapy ustalania strategii

Dobry strategiczny plan rozwoju niezwykle rzadko powstaje jako wynik przebłysku geniuszu utalentowanego menedżera. Zwykle jest wynikiem pracowitego i żmudnego procesu, w skład którego wchodzi:

- analiza pozycji strategicznej przedsiębiorstwa,
- diagnoza strategiczna,
- opracowanie propozycji rozwiązań opcji i wariantów,
- ocena i wybór opcji strategicznych,

- budowa planu strategicznego obejmującego siatkę celów strategicznych i powiązanych z nimi przedsięwzięć i projektów.

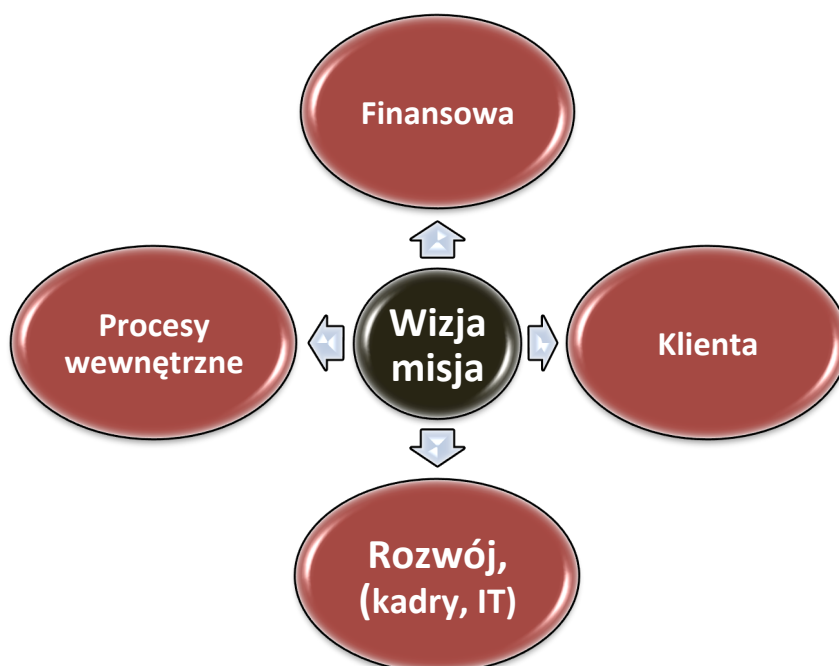
Kluczowa dla stworzenia dobrej strategii jest faza analityczna. Analiza pozycji strategicznej może być prowadzona różnymi narzędziami. Do najpopularniejszych i jednocześnie czytelnych łatwych w odbiorze należą:

- analiza słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń (SWOT),
- analiza 5 sił Portera,
- analiza map grup strategicznych,
- analiza otoczenia i analiza potencjału przedsiębiorstwa,

Analizę można prowadzić również zgodnie z logiką Zrównoważonej Karty Wyników (Balanced Scorecard). Zrównoważona Karta Wyników to narzędzie pozwalające na ocenę stopnia realizacji strategii przyjętej przez firmę. Wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem od strony planowania, wdrażania, monitorowania i kontroli realizacji strategii. Na etapie formułowania strategii jej główne zalety wynikają z zależności przyczynowo-skutkowych między celami i działaniami w czterech powiązanych perspektywach:

- finansowej , czyli tej z jakiej przedsiębiorstwo widziane jest przez właściciela, potencjalnych inwestorów i pożyczkodawców (np. wzrost wartości firmy),
- klientów , czyli rynków ich segmentów, sprzedaży, konkurencji, spełnienia oczekiwań klientów,
- procesów wewnętrznych czyli sposobu realizacji zaopatrzenia w media energetyczne oraz
- rozwoju (kluczowych cech i umiejętności pracowników oraz informatycznego wsparcia działalności).

Dzięki ujęciu czterech powyżej wspomnianych perspektyw Zrównoważona Karta Wyników daje całościowy obraz sytuacji w odniesieniu do realizowanej strategii przedsiębiorstwa,



Rysunek 2 Perspektywy strategiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa wg Zrównoważonej Karty Wyników.

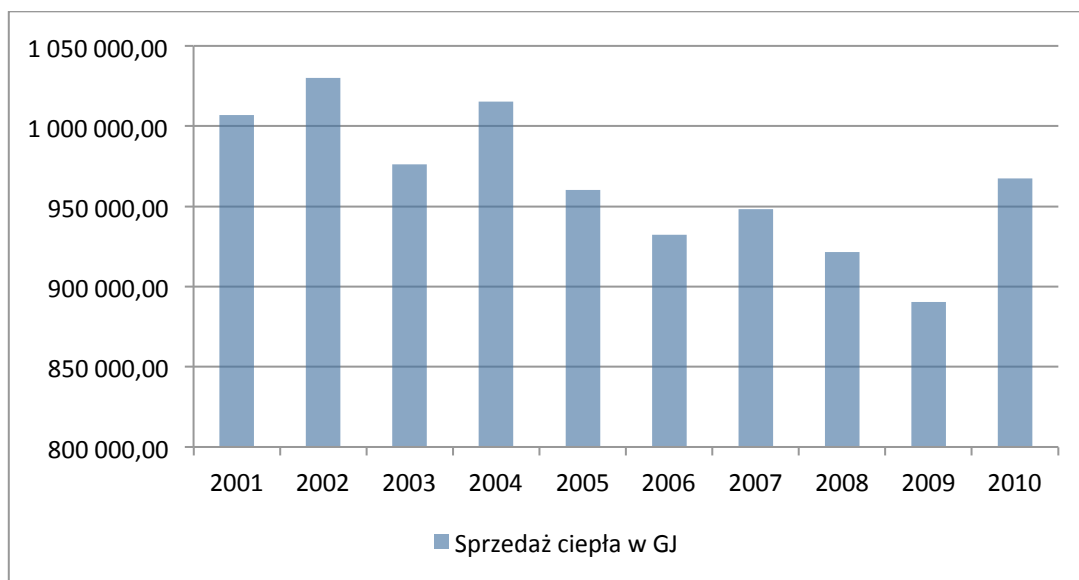
4. Elementy diagnozy pozycji strategicznej Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej

Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej (PEC) powstało na początku lat 90-tych XX wieku na bazie skomunalizowanego majątku Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej. Jest właścicielem i operatorem systemu ciepłowniczego składającego się z centralnej ciepłowni, sieci ciepłych (magistralnych i rozdzielczych) oraz węzłów. Prowadzi działalność w zakresie wytwarzania, dystrybucji i obrotu ciepłem. Centralna ciepłownia składa się z kilku kotłów rusztowych. Sieć ma układ pierścieniowo-promienisty i obejmuje ok. 60% miasta. Głównym udziałowcem Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej (PEC) jest Gmina Miejska.

Analiza strategiczna PEC przeprowadzona została w układzie czterech perspektyw wynikających z metodologii Strategicznej Karty Wyników, co doprowadziło do szeregu ważnych spostrzeżeń, wyodrębnienia problemów o znaczeniu strategicznym i przypisania im stosownych wag kategoryzujących problemy od najważniejszych do mniej ważnych.

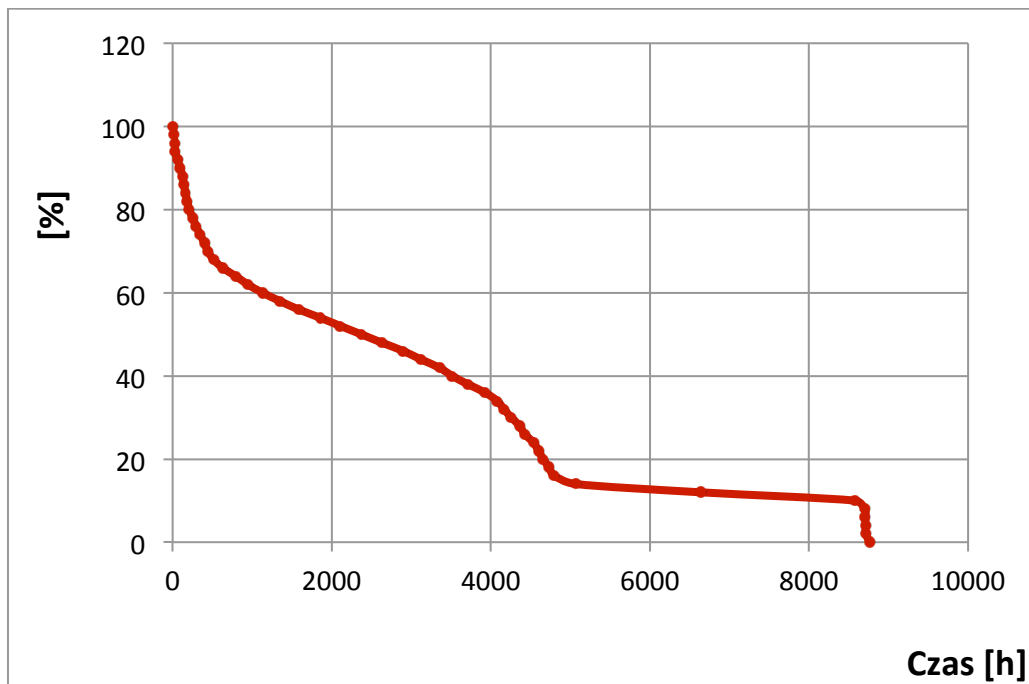
W perspektywie rynkowej zauważono, że:

1. Sprzedaż ciepła w dłuższej perspektywie stabilizuje się.
2. Głównym i praktycznie jednym produktem jest sprzedaż ciepła, co powoduje bardzo duże uzależnienie od zmian na rynku ciepła. Zmiany pogodowe bezpośrednio przekładają się na sytuację przedsiębiorstwa, np. płynność finansową.



Rysunek 3. Sprzedaż ciepła w latach 2001-2010

1. Sprzedaż jest silnie skoncentrowana. Prawie 2/3 sprzedaży realizowane jest do trzech największych klientów.
2. Sprzedaż ciepłej wody użytkowej utrzymuje się na zadowalającym poziomie. Zapotrzebowanie na moc latem sięga ok. 10-15% zapotrzebowania maksymalnego systemu.
3. Istnieje realne zagrożenie wejściem na lokalny rynek ciepła nowego gracza, który zamierza wybudować małe odnawialne źródło energii (bioelektrociepłownia) i przyłączyć je do miejskiej sieci ciepłowniczej.
4. Lokalny rynek ciepła cechuje umiarkowany potencjał wzrostu sprzedaży wynikający głównie z rozwoju budownictwa wielorodzinnego.
5. Od kilku lat utrzymuje się spadek mocy zamówionej u dotychczasowych „starych” klientów na poziomie 3-5 MW/rok.
6. Jednostkowy koszt zaopatrzenia w ciepło sieciowe (47,5 PLN/GJ, 2010 r.) jest zbliżony do kosztów zaopatrzenia w ciepło wytworzone w indywidualnych kotłach na bazie innych nośników.



Rysunek 4. Wykres uporządkowany obciążenia źródła ciepła (średnia kilkuletnia)

W perspektywie procesów wewnętrznych stwierdzono, że:

1. Niższy od przeciętnej poziom dekapitalizacji majątku.
2. Prawidłowo utrzymywana infrastruktura wytwórcza i dobry poziom automatyzacji źródła ciepła.
3. Korzystna struktura sezonowa odbioru ciepła.
4. Obecnie PEC spełnia wszystkie wymogi emisyjne.

5. Po wejściu w życie przepisów dyrektyw IED, aktualna infrastruktura i sposób wytwarzania ciepła będą powodowały wysokie przekroczenia dopuszczalnych limitów.
6. W nowym okresie programowania ETS 2013-2020 występował będzie duży deficyt uprawnień, a nabywanie uprawnień do CO₂ będzie wiodącym czynnikiem kosztotwórczym.
7. Nieuregulowane prawo do dysponowania licznymi gruntami, przez które przebiegają sieci.
8. Poprawny stan sieci wysokoparametrowych.
9. Umiarkowany poziom strat sieciowych (ok. 12%).

W perspektywie finansowej rozpoznano:

1. Niezmiennie dodatni wynik finansowy.
2. Niska (dodatnia) rentowność.
3. Niezagrożona płynność finansowa.
4. Niski poziom zadłużenia.
5. Ograniczony poziom samofinansowania, pojemność zadłużeniowa nie powinna przekraczać poziomu 40-50 mln PLN.

W perspektywie rozwoju za podstawowy czynnik hamujący uznano lukę kompetencyjną wynikającą z niekorzystnej struktury wiekowej zatrudnionych oraz stosunkowo niskiego przeciętnego poziomu wykształcenia. Obserwacja zmian demograficznych wskazuje, że w miarę jak na emerytury odchodzą najbardziej doświadczeni pracownicy, luka kompetencyjna powiększa się, co skutkuje również obniżaniem się poziomu elastyczności załogi.

Przeгляд podstawowych zagrożeń i słabych stron przedsiębiorstwa doprowadził do kategoryzacji problemów i wyodrębnienia tych o największym ciężarze gatunkowym, tych które mogą mieć największy wpływ na przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku i zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego mieszkańcom miasta.

Stwierdzono, że największe zagrożenie dla kontynuacji działalności ciepłowniczej niesie niedostosowanie źródła do wymogów emisyjnych dyrektywy IED i wysoki poziom emisji dwutlenku węgla. Jest to problem o tyle trudny i istotny, że działania dostosowawcze wymagają znacznych nakładów finansowych. Podkreśla to znaczenie drugiego problemu w grupie najważniejszych problemów firmy, tj. małego potencjału samofinansowania inwestycji modernizacyjnych. Rozwiązanie wskazanych wyżej, dwóch najważniejszych i powiązanych ze sobą problemów, staje się dla wielu zakładów ciepłowniczych, nie tylko dla PEC, kluczowym zadaniem strategicznym na najbliższe lata. Wymaga to szerokiej analizy możliwych rozwiązań i dokonania najlepszego wyboru w danych warunkach. W przypadku Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej przeprowadzono analizę opcji strategicznych identyfikującą aspekty organizacyjne i finansowe projektu proekologicznej przebudowy lub odbudowy źródła ciepła.



Rysunek 5. Piramida problemów strategicznych PEC

5. Opcje odbudowy mocy wytwórczych

Opcja 1. - Samodzielna. Przebudowa mocy wytwórczych na bazie potencjału własnego.

Przyjęty w Opcji 1. kierunek działań strategicznych polega na samodzielnym rozwiązaniu problemu konieczności modernizacji źródeł wytwórczych. Realizując zadanie obniżenia emisyjności przedsiębiorstwo korzysta z własnego potencjału i własnych zasobów. Bazuje na własnym know-how lub pozyskuje je od firm projektowych i doradczych. Wykorzystuje również jedynie własne możliwości finansowe. Te jednak, w skali potrzeb inwestycyjnych, są niewielkie. Wielkość niezbędnych inwestycji jest na tyle duża, że przebudowa źródła ciepła wymaga realizacji kilku projektów inwestycyjnych rozłożonych w czasie, co wynika z ograniczoności dostępnych środków. Finansowanie inwestycji następuje w głównej mierze ze źródeł obcych, z niewielkim udziałem środków własnych. Podstawowym obcym źródłem finansowania jest kredyt bankowy, choć przy tej skali inwestycji, można rozważyć emisję obligacji.

W związku z tym w ciągu najbliższych lat powinno nastąpić częściowe zastąpienie istniejących mocy wytwórczych nowymi, pracującymi w podstawie zapotrzebowania systemu. Możliwa skala zastąpienia mocy limitowana jest aktualną sytuacją finansową przedsiębiorstwa i wynikającą z tego zdolnością do zaciągania długu oraz kosztami wybranej technologii. Ocena pojemności zadłużeniowej PEC wskazuje, że nowa jednostka może zabezpieczyć nie więcej 20-25% osiąganą moc ciepłą. Niewątpliwą zaletą Opcji 1. – samodzielnej - jest poszerzenie oferty produktowej PEC o energię elektryczną i świadectwa pochodzenia energii. W skali globalnej nastąpi również poprawa efektywności wykorzystania paliw, ponieważ naturalną konsekwencją odbudowy mocy ciepłowniczych jest ich konwersja w układ elektrociepłowni i uruchomienie skojarzonego wytwarzania energii elektrycznej i ciepła.

Opcja samodzielna posiada kilka niewątpliwych zalet:

- pozwala na utrzymanie dominującej pozycji na lokalnym rynku ciepła,
- umożliwia podwojenie obrotów dzięki sprzedaży energii elektrycznej i świadectw pochodzenia,

- zaspokajają potrzeby własne z własnej produkcji energii elektrycznej.

Za wadę tego rozwiązania strategicznego uznać można brak właściwej optymalizacji technologicznej. Realizacja projektu w dwóch fazach, gdzie w pierwszej fazie buduje się źródło pracujące w podstawie systemu, a w drugiej źródło sezonowe, może rodzić problemy z właściwą oceną projektu przewidzianego w drugiej fazie. Słabością opcji samodzielnej są również skutki społeczne większej presji na redukcję zatrudnienia, co wynika z mniejszej pracochłonności obsługi nowoczesnych jednostek kogeneracyjnych.

Opcja 2. - Ofensywna. Przebudowa jednostek wytwórczych ze wsparciem właścicielskim.

Dotyczy w głównej mierze przedsiębiorstw posiadających aktywne i zasobne w kapitał właścicieli. Taka opcja może być realizowana przez przedsiębiorstwa wchodzące w skład dużych grup kapitałowych. W minimalnym stopniu dotyczy przedsiębiorstw energetycznych pozostających we władaniu miast. W przypadku PEC Opcja 2. ma charakter czysto teoretyczny, ponieważ komunalna spółka ciepłownicza ma bardzo małe szanse pozyskania finansowania z budżetu miasta. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest kilka. Projekt przebudowy ciepłowni spotyka się z silną konkurencją innych projektów inwestycyjnych o równie dużym znaczeniu dla lokalnej społeczności. W powszechnym przekonaniu władarzy miast ciepłownictwo uznawane jest za sektor samofinansujący się i nie wymagający wsparcia kapitałowego. Nie bez znaczenia jest również aktualna sytuacja zadłużeniowa większości polskich miast, które, po okresie forsownych inwestycji wspieranych funduszami unijnymi, pozostają silnie zadłużone i nie są zdolne do podjęcia dużych dodatkowych projektów inwestycyjnych. Zalet takiego rozwiązania jest wiele. Do najważniejszych zaliczyć można:

- utrzymanie pozycji na rynku ciepła,
- rozwój skojarzonego wytwarzania energii elektrycznej i ciepła,
- zwiększenie obrotów i zysków,
- utrzymanie niskiego poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa,
- zacieśnienie współpracy z właścicielem.

Opcja 3. – Rozproszona. Decentralizacja wytwarzania.

Opcja polega na zastąpieniu pracy źródła centralnego pracą kilku instalacji kotłowych niskiej mocy. Na etapie inwestycji jest to opcja stosunkowo tania. Dla większości dostępnych rozwiązań technologicznych oznaczałoby to poniesienie stosunkowo niskich nakładów inwestycyjnych oraz stosunkowo wysokich kosztów eksploatacyjnych. Opcja pozwala na:

- uniknięcie stosowania ostrych wymogów dyrektywy IED oraz
- wyłączenie przedsiębiorstwa z systemu handlu emisjami ETS.

W sprzyjających warunkach miejscowych (możliwość pozyskania kilku lokalizacji dla kotłowni), opcja może być zrealizowana stosunkowo szybko, co wynika z krótkich cykli inwestycyjnych i prostszych procedur przygotowania szeregu małych inwestycji.

Najważniejsze skutki przeprowadzenia Opcji 3. wymienić można w kilku punktach:

- stosunkowo niskie jednostkowe nakłady inwestycyjne pozwalające na samofinansowanie przedsięwzięcia,
- trudności w koordynacji budowy i eksploatacji kilku źródeł ciepła,
- stopniowa decentralizacja systemu prowadząca do rozczłonkowania miejskiej sieci ciepłowniczej i wyodrębnienia systemów lokalnych,
- opcja utrzymuje wysokie zapotrzebowanie na pracę; nowe liczne źródła mogą wymagać obsługi serwisowej i właściwego dozoru eksploatacyjnego.

Opcja 4 . - Defensywna. Koncentracja na działalności dystrybucyjnej.

Opcja polega na ograniczeniu pracy centralnej ciepłowni i pozyskaniu dostawcy ciepła. W takiej sytuacji PEC koncentruje swoje wysiłki na działalności sieciowej, tj. poprawie efektywności dystrybucji ciepła, rozwoju systemu ciepłowniczego. Dla zapewnienia ciągłości dostaw ciepła PEC pozyskuje inwestora, który buduje nowe lub modernizuje stare źródło i zapewnia dostawy ciepła w długim okresie. Związek pomiędzy inwestorem ma charakter czysto handlowy. Po uruchomieniu nowego źródła, ciepłownia centralna staje się źródłem szczytowym, lub zostaje całkowicie wyłączona. Z punktu widzenia PEC takie rozwiązanie wydaje się wygodne. Z punktu widzenia inwestora umowa na dostawy ciepła może być ryzykowna. Nie wyklucza ona pojawienia się nowych konkurentów, którzy zgodnie z zasadą TPA, będą chcieli dostarczać ciepło do miejskiej sieci ciepłowniczej. Nie wyklucza również do końca oportunistycznych zachowań samego PEC. Od strony proceduralnej pozyskanie inwestora - dostawcy ciepła - może być skomplikowane. Wymaga bowiem pozyskania potencjalnych oferentów, dokonania wyboru najkorzystniejszej oferty oraz zawarcia długoterminowej, wieloletniej umowy dostaw ciepła. W ramach takiej procedury PEC powinien zachować zasady wolnej konkurencji, stosując reguły przejrzystości, jawności i równego traktowania oferentów.

Opcja 4. - Defensywna pozwoli na zachowanie nakładów inwestycyjnych na poziomie zbliżonym do średniej z ostatnich lat i nie wymaga szczególnej koncentracji kapitału. Największą jej wadą jest jednak to, że doprowadzi do marginalizacji znaczenia przedsiębiorstwa i utraty części kontroli nad lokalnym rynkiem, zmniejszenia zatrudnienia.

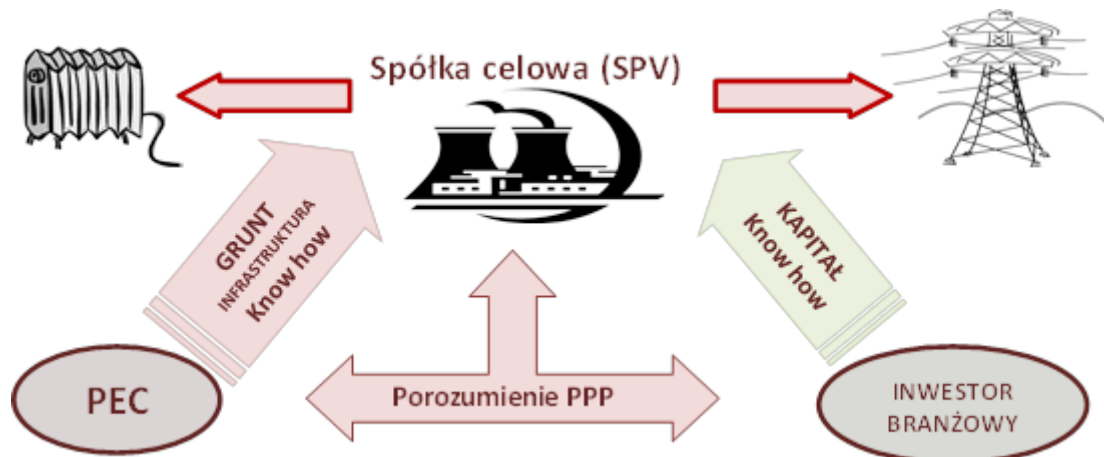
Opcja 5. – Partnerska. Pozyskanie partnera do wspólnego przedsięwzięcia.

Rozwiązanie problemu emisyjności źródeł w Opcji 5. następuje na drodze wspólnego przedsięwzięcia PEC oraz inwestora zewnętrznego. Problem przebudowy źródła rozwiązywany jest poprzez realizację skoncentrowanego w czasie projektu. Ze względu na wysoki koszt większość wydatków finansuje inwestor. Można oczekiwać, że w gronie zainteresowanych, potencjalnych partnerów znajdą się duże podmioty branżowe posiadające odpowiednio duży potencjał organizacyjny, finansowy oraz stosowny zasób know-how w zakresie prowadzenia inwestycji i eksploatacji obiektów kogeneracyjnych. Z uwagi na strukturę właścicielską, PEC uznać trzeba za podmiot publiczny. Determinuje to prawny charakter związku między PEC, a partnerem i tryb jego pozyskania i wyboru. Umowa spółki z partnerem prywatnym, bądź umowa o wspólnej budowie i eksploatacji nowego źródła ciepła będą miały cechy partnerstwa publiczno-prywatnego podlegającego regulacjom:

- Ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2009 r. nr 19 poz. 100) zwanej popularnie ustawą o PPP lub
- Ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz. U. z 2009 r. nr 19 poz. 101) zwanej ustawą o koncesji.

Związek PEC i partnera prywatnego będzie miał cechy partnerstwa podlegającego jurysdykcji ustawy o PPP, gdy treścią współpracy jest wspólna realizacja przedsięwzięcia (przebudowy źródła) oparta

na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym. W przypadku, w którym współpraca stron polegała będzie na tym, że partner prywatny w zamian za przebudowę źródła ciepła uzyska prawo do eksploatacji obiektu i pobierania opłat od użytkowników korzystających z przedmiotu koncesji (w tym wypadku odbiorców ciepła i energii elektrycznej), opierać się będzie na zapisach ustawy o koncesji. Szczególną cechą partnerstwa jest tu fakt, że po upływie okresu, na który partnerstwo zostało zaplanowane, przedmiot koncesji może przejść na własność podmiotu publicznego.



Rysunek 6. Schemat podmiotowy partnerstwa publiczno-prywatnego

W przypadku, gdy odbudowa lub przebudowa źródła następuje w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego istotną rolę odgrywa podział praw i obowiązków stron. Przyjęto, że PEC wniesie do spółki grunt umożliwiający lokalizację nowych instalacji, istniejącą infrastrukturę towarzyszącą, umożliwiającą współpracę z systemem ciepłowniczym, siecią elektroenergetyczną, a także długoterminowe zapewnienie odbioru ciepła. Dzięki temu obejmie on udziały w spółce celowej proporcjonalne do wartości wkładu oraz uzyska wpływ na jej działalność, w obszarze wytwarzania i sprzedaży ciepła. W dłuższej perspektywie będzie również uzyskiwał prawo do dywidendy. Z kolei partner prywatny zapewni finansowanie inwestycji oraz odpowiednie know-how w zakresie budowy i eksploatacji źródła energii elektrycznej. W zamian uzyska większościowy udział w spółce celowej oraz kontrolę nad produkcją i sprzedażą energii elektrycznej, partycypując w zyskach spółki proporcjonalnie do wartości wniesionych wkładów.

Konsekwencją stosowania ustawy o PPP lub ustawy o koncesji jest również tryb pozyskania partnera prywatnego. Zawarcie umowy wymagało będzie zachowania zasad publicznego ogłoszenia o zamówieniu, równego i konkurencyjnego wyboru partnera prywatnego. W praktyce oznacza to konieczność przeprowadzenia przetargu publicznego w trybie ustawy Prawo zamówień publicznych lub w trybie ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi.

Niewątpliwą zaletą Opcji 5. - Partnerskiej jest możliwość przeprowadzenia gruntownej modernizacji źródła. Pozyskanie znacznych kwot kapitału inwestycyjnego pochodzącego od partnera prywatnego pozwoli na przeprowadzenie optymalnego pod względem technologicznym wariantu inwestycyjnego. PEC nie traci również kontroli nad rynkiem ciepła. Za pośrednictwem spółki celowej, będzie również uczestniczyło w produkcji i sprzedaży energii elektrycznej oraz świadectw pochodzenia. Niemniej jednak nie należy oczekiwać znaczących udziałów w zyskach z działalności elektroenergetycznej. Niewątpliwie istotną wadą tej opcji jest skomplikowana natura procesu zawiązywania partnerstwa i tworzenia spółki celowej. W umowie partnerzy powinny ustalić jaki jest zakres wkładów, zadań oraz podział ryzyk pomiędzy stronami, który miałby funkcjonować w całym okresie trwania partnerstwa.

Pomimo tej wady Opcja 5. wydaje się atrakcyjna zarówno dla PEC, jak i potencjalnego inwestora. Partnerstwo pozwala na ograniczenie przyszłej walki konkurencyjnej na lokalnym rynku ciepła. Daje przez to pewniejszy zwrot zainwestowanych kwot. Dla PEC znaczenie ma fakt, że pojawienie się nowego gracza na lokalnym rynku pozostaje pod jego kontrolą, nie zamyka przy tym drogi do przejęcia nowego obiektu po wygaśnięciu umowy PPP.

Analiza opcji strategicznych Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej doprowadziła do konkluzji, że najlepszym sposobem rozwiązania problemu zbyt wysokiej emisyjności ciepłowni będzie Opcja 1. - Samodzielna. Przeważającymi za wyborem tej opcji argumentami były:

- bardzo niski poziom zadłużenia przedsiębiorstwa,
- możliwość skorzystania z derogacji ciepłowniczej w dyrektywie IED,
- perspektywa pozyskania dodatkowego źródła finansowania w postaci dotacji z funduszy UE.

Poważnie rozważana była również Opcja 5. – Partnerska, pozwalająca na rozwiązanie problemu „za jednym razem”. Wskazywano przy tym na efekty skali związane z budową możliwie dużego źródła, a także na możliwość właściwej optymalizacji technologicznej planowanej inwestycji. Zauważono przy tym, że projekt realizowany z partnerem będzie mógł obejmować przedsięwzięcia o relatywnie długim cyklu inwestycyjnym np. rozwiązania multipaliwowe. Przyczyni się również do pozyskania przez PEC know-how w wielu zakresach.

Literatura

Gieraszevska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002

Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004

Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników, Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Pres, Warszawa 1999