



**Joanna Staszewska**

Politechnika Śląska w Gliwicach  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji  
joanna.staszewska@interia.pl

## ELASTYCZNOŚĆ WSPÓLDZIELENIA ZASOBÓW I DZIAŁAŃ W RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA ENERGETYCZNEGO

**Streszczenie:** Uwarunkowania funkcjonowania sektora energetycznego, silnie determinowane szeregiem czynników regulacyjnych, technologicznych i rynkowych, prowadzą do transformacji w tradycyjnym modelu biznesowym przedsiębiorstw energetycznych. Wyzwalają presję na wzrost elastyczności, innowacyjności, umacnianie lojalności klientów, dalsze procesy integracyjne, skuteczne zarządzanie procesami i poprawę efektywności. Artykuł koncentruje się na roli współdzielenia zasobów i działań w restrukturyzacji modelu biznesowego jako sposobu budowania konkurencyjności poprzez wykorzystanie synergii w strukturach wielopodmiotowych. Jego celem jest identyfikacja czynników, głównych motywów i korzyści, które skłaniają do poszukiwania źródeł synergii oraz wykorzystywania siły sprawczej współdzielenia. Skoncentrowano tu również uwagę na wykorzystaniu tej siły w procesach konsolidacji i kooperacji, dążąc do unowocześnienia przedsiębiorstwa energetycznego.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, synergia, przedsiębiorstwo energetyczne, konkurencyjność, model biznesowy.

**JEL Classification:** L14, L94, M21.

### Wprowadzenie

Obserwowany od dłuższego czasu wzrost dynamiki zmian otoczenia wymusza radykalne zmiany organizacji oraz wzrost popularności i tempa implementacji nowych koncepcji i metod zarządzania do praktyki biznesu. W zasadzie wszystkie z nich podkreślają wymóg osiągnięcia wysokiej elastyczności jako warunek konieczny do osiągnięcia przewag konkurencyjnych na rynku.

Uwarunkowania funkcjonowania sektora energetycznego w Polsce, w ostatnich latach silnie determinowane szeregiem czynników regulacyjnych, technologicznych i rynkowych, prowadzą do transformacji w tradycyjnym modelu biznesowym przedsiębiorstw energetycznych. Wyzwania otoczenia spółek energetycznych tworzą presję na wiele aspektów funkcjonowania ich przedsiębiorstw. Należą do nich:

- wzrost elastyczności,
- wzrost innowacyjności,
- aktywne umacnianie lojalności klientów,
- dalsze procesy integracyjne,
- skuteczne zarządzanie procesami pozwalającymi na dalszą optymalizację efektywności ekonomicznej i organizacyjnej.

Wzrost świadomości klientów i walki konkurencyjnej na masowym rynku energii wymusza konieczność poszukiwania nowej przewagi konkurencyjnej, która pozwoli powstrzymać utratę bazy klientów oraz pozyskać nowych przy jednoczesnym utrzymaniu rentowności. Wymaga to zarówno elastycznego podejścia zarządzających do transformacji, jasno wytyczonych celów związanych z elastycznością, jak i elastyczności w zarządzaniu zmianą, aby zdobywać i udoskonalać zdolność przystosowania organizacji do zmiennych warunków otoczenia i tym samym osiągać wysoką efektywność.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji elastyczności organizacji. R. Krupski [2008] przedstawił interesującą analizę interpretacyjną propozycji różnych autorów definiowania tego pojęcia. Elastyczność to zdolność adaptowania organizacji do warunków występujących w otoczeniu. Elastyczność może dotyczyć różnych obszarów związanych z funkcjonowaniem organizacji: wykorzystania zasobów (np. maszyn, technologii, kompetencji, wiedzy, doświadczeń, środków finansowych itp.) oraz działalności operacyjnej (strategii, budowania oferty produktowej, rozwoju, logistyki itd.). Otwartość na otoczenie i szybkie, elastyczne reagowanie na płynące sygnały stanowi podstawowy czynnik sukcesu we wszystkich współczesnych koncepcjach zarządzania. Dotyczy to w szczególności sposobu przedsiębiorstw energetycznych.

Wyzwania rynku wymuszają na przedsiębiorstwach energetycznych przechodzenie od strategii skoncentrowanych na aktywach do rozwiązań koncentrujących się na klientach poprzez kreowanie nowej propozycji wartości dla klientów dopasowanej do ich oczekiwań oraz wartości, jaką dla niej stanowią. Z drugiej strony dokonują się zmiany w postrzeganiu roli oraz skali tempa rozwoju działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej. Działalność ta, poza koniecznością utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest stymulowana przez narodowe i unijne polityki, programy oraz instytucje zapewniające finansowanie.

W artykule skoncentrowano się na roli współdzielenia zasobów i działań w procesach transformacji w tradycyjnym modelu biznesowym przedsiębiorstwa energetycznego jako sposobu budowania konkurencyjności poprzez elastyczne wykorzystanie synergii. Celem jest identyfikacja czynników, głównych motywów i korzyści, które skłaniają do poszukiwania źródeł synergii i wykorzystywania możliwości oraz siły sprawczej wynikających z elastycznego współdzielenia zasobów i działań. Wskazano na elementy, na których powinny się koncentrować współczesne przedsiębiorstwa energetyczne, by sprostać wyzwaniom konkurencyjności. Skoncentrowano również uwagę na wykorzystaniu współdzielenia zasobów i działań w procesach konsolidacji oraz kooperacji, a także ich roli w unowocześnieniu i uelastycznieniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa energetycznego ukierunkowanego na klienta, innowacje oraz efektywność funkcjonowania.

Sprostanie wyzwaniom stojącym przed przedsiębiorstwami sektora energetycznego jest możliwe dzięki posiadaniu unikalnych, elastycznych zasobów i działań, kreujących unikalne źródła przewag poprzez tworzenie unikalnych sposobów realizacji potrzeb klienta.

Podjęcie tematyki artykułu wynika ze specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych, stanowiącej o złożoności procesów zmian determinowanych wyzwaniami polityki klimatycznej, bezpieczeństwa energetycznego, wymogów regulatora i wytycznych unijnej polityki energetycznej.

W aktualnych uwarunkowaniach rynkowych restrukturyzacja jest nie tylko systemową przebudową, modernizacją, unowocześnieniem, uelastycznieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania, ale także niezbędnym elementem nowoczesnej, elastycznej kultury organizacyjnej kształtującej zachowania i postawy, ukierunkowanej na ciągłe optymalizowanie działalności. Nowego znaczenia nabiera elastyczność w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa, stanowiąc warunek niezbędny dla powodzenia przywracania równowagi, wdrażania procesów zmian, włączając w to ekspansywne zamierzenia wyprzedzające zachowania konkurentów.

## **1. Współdzielenie zasobów i działań jako źródła przewag konkurencyjnych**

Pojawienie się i rozwój nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw, procesy konsolidacji organizacji wielopodmiotowych, optymalizacja wykorzystania efektów synergii przy jednoczesnym silnym wzroście znaczenia kluczowych kompetencji i wiedzy spowodowały dezaktualizację koncepcji klasyczne-

go łańcucha wartości M.E. Portera. Wzrasta znaczenie procesów wspierających nastawionych zarówno na sprawność i efektywność wewnętrzną grupy, jak i sprawność i efektywność jej kontaktów z otoczeniem wpływających na konkurencyjność. Aktualnie, w odniesieniu do większości tradycyjnych przedsiębiorstw, nie budzi wątpliwości marginalizowanie znaczenia procesów pomocniczych na rzecz procesów podstawowych tworzących łańcuch wartości stanowiących źródła kreowania wartości. Drugi aspekt wiąże z poziomem skomplikowania relacji wewnętrznych spółek zależnych i podmiotu dominującego, w wyniku których struktura wewnętrzna grupy przyjmuje cechy struktury sieciowej. Pewne elementy stają się wspólne dla wszystkich spółek w grupie, pewne z nich decydują w dalszym ciągu o specyficznych cechach podmiotów, a niektóre z tych elementów zostają poddane outsourcingowi.

Celem dzielenia zasobów i działań jest optymalizacja efektywności całej grupy poprzez wykorzystanie efektu synergii. Towarzyszy temu konsolidacja działalności, która w powiązaniu z szerokim wachlarzem procesów restrukturyzacyjnych stanowi trzon nowoczesnych strategii konkurencyjnych, gdzie priorytety wyznacza klient i budowanie wartości dla klienta. Takie podejście ma na celu położenie większego nacisku na zagadnienia przekrojowe, które decydują o przewagach konkurencyjnych. Pozwala to na maksymalizowanie synergii wewnątrzgrupowych i wymaga współdzielenia zasobów i działań.

Współdzielenie zasobów to wspólne, optymalne wykorzystanie różnych zasobów wewnętrznych poszczególnych podmiotów w organizacji w celu budowania jej konkurencyjności. Zasoby te mogą tworzyć m.in. rynki geograficzne, linie produkcyjne, grupy klientów itp. Mogą mieć formę linii produkcyjnych (synergia inwestycyjna), klienta (synergia zarządzania), surowców (synergia zaopatrzeniowa) lub umiejętności zarządzania (synergia zarządzania).

Współdzielenie zasobów może być realizowane w formie materialnej, tj. poprzez wykonywanie czynności, lub w niematerialnej – poprzez udostępnianie umiejętności lub know-how. Może prowadzić do tworzenia wartości i zwiększenia rentowności wszystkich lub niektórych przedsiębiorstw uczestniczących w procesie poprzez wpływ na ich wydajność, jakość, innowacyjność oraz elastyczność działania [Shayareini, Zargar, 2009].

Warunki, jakie współdzielone zasoby muszą spełnić, aby potencjał synergii został zrealizowany, koncentrują się wokół atrybutów krytyczności, elastyczności i braku ograniczeń [Chadam, 2009]. Muszą być zasobami krytycznymi, ponieważ tylko jako takie umożliwiają wdrożenie strategii poprawy wydajności i rentowności oraz umacniają pozycję konkurencyjną przez kreowanie wyższej wartości. Elastyczność odnosi się tutaj do zdolności tworzenia różnorodnych produktów przez poszczególne podmioty w strukturze.

Współdzielenie zasobów wiąże się z kosztami pozyskania zasobów i ich koordynacji [Porter, 1994]. M.E. Porter wyróżnia dwa główne rodzaje kosztów związanych z synergiami:

- koszty koordynacji – odnoszące się do wszelkich kosztów związanych z zapewnieniem sprawnego wykorzystania zasobów,
- koszty kompromisu – występujące w sytuacji braku możliwości korzystania z zasobów w jednym czasie przez różne jednostki w grupie.

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki synergii ważne jest, aby dzielenie zasobów było unikalne oraz nie podlegało imitacji przez konkurencję.

Współdzielenie działań umożliwia osiąganie korzyści w zakresie: ograniczenia kosztów dotyczących B+R, przywództwa w zakresie jakości, pionierskich rozwiązań innowacyjnych, specyficznych rozwiązań marketingowych lub sprzedażowych, wzmocnienia funkcji controllingowych, redukcji kosztów itp. Z punktu widzenia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa istotne są korzyści w postaci zaawansowania technologicznego, zaawansowania marketingowego, siły oddziaływania na dostawców i odbiorców i inne. Współdzielenie działań prowadzi do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej [Chadam, 2009].

Obecność wspólnych klientów, kanałów dystrybucji i technologii może dostarczyć możliwości dzielenia działań, a w konsekwencji tworzenia synergii. Można je klasyfikować jako [Porter, 1996] relacje infrastrukturalne, relacje technologiczne, relacje zaopatrzeniowe, relacje produkcyjne, relacje rynkowe, relacje transferu wiedzy, know-how i umiejętności. W warunkach silnej konkurencji kluczowe stają się relacje z klientem oparte na kreowaniu nowej wartości dla klienta, zintegrowanej obsłudze o wysokich standardach oraz z wykorzystaniem nowoczesnych kanałów sprzedaży i obsługi. Koncentrując wiedzę o klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach oraz ją współdzieląc pomiędzy podmioty grupy, można kreować dodatkowe korzyści synergii.

Portfel wartości dla klienta determinuje zakres domen w łańcuchu, których kształtowanie jest realizowane poprzez reorganizację. Zaczynając od wewnętrznych przekształceń organizacyjnych (centralizacja funkcji w ramach outsourcingu wewnętrznego) czy zmian profilu działania i dywersyfikacji, kończąc na procesach w znacząco większym stopniu ingerujących w dotychczasową strukturę grupy (fuzje, przejęcia). Te ostatnie często wynikają z pogłębiającej się specjalizacji, rosnącej sieciowości powiązań oraz wzajemnego przenikania się sektorów, które sprawiają, że zasoby, wiedza i umiejętności, które są potrzebne do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, często znajdują się poza organizacją.

## 2. Synergia w kreowaniu wartości przedsiębiorstw

Termin określany jako synergia w zarządzaniu to współdziałanie przynajmniej dwóch jednostek gospodarczych mające na celu realizację operacyjnych korzyści dających lepsze efekty niż samodzielne działanie tych jednostek. W takim przypadku oddziaływanie ekonomiczne polegające na odnoszeniu wspólnych korzyści przez uczestniczące w nim przedsiębiorstwa określa się jako efekt synergii [Borowiecki, Jaki (red.), 2006]. Według S. Cyferta długookresowe powodzenie organizacji jest uzależnione od wystąpienia na obszarze działalności biznesowej zjawiska synergii operacyjnej, będącej wynikiem właściwie realizowanych procesów współpracy pomiędzy jednostkami uczestniczącymi w procesie tworzenia wartości, co jest determinowane prawidłowością ukształtowania procesów wymiany informacji [Cyfert, 2012].

Synergia jest to zdolność dwóch lub więcej jednostek do wytwarzania większej wartości przez wspólną pracę niż każda z nich mogłaby wytworzyć indywidualnie [Goold, Cambell, 2000]. L. Krzyżanowski określa synergę jako: współdziałanie, kooperację czynników i współpracę [Krzyżanowski, 1992]. Twórca polskiej prakseologii T. Kotarbiński wskazuje, że „Synergia będzie wtedy i tylko wtedy, gdy podmioty działające, jeśli współdziałają, osiągają więcej, niż jeśli działają każde z osobna” [Pszczółowski, 1973]. W wyniku współdziałania powstaje efekt synergii, który oznacza uzyskiwanie zwielowrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu elementów składowych. Zjawiskiem przeciwnym do efektu synergii jest tzw. Syndrom Apollo (*The Apollo Syndrome*). Czasami efekt ten jest także zwany synergią ujemną [Matusiak (red.), 2011].

## 3. Synergie w procesach restrukturyzacji i konsolidacji grup kapitałowych

Procesy restrukturyzacji grup kapitałowych mogą obejmować [Trocki, 2002]:

- koncentrację na dziedzinach kluczowych,
- ograniczenie dywersyfikacji działalności,
- dążenie do kompletnej i komplementarnej struktury grupy,
- dezinwestowanie,
- restrukturyzację spółek grupy (spółek córek),
- reorganizację spółki dominującej grupy (spółki matki),
- reorganizację modelu funkcjonowania, np. poprzez przekształcenie operacyjnej w zarządczą grupę kapitałową,
- reorganizację systemu zarządzania, np. poprzez wdrożenie podejścia procesowego,

- konsolidację działalności,
- fuzje i przejęcia,
- pozyskanie inwestora strategicznego.

Współczesne procesy restrukturyzacyjne grup kapitałowych stanowią powiązane ze sobą strumienie zmian w wielu obszarach i płaszczyznach funkcjonowania, obejmując restrukturyzację finansową, zatrudnienia i systemów zarządzania, transformację techniczną i technologiczną oraz zmiany sposobu działania w obszarze marketingu i sprzedaży, systemu wartości i priorytetów.

Restrukturyzacja finansowa umożliwia uzyskanie dodatkowych korzyści synergicznych związanych z efektywnością aktywów finansowych, w tym: redukcję ryzyka grupy w wyniku zjawiska koasekuracji, efektywną alokację kapitału na wewnętrznym rynku kapitałowym, korzyści wynikające z większej efektywności zarządzania gotówką w grupie (np. *cash pooling*) i ekonomii skali.

Efekty synergiczne w zakresie współdziałania zasobów ludzkich w ramach transformacji mogą dotyczyć: transferu wiedzy ukrytej między zasobami ludzkimi z różnych spółek grupy, współdzielenia zasobów ludzkich przez spółki z grupy, ekonomii zasięgu w zakresie zasobów ludzkich, redukcji kosztów i ryzyka procesu rekrutacji dzięki szerokiemu wewnętrznemu rynkowi pracy.

Restrukturyzacja techniczna i technologiczna umożliwia: lepsze wykorzystanie rzeczowych aktywów produkcyjnych w wyniku ekonomii skali oraz zasięgu, korzyści wynikające ze zmniejszenia ryzyka technicznego i eksploatacyjnego, skrócenie czasu i kosztów pozyskania technologii, know-how itp., zmniejszenie zależności od zasobów.

Korzyści współdzielenia zasobów i działań w procesie restrukturyzacji marketingu i sprzedaży mogą dotyczyć uzyskania dodatkowej przewagi konkurencyjnej poprzez pełniejsze rozpoznanie potrzeb klienta, zwiększenie skuteczności procesu sprzedaży przez zwiększenie siły przetargowej, wolumenu sprzedaży poprzez współdzielenie zasobów sprzedażowych. Mogą także dotyczyć działań marketingowych i wizerunkowych, synergii produktowej w wyniku wspólnego pozycjonowania cenowego (strategii cenowej), wprowadzania oferty łączonej lub wspólnego rozwoju rozwiązań dla określonych segmentów rynku, lepszego rozumienia potrzeb klienta i zaspokajania jego oczekiwań.

Transformacja modelu biznesowego grupy kapitałowej, najczęściej ukierunkowana na wzrost nowoczesności, elastyczności i innowacyjności, umożliwia osiągnięcie przewag kosztowych i jakościowych poprzez: wzrost poziomu integracji, optymalizację struktury organizacyjnej; implementację nowoczesnych systemów zarządczo-kontrolnych, poprawę komunikacji pomiędzy podmiotami, optymalizację kosztów działalności oraz stworzenie mechanizmów wzajemnego uczenia się.

Procesy powstawania i sposoby funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce, mimo procesów koncentracji i globalizacji, mają źródła narodowe i historyczne (np. wzorce zjednoczeń, kombinatów, wielkich organizacji gospodarczych czy zrzeszeń), regulacje prawne, preferowany sposób zarządzania grupą oraz udział państwa, decyzji politycznych i społecznych.

U podstaw konsolidacji leżą m.in. potrzeba przyspieszenia wzrostu i umacniania pozycji rynkowej podmiotów gospodarczych, efekt synergii, wzrost konkurencyjności i wartości spółek.

Analiza literatury przedmiotu, jak również obserwacje rynku i doświadczenia własne autora pozwalają zgodzić się co do aktualności motywów konsolidacji zdefiniowanych przez P. Steinera [1975]. Są to m.in:

- poprawa pozycji konkurencyjnej,
- wykorzystanie nieeksploatowanej jeszcze potęgi rynku,
- odpowiedź na zmniejszające się możliwości rozwoju i/lub uzyskiwanie korzyści ze wspólnego dochodu w obliczu zmian poziomu popytu lub nadmiernej konkurencji,
- osiągnięcie wystarczająco dużych rozmiarów dla zrealizowania efektów skali i/lub dystrybucji bądź dla uzyskania skutecznego dostępu do kapitału rynkowego,
- dywersyfikacja w celu zredukowania ryzyka biznesowego,
- przezwycięzenie istotnych braków poprzez nabywanie niezbędnych, komplementarnych zasobów, patentów lub czynników produkcji,
- lepsze wykorzystanie poszczególnych zasobów lub personelu kontrolowanych przez firmę.

Szczegółowe cele tworzenia grup kapitałowych obejmują grupy celów: ekonomicznych, kierowniczych, operacyjnych i finansowych.

Konsolidacja działalności umożliwia przyspieszenie wzrostu i umacnianie pozycji rynkowej podmiotów gospodarczych, osiąganie efektów synergii, zwiększenie udziału w rynku, wzrost konkurencyjności i wartości grupy spółek oraz ograniczenie niepewności i kontroli ryzyka. Przejęcia firm i strategiczne partnerstwa umożliwiają zdobycie technologii, wejście na dynamiczne rynki zaawansowanych wyrobów oraz utrzymanie zmian technologicznych. Wiąże się z tym konieczność posiadania znaczących zasobów finansowych, jak również technologicznych. Realizacja ścieżki trwałego wzrostu struktur kapitałowych może przyjmować formę rozwoju wewnętrznego lub zewnętrznego [Chadam, 2012]. Usprawnienia zewnętrzne, polegające na wykupie, przejęciu przedsiębiorstwa lub jego części czy połączeniu z innymi firmami, mogą mieć na celu dywersyfikację działalności lub integrację pionową (z dostawcami i poddostawcami lub dystrybutorami) bądź poziomą (z obecnymi lub potencjalnymi firmami konkurencyjnymi).



Klasycznym motywem przejęć jest poszukiwanie nowych ścieżek wzrostu oraz uzyskanie synergii, jednak nie jest to jedyny motyw. Szerokiej klasyfikacji motywów przejęć dokonał D.M. DePamphilips, który wyróżnił zarówno czynniki ekonomiczne, racjonalne, jak i zjawiska o podłożu psychologicznym [DePamphilips, 2009].

Tworzenie struktur kapitałowych umożliwia: wzrost aktywności gospodarczej samodzielnych jednostek organizacyjnych, a w konsekwencji możliwość zwiększenia ich zdolności konkurencyjnej, ograniczenie ryzyka inwestycyjnego do wybranej jednostki gospodarczej, stworzenie warunków udziału dodatkowego inwestora w ramach samodzielnego podmiotu gospodarczego, specjalizację w zakresie realizowanych aktywności w wyniku koncentracji na umiejętnościach kluczowych, zwiększenie płynności aktywów finansowych, rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne, maksymalizację wyników ekonomicznych poprzez wykorzystanie efektów synergii oraz wzrost wartości grupy.

Dodatkową korzyścią tworzenia struktur kapitałowych zintegrowanych poziomo (horyzontalnych) związaną z wewnętrzną lub zewnętrzną ekspansją spółki, zmierzającą do integracji firm działających w tych samych branżach przemysłu, na tym samym poziomie łańcucha wartości bądź oferujących podobne produkty w celu powiększenia udziału w rynku poszczególnych produktów jest m.in.: uzyskanie ekonomii skali, osiągnięcie ekonomii zakresu, wzrost siły rynkowej – oddziaływania na dostawców, redukcja kosztów wymiany międzynarodowej, poprzez spółki operujące na zglobalizowanych, międzynarodowych rynkach, uzyskanie pozytywnych, w sensie marketingowym, zjawisk percepcji w docelowej grupie klientów.

Uzasadnieniem wzrostu zewnętrznego realizowanego w drodze przejęcia obcego potencjału gospodarczego jest próba ograniczenia ryzyka grupy w wyniku dywersyfikacji oraz rozpoczęcia działalności w nowych branżach [Ensign, 1998].

Budowanie potencjału konkurencyjnego w ramach tworzenia grup kapitałowych może być osiągnięte poprzez [Piekarz, 1991]:

- synergie handlowe – wynikające z wykorzystania wspólnej administracji handlowej, kanałów dystrybucji, reklamy, promocji handlowej lub reputacji w ramach przedsiębiorstw grupy,
- synergie operacyjne – związane z optymalizacją wykorzystania urządzeń oraz czasu pracy pracowników, racjonalną eksploatacją zasobów materiałowo-surowcowych i energetycznych, optymalizacją kosztów w wyniku wspólnych działań, efektów skali i wspólnego uczenia się lub wspólnych wkładów, niższych kosztów doskonalenia technologii produkcji i implementacji zmian konstrukcyjnych wyrobów, a także związane z optymalizacją struktur i systemów pracy,

- synergie inwestycyjne – wynikające ze wspólnych działań w zakresie badań i rozwoju oraz innowacji, przedsięwzięć inwestycyjnych, wspólnej bazy surowcowej, parku technologicznego itp., synergie organizacyjne i systemu zarządzania, organizacyjne i operacyjne,
- synergie ekonomiczne – w wyniku integracji planowania i analizy ekonomicznej, operacji finansowych na rynku kapitałowym oraz decyzji make-or-buy i realizacji wspólnych przedsięwzięć (z reguły nowych i/lub wysoko kapitałochłonnych).

W przypadku konsolidacji podmiotów z udziałem podatkowej grupy kapitałowej (PGK) znaczenia nabierają dodatkowe korzyści ekonomiczne włączenia podmiotu do PGK. Będą to korzyści wynikające z braku konieczności tworzenia dokumentacji cen transferowych, obniżenie kosztów w wyniku korzystania (współdzielenia) ze wspólnych interpretacji podatkowych grupy, uproszczenia i usprawnienia rozliczeń pomiędzy podmiotami grupy.

Uzyskanie korzyści z synergii w strukturach wielopodmiotowych jest możliwe jedynie w przypadku współdzielenia (dzielenia) zasobów, jednakże dzielenie zasobów nie jest warunkiem wystarczającym do uzyskania synergii [Gruca, Nath, Mehra, 1997]. Synergie w ramach grupy powstaną, gdy w wyniku dokonanej restrukturyzacji pojawią się pozytywne tendencje kosztowe lub nastąpi wzrost przychodów organizacji w wyniku ekonomii skali, efektów uczenia się i lepszego wykorzystania zdolności produkcyjnej, lepszej wiarygodności i kompatybilności tworzenia rozwiązań systemowych.

#### **4. Synergie w procesach koopetycji**

Organizacje czerpią zasoby, wiedzę i umiejętności z wielu źródeł jednocześnie, wykorzystując w tym celu oprócz standardowych procesów przejęć i funkcji, często poza możliwościami finansowymi, różne inne formy powiązań i wzajemnych relacji, jednoczesną konkurencję i współpracę co najmniej dwóch organizacji – koopetycję. Zdaniem A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, koopetycja to „jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między konkurentami” [Brandenburger, Nalebuff, 1997] i dotyczy przynajmniej dwóch przedsiębiorstw. Obejmuje ona przedsiębiorstwa, klientów (odbiorców), dostawców, konkurentów oraz komplementatorów. Podobnie M. Bengtsson oraz S. Kock koopetycją nazywają sytuację, w której przedsiębiorstwa na jednym rynku konkurują, a na innym podejmują współpracę [Bengtsson, Kock, 2005].

Relacje kooperacji jako przedmiot badań są określane jako następstwo intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych i dynamicznych zachowań kooperacyjnych pomiędzy konkurentami. Kooperację warunkują: presja na innowacyjność, złożoność i wysoki poziom zaawansowania technologicznego, heterogeniczność i unikalność zasobów. Łączenie rywalizacji i konkurencji z jednoczesną relacją współpracy i zaufania staje się kluczowym wyzwaniem dla elastyczności przedsiębiorstwa [Osarenkhoe, 2010].

Kooperacja umożliwia kooperującym podmiotom, poprzez dzielenie różnych zasobów i działań tych podmiotów, kreowanie wartości i wykorzystanie kilku źródeł: ekonomii skali, efektywnego zarządzania ryzykiem oraz uczenia się od partnerów. Są to swoiste źródła synergii międzyorganizacyjnych. Kooperacja pozwala na ograniczenie kosztów transakcji, zmniejszenie zależności od zasobów, które pozostają poza kontrolą przedsiębiorstwa. Umożliwia dostęp do wiedzy, know-how, kluczowych technologii, identyfikację nowych możliwości rynkowych i produktów, budowanie lepszych relacji z klientami oraz osiąganie korzyści skali poprzez integrację i optymalizację procesów niemożliwych w przypadku działań indywidualnych. Może obejmować współpracę całych grup koordynowanych z poziomu centrali/ spółek dominujących lub na poziomie jednostek biznesowych łańcucha.

## **5. Współdzielenie zasobów i działań w restrukturyzacji przedsiębiorstwa energetycznego**

Ciągłość zmian jest wynikiem procesów tworzenia współczesnego modelu efektywnego przedsiębiorstwa energetycznego, w tym konsolidacji pionowej w sektorze energetyki ukierunkowanej na kreowanie podmiotów mogących sfinansować niezbędne programy modernizacji i odbudowy mocy, jak również odegrać znaczącą rolę w konkurencji europejskiej [Makaruk, 2008], wydzielenia procesów oraz outsourcingu, centralizacji procesów i zasobów (centra usług wspólnych), reorganizacji wewnętrznej (w kierunku organizacji „sieciowej”, „wirtualnej”, „modularnej”), eliminacji działalności niezwiązanej z podstawowym obszarem działania przedsiębiorstwa.

Źródła przewag przedsiębiorstw energetycznych, obok zasobów materialnych, stanowią: kompetencje, wiedza i umiejętności pracowników, innowacyjność, przedsiębiorczość i reputacja. W obliczu priorytetów polityki klimatyczno-energetycznej osadzonej w realiach ekonomicznych, bezpieczeństwa energetycznego, ochrony środowiska oraz przepisów, preferencji i oczekiwań klientów, znaczenia nabierają unikatowe kombinacje instrumentów konkurencji, które wspierając się wzajemnie, zapewnią osiągnięcie efektu synergicznego.

Restrukturyzacja jest złożonym procesem fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie, strategią wzrostu i reorientacji [Borowiecki, Wysłocka, 2012, s. 45], gruntownym, koncepcyjnym przeprojektowaniem procesów i zasobów biznesowych pod kątem zmian w otoczeniu i potrzeb wewnętrznych.

Historycznie restrukturyzacja sektora energetycznego jest ściśle związana z implementacją procesów komercjalizacji, prywatyzacji i konsolidacji zapoczątkowanych ustawą o przekształceniach własnościowych z 1993 r.

W ramach konsolidacji i prywatyzacji utworzono sześć skonsolidowanych grup obrotu i dystrybucji energii elektrycznej (Enea, EnergiaPro KE, Enion, PKE, WGE), sprywatyzowano dwa przedsiębiorstwa obrotu i dystrybucji energii (GZE, Stoen), utworzono dwie grupy paliwowo-energetyczne (PGE, PKE). Zrealizowano procesy prywatyzacji łącznie kilkunastu elektrowni i elektrociepłowni. W kolejnym etapie dokonano konsolidacji czterech grup (PGE, Energetyki Południe (obecnie TAURON), Energii i Enei) oraz przeprowadzono procesy wydzielenia OSD jako niezależnych podmiotów. W wyniku prywatyzacji na polskim rynku energii obecne są także zagraniczne grupy energetyczne [Staszewska, 2014].

Analizy efektów procesów konsolidacji sektora w różnych krajach prowadzą do odmiennych wniosków. Badania efektów konsolidacji horyzontalnej energetyki w Stanach Zjednoczonych w ostatnim dwudziestoleciu XX w. wskazują, iż tylko 15% przejęć i fuzji osiągnęło zamierzone efekty finansowe [Anderso, 1999]. Na stan ten złożyły się m.in. niekompletne plany strategiczne, narzucanie przejmowanym podmiotom struktury i rozwiązań, co ogranicza tym samym możliwe efekty synergii do osiągnięcia w wyniku integracji najlepszych rozwiązań, wiedzy i kompetencji. Jak wynika z badań J.R. Becker-Blease, L.G. Goldberg i F.R. Kaen [2008], przedsiębiorstwa biorące udział w transakcjach przejęć i fuzji uzyskiwały gorsze wyniki rynkowe i operacyjne niż kontrolna grupa przedsiębiorstw niezaangażowanych w te procesy. Ważnym aspektem wzrostu efektywności w wyniku konsolidacji są korzyści ekonomiczne związane z integracją pionową. W latach 70. i 80. XX w. wielu ekonomistów stawiało tezę, że integracja wertykalna w sektorze nie przynosi widocznych redukcji kosztów. Odmiennie wyniki dały badania w XX i XXI w. dotyczące konsolidacji przedsiębiorstw amerykańskich i japońskich [Michaels, 2006]. W większości badań autorzy stwierdzali, iż integracja wertykalna przynosi istotne ograniczenie kosztów działalności. Z badań J. Kwoki wynika, że pionowa integracja zredukowała koszty średniej wielkości przedsiębiorstwa o 22%. Podobne wnioski sformułował R.J. Michaels. Natomiast P.G. Klain zwrócił uwagę, że kontrakty są dobrym substytutem w pełni zintegrowanych przedsiębiorstw sektora, zakres

integracji nie powinien być przesadny, a uwzględniając technologie informacyjne, korzyści integracji i synergii będą wzrastały dzięki czynnikom, których nie da się obecnie przewidzieć [Klain, 2004].

Znaczenie poprawy efektywności poprzez konsolidację w branży energetycznej wynika z celów i oczekiwanych rezultatów formułowanych przez same przedsiębiorstwa. Należą do nich synergia w zakresie zintegrowanego zarządzania siecią dystrybucyjną, korzyści podatkowe, *cross-selling*, redukcja zatrudnienia. Za źródło tworzenia wartości i efektywności ekonomicznej za pośrednictwem przejęć i fuzji w obrębie sektora energetycznego wielu autorów uznaje m.in.: zdobycie nowych kompetencji i zdolności (*know-how*) oraz *reengineering* [Pareto, Huston, 1995].

Ostatnie kilka lat to okres, w którym rynki energii elektrycznej w Europie podlegają istotnym przeobrażeniom. Sytuację na rynku kształtują trendy, których siła wymusza konieczność dostosowania tradycyjnych modeli biznesowych grup energetycznych do zmieniającej się rzeczywistości. Pierwszy z nich to stagnacja rynku wytwarzania konwencjonalnego, w dużo mniejszym stopniu widoczna na rynku polskim, wymagająca dostosowania strategii na rynku wytwórczym, skutkujących trwałym zmniejszeniem wartości aktywów bądź decyzjami o ich sprzedaży. Drugi z nich to przypisanie nowych ról operatorom systemu dystrybucyjnego (OSD) (rozwój odnawialnych źródeł energii – OZE) oraz nowe obowiązki OSD wymuszające daleko idące inwestycje w sieć dystrybucyjną oraz konieczność stworzenia platformy do współpracy i wymiany informacji z odbiorcą. Rozwój oferty produktowej na rynku sprzedaży energii elektrycznej to trzeci z trendów kształtujących modele współczesnego rynku energii. Energia elektryczna przestała być traktowana jako dobro publiczne, a stała się produktem na rynku. Konkurowanie na rynku wymusza na sprzedawcy zbudowanie nowej wartości dla zróżnicowanych grup klientów [www 1]. Energetyczna propozycja wartości wiąże się z dostarczeniem klientowi pełnego pakietu rozwiązań pozwalających zabezpieczyć jego potrzebę energetyczną. Jej rozwój jest bardziej skomplikowany niż *cross-selling* dodatkowych, nieskomplikowanych produktów. Decyzja o rozbudowie kompleksowych usług, często technicznych, pociąga za sobą koszty inwestycyjne, szkolenia pracowników, a także ryzyko. Wiele wskazuje, że uwarunkowania potencjału rynku sprzyjają budowie takiej propozycji. Dodatkowo z uwagi na fakt, że Polska gospodarka jest wciąż bardziej energochłonna niż zachodnie, istnieje duży potencjał poprawy efektywności.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstwa energetycznego jest transformacja modelu biznesowego, celów i priorytetów, które przekształcą go w elastyczną, innowacyjną, dostarczającą nową wartość dla klientów, dostosowaną do ich oczeki-

wań efektywną organizację. Wzrasta rola i znaczenie współdzielenia zasobów oraz działań jako kierunku prowadzącego do budowania trwałych przewag. Powoduje ono także wzrost zainteresowania kooperacją. Przykładów implementacji takich strategii w sektorze energii jest wiele, np. działania związane z rozwojem krajowej energetyki jądrowej, budowa elektrowni atomowej (powołanie spółki PGE EJ 1 przez Eneę, KGHM oraz TAURON i PGE), rozpoczęcie w połowie 2014 r. przez cztery polskie koncerny energetyczne: Eneę, Enerę, PGE oraz TAURON współpracy w obszarze badań oraz innowacji i podnoszenia konkurencyjności, wspólne projekty zakupowe, np. związane z budową koncepcji samochodu na energię elektryczną. Osiąganie wymiernych korzyści z tych działań nie tylko wymaga elastyczności i otwartości współdziałania, ale i je wyzwala [Staszewska, 2015].

## **Podsumowanie**

Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego wymaga elastyczności, zdolności do generowania wiedzy i kreowania sił innowacyjnych oraz rozwoju energetycznej propozycji wartości ukierunkowanej na dostarczenie klientowi pełnego pakietu rozwiązań pozwalających w sposób unikalny zabezpieczyć jego potrzebę energetyczną.

Współdzielenie zasobów i działań może stanowić źródło budowania i utrzymywania przewag konkurencyjnych. Procesy współdzielenia tworzą bowiem przesłanki do osiągnięcia synergii, umożliwiając wzrost sprawności i efektywności, a w efekcie wzrost wartości współpracujących przedsiębiorstw. Wymaga to elastyczności oraz odpowiedniego zarządzania kosztami w procesach współdzielenia oraz zarządzania ryzykiem, minimalizującego zagrożenia oraz maksymalizującego korzyści wynikające z pojawiających się szans. Wyznacza to dalsze kierunki zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstwa energetycznego, poszukiwanie i implementowanie działań będących odpowiedzią na współczesne wyzwania otoczenia. Potencjał synergii tkwiący w dalszej restrukturyzacji poprzez integrację, konsolidację czy kooperację oraz jego uwolnienie w wyniku wykorzystania potęgi współdzielenia zasobów i działań w warunkach ograniczonych zasobów, poszukiwania innowacyjności i unikalności wartości dla klienta z zachowaniem wysokiej efektywności oraz w dążeniu do optymalnej struktury kosztów i elastyczności powinien wyznaczać kierunki zmian.

## Literatura

- Anderso J.E. (1999), *Making Operational Sense of Mergers and Acquisitions*, „The Electricity Journal”, No. 12(7), s. 49-59.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, No. 29, s. 411-426.
- Brandenburger A., Nalebuff B. (1997), *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, HarperCollinsBusiness, London.
- Becker-Blease J.R., Goldberg L.G., Kaen F.R. (2008), *Mergers and Acquisition as a Response to the Deregulation of the Electric Power Industry: Value Creation or Value Destruction*, „Journal of Regulatory Economics”, No. 33(1), s. 23-53.
- Borowiecki R., Jaki A., red. (2006), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, Fundacja AE w Krakowie.
- Chadam J. (2012), *Synergia i wartość w strukturach kapitałowych. Identyfikacja, analiza, zarządzanie*, Difin, Warszawa.
- Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo UE, Poznań.
- DePamphilis D.M. (2009), *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, Academic Press.
- Ensign P.C. (1998), *Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm*, „Management Decision”, Vol. 36, No. 10, s. 657-668.
- Goold M., Campbell A. (2000), *Taking Stock of Synergy. A Framework for Assessing Linkages between Businesses*, „Long Range Planning”, No. 33, s. 72-96.
- Gruca T.S., Nath D., Mehra A. (1997), *Exploiting Synergy for Competitive Advantage*, „Long Range Planning”, Vol. 3, No. 4, s. 605-611.
- Klain P.G. (2004) *The Make-or-Buy Decision: Lessons from Empirical Studies*, Working Paper, No. 7.
- Knoll S. (2008), *Cross Business Synergies: A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid – Range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Krawiec F. (2012), *Energia. Zasoby, procesy, technologie, rynki, transformacje. Modele biznesowe, planowanie rozwoju*, Difin, Warszawa.
- Krzyżanowski L. (1992), *Podstawy nauki zarządzania*, WN PWN, Warszawa.
- Krupski R. (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Matusiak K.B., red. (2011), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Michaels R.J. (2006), *Vertical Integration and the Restructuring of the U.S. Electricity Industry*, „Policy Analysis”, No. 572, Cato Institute, s. 6-8.
- Nogalski S., Walentynowicz S., red. (2004), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, właścicielskie i personalne*, Wydawnictwo WSAiB im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni.

- Osarenkhoe A. (2010), *A Coopetition Strategy – Study of Inter-firm Dynamics between Competition and Cooperation*, „Business Strategy Series”, Vol. 11, Iss. 6, s. 343-362.
- Pareto V., Huston J.E. (1995), *Realizing Value from Acquisitions*, „The Electricity Journal”, No. 8(7), s. 41.
- Piekarz H. (1991), *Efekt organizacyjny jako kryterium oceny system wytwórczego*, AE, Kraków.
- Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. (1996), *Competition in Global Industries*, Harvard Business Press.
- Pszczółowski T. (1973), *Synergia i jej miejsce w teorii organizacji*, „Prakseologia”, nr 3-4.
- Shavareini S.K., Alborzi M., Zargar S.M. (2013), *Formulating Horizontal Strategy in Multi-business Firms*, “International SAMANM Journal of Business and Social Sciences”, Vol. 1, No. 3, s. 80.
- Staszewska J. (2014), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa energetycznego w procesie budowania jego konkurencyjności*, ZN Politechniki Śląskiej w Gliwicach, nr 73, s. 593-602.
- Staszewska J. (2015), *Kooperacja w procesach restrukturyzacji oraz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa energetycznego*, ZN Politechniki Śląskiej w Gliwicach, nr 87, s. 391-401.
- Steiner P. (1975), *Mergers: Motives, Effects, Policies*, University of Michigan Press.
- Thomas B., Housden M. (2002), *Direct Marketing in Practice*, Butterworth-Heinemann.
- Trocki M. (2002), *Restrukturyzacja grup kapitałowych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- [www 1] <https://ud.interia.pl/html/getattach,mid,131133,mpid,5,uid,df3e5c3cc2a00be5,min,0,nd,1?f=pwc-ing-raport-koniec-tradycyjnej-energetyki.pdf> (dostęp: 10.09.2016).

#### **FLEXIBILITY OF SHARING RESOURCES AND ACTIVITIES IN THE RESTRUCTURING OF AN ENERGY COMPANY**

**Summary:** The conditions for the functioning of the energy sector, strongly determined by a number of regulatory, technological and market-related factors, lead to the transformation of the traditional business model of energy companies. They put pressure on increasing innovation, flexibility, strengthening of customer loyalty, further integration processes, effective process management and improvement of efficiency. This paper focuses on the role of sharing resources and activities in the restructuring of the business model as a way to build competitiveness through the use of synergies in multi-entity structures. It aims to identify the factors, as well as the main motivations and benefits, which encourage searching for sources of synergies and the use of the force behind sharing.

**Keywords:** restructuring, synergies, energy company, competitiveness, business model.