

## **Zmiany w modelu działalności firm handlujących gazem wywołane procesem liberalizacji rynków energii**

### **Wstęp**

W perspektywie rozpoczęcia funkcjonowania jednolitego europejskiego rynku gazu do roku 2015 problem dostosowania się firm handlujących gazem do funkcjonowania w warunkach konkurencji staje się coraz bardziej aktualny. Celem artykułu jest określenie najważniejszych czynników determinujących zmiany w działalności firm handlujących gazem będące następstwem liberalizacji rynku energii oraz zaprezentowanie możliwych kierunków ich rozwoju. Punktem odniesienia prowadzonych rozważań są rynki gazu ziemnego gdzie proces liberalizacji został już zakończony i konkurencja „gazu z gazem” stała się faktem (gaz stał się pełnoprawnym towarem rynkowym) oraz modele biznesowe firm, które odniosły sukces w nowych warunkach funkcjonowania rynku.

### **1. Proces liberalizacji europejskiego rynku gazu**

Efektom wstąpienia Polski do Unii Europejskiej było włączenie polskiego rynku energii w strukturę szerszego rynku europejskiego, który docelowo ma stać się jednolitym, pozbawionym barier, działającym efektywnie rynkiem konkurencyjnym obejmującym wszystkie kraje członkowskie. W kolejnych podrozdziałach zostaną przedstawione założenia oraz kolejne etapy tworzenia jednolitego europejskiego rynku energii.

#### **1.1. Istota liberalizacji sektora gazowniczego**

Sytuacja wyjściowa tworzenia wspólnego rynku energii UE była bardzo zróżnicowana w poszczególnych krajach. Powszechnie panującym modelem był monopol i państwowa własność przedsiębiorstw energetycznych, lecz poszczególne rynki krajów członkowskich kształtowały się w ramach zróżnicowanych warunków związanych m.in. z uwarunkowaniami historycznymi, polityką, dostępem do źródeł energii, organizacją rynku, strukturą własnościową i modelem gospodarczym. Czynniki te w sposób istotny wpływają na tempo i zakres procesu liberalizacji rynków energii w poszczególnych krajach.

Dla organizacji europejskiego rynku energii przyjęto rozwiązania sprawdzone wcześniej na rynku brytyjskim (pełna konkurencja została tam wprowadzona już w roku 1998) oparte na neoliberalnym podejściu do regulacji rynku. W przypadku sektora gazowniczego (jak i pozostałych sektorów sieciowych) warunki niezbędne do przeprowadzenia liberalizacji rynku dotyczą przede wszystkim [Hall, Thomas, Popov, 2002, s. 10]; [Conditions..., 2005, s. 11]:

---

\* Dr inż., Katedra Inżynierii Zarządzania, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, mwiernek@zarz.agh.edu.pl

- oddzielenia działalności związanej z handlem gazem od jego przesyłu i dystrybucji (ang. unbundling),
- dostępu do sieci przesyłowej i magazynów gazu na warunkach nie dyskryminacyjnych zgodnie z zasadą dostępu stron trzecich (ang. third party Access, TPA) oraz istnienie wolnych zdolności przesyłowych,
- istnienia efektywnych programów uwolnienia gazu,
- powołania niezależnego organu regulacji rynku mającego za zadanie m.in. promowanie konkurencji, nadzorowanie efektywności funkcjonowania rynku i zapobieganie nadużywaniu pozycji rynkowej przez podmioty będące właścicielami infrastruktury sieciowej,
- zapewnienia możliwości funkcjonowania efektywnego hurtowego i detalicznego rynku gazu co ma zapewnić, z jednej strony dostęp do zasobów gazu firmom konkurującym na rynku, a z drugiej, możliwość wyboru dostawcy gazu przez odbiorców.

Obejmujący powyższe rozwiązania brytyjski model liberalizacji rynku stał się punktem wyjścia dla podjętych w ostatniej dekadzie dwudziestego wieku działań mających na celu tworzenie jednolitego europejskiego rynku energii, a przejawiających się w postaci kolejnych „pakietów energetycznych” przyjmowanych przez Komisję Europejską (KE). Zawierają one rozporządzenia i dyrektywy KE dotyczące tworzenia wspólnego rynku energii elektrycznej i gazu ziemnego, których implementacja do ustawodawstwa krajów członkowskich prowadzi do unifikacji warunków funkcjonowania poszczególnych rynków, wprowadzania na nich coraz większego zakresu konkurencji oraz efektywnej możliwości wyboru dostawcy energii przez klientów.

### 1.2. Etapy liberalizacji rynku gazu w Unii Europejskiej

Rozpoczęcie tworzenia europejskiego rynku gazu ziemnego wiąże się z uchwaloną przez KE w roku 1998 pierwszą dyrektywą gazową (98/30/WE)<sup>1</sup>, która określała ujednoczone ramy funkcjonowania rynków krajów członkowskich. Wprowadzała ona rozwiązania, które stopniowo miały doprowadzić działające w ramach lokalnych, odmiennie zorganizowane, zmonopolizowane rynki gazu krajów członkowskich do konkurencyjnego, jednolitego rynku europejskiego. Postanowienia Dyrektywy, ze względu na duże zróżnicowanie sytuacji w poszczególnych krajach oraz szeroki zakres działań niezbędnych do dostosowania działalności branży gazowniczej do działania w warunkach konkurencji, były mało stanowcze i rozłożone w czasie. Główne zasady funkcjonowania rynków gazu w krajach członkowskich określone w pierwszej i kolejnych dyrektywach gazowych podaje tablica 1.

Komisja Europejska oceniając implementację pierwszej dyrektywy gazowej stwierdziła, że nie przyniosła ona oczekiwanych efektów. Zasiedziałe (ang. incumbent), zintegrowane pionowo firmy gazownicze nie dopuszczały konku-

---

<sup>1</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 98/30/WE z dnia 22 czerwca 1998 r. dotycząca wspólnych zasad w odniesieniu do rynku wewnętrznego gazu ziemnego.

rencji na swoje rynki, a brak determinacji rządów w zakresie promowania konkurencji utrzymywał ten stan rzeczy.

Negatywna ocena efektów implementacji pierwszej dyrektywy gazowej doprowadziła do przyjęcia w roku 2003 dyrektywy 2003/55/WE<sup>2</sup> uchylającej postanowienia dyrektywy 98/30/WE. Analiza przyczyn niedostatecznej skuteczności pierwszej dyrektywy stanowiła punkt odniesienia dla konstrukcji dyrektywy 2003/55/WE, która regulowała poszczególne obszary w sposób dużo bardziej szczegółowy i stanowczy. Kolejna dyrektywa także nie przyniosła oczekiwanych efektów – nie doprowadziła do jednoznacznego usunięcia wad funkcjonowania rynku zidentyfikowanych w analizach przeprowadzonych przez KE po implementacji pierwszej dyrektywy. Dotyczyło to szczególnie niewystarczającego stopnia rozdziału działalności, co stanowi jeden z głównych warunków koniecznych dla możliwości zaistnienia pełnej konkurencji w sektorach sieciowych.

**Tablica 1. Najważniejsze postanowienia kolejnych dyrektyw gazowych**

Dyrektywa 98/30/WE	Dyrektywa 2003/55/WE	Dyrektywa 2009/73/WE
-księgowy rozdział działalności przesyłowej, dystrybucyjnej i magazynowej, -dostęp do systemu w oparciu o formułę negocjowanego lub regulowanego TPA -określenie procentowego harmonogramu otwierania rynku w kolejnych latach (trzy fazy) w oparciu o zdefiniowanie grup odbiorców uprawnionych, -ogólnikowe określenie kompetencji i zakresu funkcjonowania organów spełniających funkcję regulatora rynku	-prawny i funkcjonalny rozdział działalności przesyłowej (OSP), dystrybucyjnej (OSD) i magazynowej(OSM), -pozostawienie możliwości wyboru formuły negocjowanego dostępu do systemu jedynie w przypadku magazynów gazu -pełne otwarcie rynku z dniem 1 lipca 2007 r., -uszczegółowienie kompetencji i zakresu funkcjonowania organów spełniających funkcję regulatora rynku	-zaostrożenie kryteriów unbundlingu, wydzielenie OSP w oparciu w rozdział własnościowy lub modele ISO (niezależny operator systemu) i ITO (niezależny operator przesyłu) , -zwiększenie zakresu kompetencji organów regulacyjnych i obowiązek zapewnienia ich niezależności, -położenie nacisku na prawa konsumentów, -wdrożenie inteligentnych systemów pomiarowych,

Zródło: Opracowanie własne.

Wyciągając wnioski z dotychczasowych niepowodzeń tworzenia jednolitego europejskiego rynku energii, w roku 2007, Komisja Europejska przedstawiła propozycję „trzeciego pakietu energetycznego”, który zaowocował opublikowaniem w roku 2009 m.in. trzeciej dyrektywy gazowej (2009/73/WE<sup>3</sup>), której implementacja ma przynieść znaczący postęp w integracji i wprowadzaniu

<sup>2</sup> Dyrektywa 2003/55/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego i uchylająca dyrektywę 98/30/WE

<sup>3</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/73/WE z dnia 13 lipca 2009 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego i uchylająca dyrektywę 2003/55/WE.

konkurencji na rynki gazu krajów członkowskich. Najważniejsze zmiany wprowadzane przez nową dyrektywę wiążą się z zaostrzeniem kryteriów rozdziału działalności, zwiększeniem zakresu kompetencji i uprawnień regulatorów rynku oraz zwróceniem większej uwagi na prawa odbiorców.

### 1.3. Efekty tworzenia jednolitego rynku gazu

Implementacja przez kraje członkowskie kolejnych pakietów dyrektyw związanych z tworzeniem jednolitego europejskiego rynku energii doprowadziła do sytuacji, w której we wszystkich krajach członkowskich zaistniały formalne warunki dla istnienia pełnej konkurencji (otwarte zostało 100% rynku zarówno dla przedsiębiorstw jak i dla klientów indywidualnych). Jednakże sytuacja faktyczna uzależniona jest od polityki poszczególnych rządów w zakresie promowania konkurencji na rynku gazu, co przekłada się na opóźnienia procesu otwierania rynków krajów członkowskich. Raporty Komisji Europejskiej pokazują, że odbiorcy końcowi w dalszym ciągu nie uzyskali oczekiwanych korzyści związanych z liberalizacją rynku. W wielu krajach UE na rynku dominuje w dalszym ciągu jeden (zasiedziały na rynku) dostawca gazu, a wysoki udział trzech największych firm działających na rynku gazu stanowi znaczącą przeszkodę dla rozwoju konkurencji.

Słabość tego procesu zaobserwować można na przykładzie rynku polskiego, gdzie mimo zagwarantowanej przez implementację dyrektyw możliwości istnienia konkurencji, polityka rządu oraz opór dotychczasowego monopolisty (PGNiG SA) prowadzą do zachowania jego status quo – jest on w dalszym ciągu odpowiedzialny za 99% sprzedawanego w Polsce gazu, a niezależni dostawcy mają zaledwie marginalny udział w rynku [Szczepański, 2011, s. 1]. Znamienny jest fakt, że 12 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym aktywnych na polskim hurtowym rynku gazu miało jedynie 1,34% udziału w tym rynku, przy czym w znacznej części był to gaz zakupywany od PGNiG SA; zaś udział niezależnych podmiotów w detalicznym rynku gazu w Polsce kształtuje się na poziomie 2% [Raport..., 2011, s. 71, 73]. Stan ten potwierdzają dane zgromadzone w najnowszym raporcie KE dotyczącym tworzenia wewnętrznego rynku energii elektrycznej i gazu<sup>4</sup>. Wybrane wskaźniki dotyczące funkcjonowania polskiego rynku gazu przedstawiono w tabelicy 2. Dla porównania zostały one zestawione z danymi dotyczącymi rynku gazu w Wielkiej Brytanii (najbardziej konkurencyjny rynek energii w UE).

Proces uwalniania europejskiego rynku gazu musi jednak ulec przyspieszeniu, aby zgodnie z założeniami polityki energetycznej UE do roku 2015 nastąpiła pełna integracja rynków krajów członkowskich i mógł rozpocząć funkcjonowanie jednolity rynek gazu. Powoduje to, że firmy działające na rynkach krajów członkowskich UE, które nie dokonały jeszcze zmian w modelu prowadzonej działalności mających na celu przystosowanie się do działania w no-

---

<sup>4</sup> 2009-2010 Report on progress in creating the internal gas and electricity market.

wych warunkach funkcjonowania rynku zostaną do tego zmuszone, gdyż w przeciwnym przypadku nie będą miały szans na przetrwanie.

**Tablica 2. Wybrane wskaźniki dotyczące rynku gazu w Polsce i Wielkiej Brytanii**

	Polska	Wielka Brytania
Ilość firm z udziałem w hurtowym rynku gazu powyżej 5%	1	8
Udział 3 największych firm w hurtowym rynku gazu [%]	100	36
Ilość firm handlujących gazem na rynku detalicznym	3	28
Ilość firm mających ponad 5% udział w detalicznym rynku gazu	1	b.d.
Udział w rynku trzech największych firm na detalicznym rynku gazu [%]	100	b.d.
Wolumen odbiorców (z segmentu małych firm i gospodarstw domowych), którzy zmienili dostawcę gazu [%]	0	17,3

Zródło: Opracowanie własne na podstawie [2009-2010 Report..., 2011, s. 9, 16-17].

## 2. Zmiany w działalności firm handlujących gazem

Działania składające się na opisany w rozdziale pierwszym proces tworzenia europejskiego rynku gazu powodują diametralną zmianę warunków funkcjonowania firm handlujących gazem. Przykłady Wielkiej Brytanii i USA wskazują, że efektywne przeprowadzenie reform mających na celu liberalizację sektora gazowniczego przejawia się m.in. w postaci następujących efektów:

- gwałtowny wzrost konkurencji we wszystkich elementach tworzenia łańcucha wartości, które nie są poddane regulacji,
- utowarowienie gazu – powszechna możliwość handlu gazem,
- uzyskanie prawa wyboru dostawcy gazu przez wszystkich odbiorców.

Prowadzą one do konieczności zmian w modelu biznesowym firm działających w całym łańcuchu wartości rynku gazu oraz przyjęcia przez firmy gazownicze orientacji marketingowej i nastawienia na klienta.

### 2.1. Modele działalności firm energetycznych

Tradycyjnie funkcjonującym w sektorze gazowniczym modelem działalności była zintegrowana pionowo firma obejmująca wszystkie ogniwa łańcucha wartości począwszy od wydobycia gazu, aż po jego sprzedaż detaliczną. Na zliberalizowanym rynku firmy gazownicze są zmuszone wypracować nowe modele biznesowe, gwarantujące odniesienie sukcesu w bardziej konkurencyjnym otoczeniu.

Głównymi strategiami rozwoju jakie mogą przyjąć europejskie firmy energetyczne są [Finon, Midttun, 2005, s. 260]:

- rozdział i specjalizacja,
- integracja pozioma pomiędzy dwoma lub więcej łańcuchami wartości,
- integracja pionowa w ramach jednego lub więcej łańcuchów wartości,

- różne formy integracji pomiędzy obszarem produkcji i wydobycia (ang. upstream) i dystrybucji oraz sprzedaży (ang. downstream) w ramach różnych łańcuchów wartości.

Wskazuje to na dwa główne wymiary determinujące wybór strategii biznesowej nakierowanej na maksymalizację wartości i wypracowanie strategicznej pozycji na liberalizowanym rynku: stopień integracji pionowej i zasięg działalności. Przyjmując takie podejście autorzy [Finon, Midttun, 2005, s. 261–263] zdefiniowali pięć optymalnych modeli funkcjonowania firm energetycznych:

- specjalista funkcjonalny w ramach jednego sektora,
- specjalista funkcjonalny działający we więcej niż jednym sektorze,
- konglomerat,
- pionowo zintegrowana firma działająca w jednym sektorze,
- pionowo zintegrowana firma działająca we więcej niż jednym sektorze.

Podobny podział proponują także inni autorzy [Fornari, Terzic, 2005, s. 45]. Sformułowali oni pięć strategii biznesowych dla przedsiębiorstwa użyteczności publicznej:

- stworzenie konglomeratu,
- integracja pionowa,
- dywersyfikacja w powiązanych obszarach wykorzystując efekt synergii,
- globalizacja działalności,
- penetracja rynku.

Wybór konkretnego modelu biznesowego determinuje szeroka gama czynników i uwarunkowań w jakich funkcjonują firmy gazownicze (energetyczne). Związane są one m.in. z: kluczowymi kompetencjami firmy, potencjałem rozwoju, pozycją na rynku, szybkością uczenia się, elastycznością, poziomem konkurencji oraz kontekstem instytucjonalnym.

Konieczność reorganizacji prowadzonej działalności jest nierozzerwalnie związana z procesami liberalizacji rynków energii. Ich następstwem jest pojawianie się konkurencji we wszystkich obszarach wyjętych spod regulacji (produkcja/wydobycie, pośrednictwo (trading), handel i dystrybucja). Aby odnieść sukces w nowych warunkach, sytuację tę firmy gazownicze powinny traktować nie jako zagrożenie, ale jako wyzwanie i szansę na rozwój poprzez wchodzenie w nowe obszary działalności i wykorzystywanie metod i narzędzi w zakresie zarządzania dotąd nie stosowanych w branży gazowniczej.

## **2.2. Intensyfikacja polityki marketingowej**

Jak już wcześniej zaznaczono liberalizacja rynku wiąże się m.in. z pojawieniem się konkurencji „gazu z gazem” oraz uzyskaniem przez odbiorców prawa i możliwości swobodnego wyboru dostawcy gazu. Te nowe warunki funkcjonowania rynku powodują, że działające na nim firmy handlujące gazem są zmuszone diametralnie zmienić prowadzoną politykę marketingową. Wcześniej klienci pozbawieni możliwości wyboru dostawcy zmuszeni byli korzystać z oferty lokalnego lub krajowego monopolisty – rynek nie dawał firmom gazowniczym bodźców do rozwoju działań marketingowych nastawionych

na zaspakajanie potrzeb i oczekiwań klientów, gdyż niezależnie od polityki firmy klienci byli zmuszeni do korzystania z jej usług (możliwe było jedynie przedstawienie się na korzystanie z substytucyjnych źródeł energii).

Nowe warunki funkcjonowania rynku powodują konieczność zmiany filozofii prowadzonej działalności o 180 stopni – przyjęcie przez firmy gazownicze orientacji marketingowej i nastawienia na klienta. Klienci nie mogą być już traktowani jako anonimowi odbiorcy oferowanych przez firmę produktów, stając ostatnie ogniwo w łańcuchu dostaw. gazu Aby osiągnąć sukces na konkurencyjnym rynku, potrzeby i oczekiwania klientów muszą stać się punktem wyjścia wszelkich decyzji marketingowych.

Charakter zmian, które muszą się dokonać polityce marketingowej, ale także i w kulturze organizacyjnej firm działających na rynkach gazu po liberalizacji oddają następujące pytania, na które firmy muszą znaleźć właściwą odpowiedź aby osiągnąć sukces [Katz, 1995, s.33]:

- Jak utrzymać lojalność posiadanych klientów, gdy uzyskają oni możliwość zmiany dostawcy gazu?
- Czy powinniśmy starać się pozyskiwać klientów innych dostawców energii? Jeżeli tak, to w jaki sposób?
- W jaki sposób możemy stwierdzić, którzy potencjalni nowi klienci są warte kosztów poniesionych na ich pozyskanie?

Odpowiedź na te pytania wiąże się często z postawieniem kolejnych:

- Kim jest nasz klient, jakie są jego potrzeby i oczekiwania? Jakie są główne aspekty naszej działalności wpływające na ocenę firmy przez klientów?
- Jak sposób dostarczania naszych usług wpływa na lepszą bądź gorszą ocenę firmy przez klientów?

Właściwa odpowiedź na powyższe pytania wiąże się z przyjęciem orientacji marketingowej i nastawienia na klienta. Tylko w takiej sytuacji firmy będą w stanie dobrać mieszankę marketingową, która poprzez zaspokojenie wcześniej zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań klientów zapewni im wyjątkowy poziom satysfakcji. Aby osiągnąć zadowolenie klientów na poziomie przewyższającym konkurencję – co pozwala osiągnąć trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną – firmy handlujące gazem stosują wyrafinowane działania marketingowe do których można zaliczyć między innymi [Łucki, Paliński, 2004, s. 48]; [Wight, 2001]:

- promocję marki handlowej i marek produktowych,
- promowanie łańcucha usług (sprzedaż krzyżowa (ang. cross selling) i/lub sprzedaż rozszerzona (ang. up selling)),
- stosowanie wyrafinowanych metod badań marketingowych i kryteriów segmentacji klientów,
- stosowanie programów nastawionych na osiągnięcie „wyjątkowego” poziomu obsługi klientów,
- wdrażanie zintegrowanych w ramach całej organizacji systemów informatycznych

- ciągle monitorowanie poziomu zadowolenia klientów i tworzenie produktów „na miarę” w celu jak najlepszego zaspokojenia ich potrzeb,
- przekształcanie stron internetowych w portale społecznościowe,
- tworzenie usług z wartością dodaną,
- stosowanie programów lojalnościowych,
- szybką i efektywną komunikację na linii firma-klient,
- tworzenie silnych, długookresowych relacji z klientami,
- wykorzystywanie serwisów społecznościowych do zacieśniania relacji z dotychczasowymi klientami i pozyskania nowych.

Jak już analizowano w podrozdziale 2.1 firmy gazownicze w celu dostosowania się do funkcjonowania w nowych warunkach dokonują rekonfiguracji przyjętych modeli biznesowych. Proces ten często rozpoczyna się od poszerzenia oferowanego produktu. Początkowo nowe produkty i usługi (dostarczane najczęściej w postaci pakietów (ang. bundle) tworzone są wokół podstawowych kompetencji firmy – dostawy gazu. W dalszej kolejności oferta wzbogacana jest o produkty wychodzące poza podstawową działalność firmy. Prowadzi to do przekształcania się firm gazowniczych (energetycznych) w firmy multienergetyczne (ang. multienergy) zajmujące się dostawą różnych nośników energii i powiązanych z nimi usług, a nawet w koncerny multimedialne (ang. multiutility) dostarczające bardzo zróżnicowane pakiety produktów i usług. W wyniku tego firmy gazownicze włączają do swojej oferty np:

- usługi telekomunikacyjne, dostęp do internetu i telewizję kablową,
- instalacje alarmowe i systemy monitoringu,
- sprzedaż, instalację i serwis urządzeń gazowych oraz sprzętu AGD,
- usługi finansowe,
- usługi zarządzania nieruchomościami oraz pogotowia technicznego.

### 3. Analiza przypadku firmy Centrica

Analiza przypadków firm działających na konkurencyjnych rynkach gazu pokazuje, że proces liberalizacji rynku niejednokrotnie prowadzi do pojawienia nowoczesnych, dynamicznie rozwijających się firm multienergetycznych (trudno już mówić o firmach gazowniczych czy energetycznych) elastycznie dostosowujących się do zmiennych warunków rynkowych i wychodzących naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom precyzyjnie zdefiniowanych segmentów klientów.

Jednym z najlepszych przykładów jak można odnieść sukces na zliberalizowanym rynku energii jest brytyjska firma Centrica. Powstała ona w roku 1997, na skutek procesu deregulacji i liberalizacji brytyjskiego rynku energii, w wyniku podziału działającego wcześniej na tym rynku gazu monopolisty – firmy British Gas. Wizją firmy jest bycie wiodącą zintegrowaną firmą energetyczną na wybranych rynkach.

Centrica jest wiodącym dostawcą energii na rynku brytyjskim z udziałami w rynku detalicznym na poziomie odpowiednio 42,4% (rynek gazu) i 25,3% (rynek energii elektrycznej) [Centrica..., 2010, s. 11]. Sukces rynkowy



i utrzymywanie pozycji lidera rynku zawdzięcza przemysłanej i konsekwentnej strategii marketingowej oraz przyjęciu modelu działalności opartego o ekspansję i dywersyfikację w powiązane obszary. Obecnie prowadzi działalność pod pięcioma markami: British Gas, Direct Energy, Centrica Energy, Centrica Storage i Dyno we wszystkich obszarach łańcucha wartości w przemyśle energetycznym otwartych na konkurencję. Zakres działalności Centriki wychodzi daleko poza pozycję, z której wyszła w roku 1997 jako firma użyteczności publicznej zajmująca się dostawami gazu. Jej działalność można scharakteryzować jako tworzenie oferty produktów, odpowiadającej na potrzeby i oczekiwania różnych segmentów rynku, która ma uczynić życie klientów łatwiejszym.

Centrica posiada bardzo szeroką ofertę dla klientów indywidualnych obejmującą oprócz dostawy gazu i energii elektrycznej m.in.:

- usługi hydrauliczne, kanalizacyjne, ślusarskie, szklarskie i elektryczne,
- serwis i naprawę sprzętu oraz urządzeń gazowych i elektrycznych,
- usługi zarządzania nieruchomościami, usługi finansowe i ubezpieczeniowe,
- usługi w zakresie instalowania i serwisu sprzętu alarmowego i do monitoringu zagrożeń.

Posiada ona także gamę produktów i usług pozwalających na poprawę efektywności energetycznej gospodarstw domowych i zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub>.

O firmie Centrica można powiedzieć, że przekształciła się z firmy energetycznej w firmę zaspokajającą większość potrzeb klientów związanych z prowadzeniem gospodarstwa domowego (posiadaniem domu). Kształtowanie tak szerokiej oferty firmy opiera się na założeniu, że firma energetyczna może dostarczać swoim klientom całą gamę dodatkowych usług z wartością dodaną wykorzystując rozpoznawalną i cieszącą się zaufaniem u klientów markę. Duża baza klientów zapewnia potencjalny popyt na zróżnicowane produkty i usługi, które mogą, w różnych konfiguracjach (pakietach) i na różnych warunkach finansowych, być kierowane do różnych segmentów klientów. Obszerna baza klientów w połączeniu z detalicznymi informacjami o klientach (gromadzonych we wszystkich punktach styku firma–klient) pozwala na szerokie wykorzystanie technik sprzedaży krzyżowej i sprzedaży rozszerzonej do oferowania określonych usług i produktów w najbardziej dogodnym dla klienta momencie. Przykładowo, zgłoszenie klienta dotyczące chęci podłączenia gazu (energii elektrycznej) pod nowym adresem jest dla firmy sygnałem, że można mu zaoferować dodatkowe produkty i usługi np. sprzedaż i instalację kotła CO, instalację systemu alarmowego, sprzedaż polisy ubezpieczeniowej itp.

### **Zakończenie**

Przykład Centriki pokazuje, że liberalizacja rynku może być katalizatorem pozytywnych zmian zachodzących w działalności firm energetycznych. Beneficjentami tego procesu są nie tylko klienci, którzy otrzymują możliwość wyboru, nowe produkty i usługi z wartością dodaną oraz wyższy poziom obsługi ale też same firmy energetyczne, które w wyniku zmiany modelu biznesowego i adaptacji nowych metod zarządzania stają się nowoczesnymi podmiotami będącymi

w stanie elastycznie dostosować się do zmian w otoczeniu oraz potrzebach i oczekiwaniach klientów.

Zmiany te dotyczą w najbliższym czasie także firm działających na rynku polskim. Wszyscy najważniejsi gracze na polskim rynku gazu, w tym przede wszystkim PGNiG SA, uważają, że proces liberalizacji rynku jest nieuchronny [Malinowski, 2011]. Powoduje to, że firmy działające na krajowym rynku odczuwają coraz większą presję na rekonfigurację przyjętego modelu działalności i intensyfikację polityki marketingowej. Firmy z kapitałem zagranicznym, stanowiące przyczółki dużych europejskich firm energetycznych (oczekujących z ekspansją na otwarcie polskiego rynku), będą najprawdopodobniej dostosowywać do specyfiki polskich warunków sprawdzone modele biznesowe „firm matek”, natomiast PGNiG SA będzie musiał wybrać własną drogę, jeżeli będzie chciał utrzymać pozycję lidera na polskim rynku gazu. Zasadne jest, w tym przypadku, gruntowne przeanalizowanie rozwoju modelu biznesowego opisanej wcześniej brytyjskiej firmy Centrica, która startowała z pozycji podobnej do tej, którą ma obecnie PGNiG SA.

Nowa strategia PGNiG zawiera zwiastuny planowanych zmian. Elementy strategii przedstawione zostały w tablicy 3.

**Tablica 3. Wybrane elementy strategii PGNiG SA.**

Obszar	Cele o najwyższym priorytecie
Poszukiwania i wydobywanie (E&P)	Rozwój międzynarodowej działalności E&P Rozwój działalności poszukiwawczo-wydobywczej w kraju
Nowe obszary działalności	Rozwój segmentu energetycznego Reorganizacja Grupy Kapitałowej PGNiG
Hurt/trading	Rozwój krajowego/międzynarodowego tradingu multi-commodity oraz sprzedaży międzynarodowej
Sprzedaż	Utrzymanie wiodącej pozycji na polskim rynku, poprzez rozwój nowych produktów dla zaspakajania rosnących wymagań klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Materiały ..., 2011].

Jak deklaruje kierownictwo firmy docelowa pozycja PGNiG może uwzględniać międzynarodową orientację w całym łańcuchu wartości w gazie i energetyce – jest to realizacja jednego z opisanych wcześniej optymalnych modeli rozwoju firmy energetycznej: pionowo zintegrowana firma działająca we więcej niż jednym sektorze.

### Literatura

1. 2009-2010 Report on Progress in Creating the Internal Gas and Electricity Market (2011), Commission Staff Working Paper, European Commission, Brussels, 9 June 2011, [http://ec.europa.eu/energy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/energy/index_en.htm).
2. Centrica Annual Report 2010 (2010), <http://www.centrica.com>.
3. Conditions for Truly Competitive Gas Markets in the EU vol. 1 (2005), Energy Markets Limited, <http://www.energymarkets.eu.com>.

4. Finon D., Midttun A. (2005), *Reshaping European Gas and Electricity Industries*, Elsevier Science, Oxford.
5. Fornari D., Terzic B. (2005), *Reinventing the Classic Business Strategy*, „Public Utilities Fortnighly” vol. 143, iss. 12.
6. Hall D., Thomas S., Popov V. (2002), *Gas industry liberalisation, restructuring and employment in the European Union*, Public Utility International Research Unit, University of Greenwich, <http://www.epsu.org>.
7. Kaliski M., Frączek P., Szurlej A. (2010), *Liberalizacja rynku gazu ziemnego a rozwój podziemnych magazynów gazu w Polsce*, „Polityka Energetyczna” tom 13, zeszyt 2.
8. Katz M. G. (1995), *The Need for Superior Service*, „American Gas” vol. 77, iss. 9.
9. Łucki Z. (2003), *Zarządzanie w górnictwie naftowym i gazownictwie*, Universitas, Kraków.
10. Łucki Z., Paliński A. (2004), *Problemy handlu energią w USA*, „Polityka Energetyczna” tom 7, zeszyt 2.
11. Malinowski D. (2011), *Zanim uwolnią polski rynek*, „Wirtualny Nowy Przemysł”, <http://www.wnp.pl>.
12. *Materiały z konferencji prasowej „Aktualizacja Strategii GK PGNiG SA do 2015 roku”* (2011), <http://www.pgnig.pl>.
13. *Raport Krajowy Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki* (2011), <http://www.ure.gov.pl>.
14. Szczepański M. (2011), *Michał Szubski o nowej strategii i nowych obszarach PGNiG*, „Wirtualny Nowy Przemysł”, <http://www.wnp.pl>.
15. Wight R. A. (2001), *Value-Added Services in Utility Markets – a Strategy for Success*, <http://www.energymarketsolutions.com>.

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest pokazanie wpływu procesu liberalizacji rynków energii na zmiany zachodzące w działalności firm gazowniczych. Aktualność poruszanej tematyki wiąże się z koniecznością otwarcia polskiego rynku gazu ziemnego do roku 2015, tak, aby możliwe było rozpoczęcie funkcjonowania jednolitego rynku europejskiego. W artykule przedstawiono kolejno: etapy i zaawansowanie tworzenia jednolitego europejskiego rynku gazu ziemnego; modele działalności firm energetycznych i ich zmiany następujące na skutek liberalizacji rynku; zmiany w polityce marketingowej firm gazowniczych wywołane liberalizacją rynku; przykład firmy Centrica, która utrzymała pozycję lidera rynku po uwolnieniu rynku gazu w Wielkiej Brytanii. W zakończeniu autor zaproponował zasadność zastosowania przeprowadzonych rozważań do analizy zmian zachodzących w działalności firm handlujących gazem ziemnym na rynku polskim.

### **Słowa kluczowe**

gaz ziemny, deregulacja rynku, strategia marketingowa

**Changes in natural gas companies' business models as a result of market liberalisation process (Summary)**

The aim of this paper is to discuss the impact of natural gas market liberalization on gas companies' business models and the adoption of marketing orientation and client-focused approach. Main effects of market liberalisation are described as well as the milestones for creation of a single European gas market. A case study of leading British energy company Centrica serves to illustrate successful business model.

**Key words**

natural gas, market deregulation, marketing strategy