

Rozmowa z **Adamem Stanyerem**, członkiem zarządu ds. finansowych Gdańskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej SA

Rynek ciepłowniczy W POLSCE I NIEMCZECH



Jest Pan w Polsce już od dwóch lat. W GPEC pełni Pan funkcję członka zarządu. Jaka jest Pana rola jako przedstawiciela Stadtwerke Leipzig w Polsce?

W Stadtwerke Leipzig od 2007 r. jestem odpowiedzialny za spółki na Pomorzu i sprawuję w nich funkcję nadzorczą. Stadtwerke zatrudnia w sumie ok. 2500 pracowników w obszarach eksploatacji, wytwarzania energii, handlu oraz serwisu. W Polsce, w skład Grupy Stadtwerke Leipzig wchodzi 7 firm, zatrudniających w sumie 650 osób w obszarach eksploatacji i serwisu. Stadtwerke Leipzig występuje z reguły w roli udziałowca większościowego, a dane miasta posiadają pozostałe udziały. Traktujemy władze miast jako naszych partnerów. Ponadto, jak Pani wspomniała, jestem członkiem zarządu GPEC, największego przedsiębiorstwa Grupy Stadtwerke Leipzig w Polsce.

Jakie są Pana doświadczenia po 2 latach obecności w Polsce? Czy mógłby Pan dokonać pierwszych podsumowań?

Najistotniejszym celem było zapewnienie długofalowego rozwoju spółek na Pomorzu. Wynika on z potrzeby dotrzymania obietnic złożonych przez SWL naszym partnerom oraz realizacji założeń strategicznych koncernu. Sprzyjało temu doświadczenie zdobyte na rynku niemieckim, dopasowane do potrzeb polskiego rynku.

Pod koniec 2007 r. przeprowadziliśmy przegląd strategii koncentrując się na wroście rentowności, rozszerzeniu rynku i zabezpieczeniu dostaw ciepła. Wierzymy, że takie ukierunkowanie strategii umożliwi nam spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy. Realizacja tych założeń oznacza, że nasi klienci otrzymują produkt wysokiej jakości w konkurencyjnej cenie, a mieszkańcy miast korzystają z przyjaznego dla środowiska Ciepła Systemowego. Ponadto uwzględniamy interesy pracowników, właścicieli oraz dostawców.

Co to oznaczało w praktyce?

Efektom wspomnianych założeń było rozpoczęcie realizacji wielu projektów. Skoncentrowaliśmy się na potrzebach klientów, programach rozwoju pracowników, przeglądzie procesów i podniesieniu wydajności. Równie istotny był przegląd naszych standardów operacyjnych w obszarach technicznych.

Obecnie prowadzone są inne strategiczne projekty: wypracowanie koncepcji budowy przyjaznego dla środowiska źródła na biomasę, rozbudowa miejskiego systemu ciepłowniczego w kierunku Sopotu i dynamicznie rozwijającego się regionu Gdańsk Południe oraz intensyfikacja i rozwój usług okołoenergetycznych. Podsumowując ten okres mogę powiedzieć, że były to dwa lata intensywnej, ale satysfakcjonującej pracy zespołowej i wspólnych sukcesów.

Grupa Stadtwerke Leipzig jest obecna w Polsce już od kilku lat. Prowadzi działalność, która sukcesywnie wpisuje się w codzienną rzeczywistość mieszkańców kilku miast. Czy mógłby Pan nam bliżej przedstawić pierwsze sukcesy Grupy Stadtwerke Leipzig w Polsce?

Proces nazywany Post Merger Integration (*integracja po fuzji – przyp. red.*) jest ważnym etapem i przez to często poruszonym tematem. Dla Stadtwerke Leipzig istotne było, by wykorzystać i rozwijać posiadane w Grupie ekspercką wiedzę i umiejętności. Sam

fakt, że w Polsce widzimy siebie i jesteśmy postrzegani jako Grupa, w której wszystkie spółki pełnią aktywną rolę, jest istotnym sukcesem. Ten proces trwa zwykle bardzo długo. Kolegom w Polsce i w Niemczech ułatwiłmy przejście tego etapu. Wielu pracowników mogło wziąć udział w dedykowanych im programach. Dla mnie najlepszym przykładem jest wspólny program rozwojowy dla młodej kadry kierowniczej Stadtwerke Leipzig oraz ich kolegów z Polski. Umożliwił on obydwu stronom wymianę doświadczeń oraz nawiązanie ciekawych kontaktów.

Oczywiście olbrzymie nakłady inwestycyjne, które były możliwe przez zaangażowanie nowego kapitału, były bardzo ważne dla spółek oraz miast, z którymi współpracujemy. Dzięki tym inwestycjom znacznie wzrosła stabilność dostaw. Ważnym krokiem na drodze do sukcesu ekonomicznego było rozszerzenie kompetencji wszystkich polskich spółek w zakresie regulacji. Jasne zrozumienie sytuacji regulowanego rynku było również dla mnie jako reprezentanta Stadtwerke Leipzig jednym z pierwszych sukcesów.

Wspomniał Pan o konieczności wykorzystania i rozwoju wiedzy już posiadanej przez Stadtwerke Leipzig. Przypuszczam, że zaistniała konieczność konfrontacji dotychczasowego doświadczenia z lokalną sytuacją. Jakie różnice widzi Pan pomiędzy polskim i niemieckim rynkiem?

W większości średnich i dużych miast w Niemczech istnieją tzw. Stadtwerke (*zakłady komunalne – przyp. red.*), dostarczające mieszkańcom energię elektryczną, gaz i ciepło oraz nie rzadko wodę pitną. W mniejszych miejscowościach normą jest, tak samo jak w Polsce, że energię elektryczną i gaz oferują niezwiązane ze sobą przedsiębiorstwa. Polski rynek energetyczny różni się od niemieckiego np. rozdziałem dostawców energii. W Polsce konsekwencją tego jest m.in. współistnienie infrastruktury gazowej oraz ciepłowniczey na tej samej ulicy. W sy-

tuacji, gdy zakład komunalny w Niemczech jest jednocześnie dostawcą gazu i ciepła, istnieje możliwość podziału obszarów priorytetowych. Odbywa się to we współpracy z lokalnymi władzami miast. To umożliwia zasilanie klientów najodpowiedniejszym medium.

Zgodnie z obowiązującymi europejskimi uregulowaniami prawnymi, w Niemczech od kilku lat istnieje dalszy podział pomiędzy administracją sieci oraz właściwym dostawcą gazu i energii elektrycznej. Często administrator sieci jest spółką córką dostawcy. Tego podziału nie ma w ciepłownictwie, ponieważ rynek ciepła jest traktowany jako rynek lokalny, który nie podlega prawodawstwu Unii Europejskiej.

Dodatkowo w Niemczech obowiązuje krajowe rozporządzenie regulujące prawa i obowiązki zarówno przedsiębiorstw ciepłowniczych, jak też klientów. Według niego przedsiębiorstwa ciepłownicze mają prawo zawarcia na okres trwania umowy z klientem (maksymalnie do 10 lat) klauzuli zmienności cenowej. Zawiera ona zapisy, które pozwalają na wprowadzanie zmian kosztów np. związanych ze zmianą cen

Adam Stanyer urodził się w Anglii, studiował Financing & Accounting na Uniwersytecie Kingston. Po ukończeniu studiów pracował w oddziałach KPMG w Londynie i Berlinie, gdzie zdał egzamin na Chartered Accountant.

Później zajmował stanowiska związane z obszarem finansów w wielu branżach. Jest prokurentem Stadtwerke Leipzig, gdzie przez 6 lat kierował obszarem finansów i gospodarką materiałowej. W 2007 r. przejął odpowiedzialność za spółki zależne Stadtwerke Leipzig na Pomorzu i został Członkiem Zarządu GPEC. Szczegółnie doświadczenie posiada w zakresie finansów, handlu oraz zarządzania zmianą. □

”

Oczekiwania rynku kapitałowego w Niemczech są bardziej ukształtowane, ale w Polsce oczekiwania wobec wysokości wypracowanego zysku również są coraz większe

paliw. Na tej podstawie wyliczana jest nowa cena, obowiązująca z reguły na kolejny rok. Te zmiany muszą zawsze zostać przekazane do wiadomości odpowiedniemu urzędowi. Dodatkowe zażalenie cen nie jest wymagane. W Polsce natomiast rynek energetyczny jest regulowany przez instytucję państwową, czyli URE.

Różnice w technologiach odnoszą się do regionalnych uwarunkowań i ograniczają się raczej do takich szczegółów jak różnica w strukturach wytwórczych, zależność od dostaw innych przedsiębiorstw lub różny wiek sieci przesyłowych i urządzeń wytwórczych.

Ale jest również wiele podobieństw...

Rzeczywiście jest wiele podobieństw, które są już widoczne w naszej Grupie. Z biznesowego punktu widzenia muszą zostać sfinansowane inwestycje w infrastrukturę. To oznacza, że spółki muszą wypracować odpowiedni zysk. Oczekiwania rynku kapitałowego w Niemczech są bardziej ukształtowane, ale w Polsce oczekiwania wobec wysokości wypracowanego zysku również są coraz większe.

Wielkość sieci jest porównywalna, całe obszary miast są zaopatrywane przez jedno przedsiębiorstwo, ciepło jest wytwarzane przez podmioty zewnętrzne. Zarówno w Niemczech, jak i w Polsce przedsiębiorstwa ciepłownicze są zależne od temperatury i rejestrują niską sprzedaż ciepła w okresie

letnim. Obydwa kraje podlegają tym samym uwarunkowaniom politycznym i prawnym. Jest tak np. w przypadku prawa dot. odnawialnych źródeł energii, czy też prawa dot. wytwarzania energii w skojarzeniu oraz programów wydajności energetycznej. Prawodawstwo obydwu krajów różnie się zastosowało do tych wytycznych.

Mając na celu ochronę klimatu i zasobów naturalnych zidentyfikowano duży potencjał rozwojowy w takich obszarach jak usługi związane z wydajnością energetyczną oraz odnawialnymi źródłami energii. Te punkty mamy wspólne i w tych obszarach wspólnie się rozwijamy. Wymiana doświadczeń pomiędzy niemieckimi i polskimi spółkami odbywa się w obydwie strony. W ten sposób w obydwu krajach pracują dla nas wykwalifikowani specjaliści. Jednocześnie do najważniejszych punktów wspólnych po obydwu stronach Odry zaliczają się partnerskie stosunki z naszymi interesariuszami.

Wiele mówił Pan o celach, które Stadtwerke Leipzig wyznaczyło sobie wkraczając na polski rynek. Mógłby Pan opowiedzieć, jak wygląda Pańska droga do ich realizacji?

Naszym celem w przypadku każdej spółki jest jej stały i długotrwały rozwój. Jest to szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw infrastrukturalnych, a takimi są firmy ciepłownicze.

Największy nacisk w polskich spółkach położyliśmy na osiągnięciu mierzalnego wzrostu i rozszerzenia łańcucha wartości. O stałym długotrwałym wzroście możemy mówić tylko w przypadku, gdy spółki generują odpowiedni zysk. To niezmiernie ważne dla zapewnienia finansowania działalności spółki. Długofalowo, właściciele lub banki nie są zainteresowani działalnością, która nie przynosi odpowiedniej dywidendy. Z tego powodu zdefiniowaliśmy jasne cele naszej strategii i podzieliiliśmy ją na kamienie milowe. Określiliśmy 10 punktów, na których skupiliśmy się w pierwszej fazie. Pierwszym krokiem był roz-

wój istniejących produktów, tak aby stały się jeszcze atrakcyjniejsze. Bez wysokiej jakości usług za odpowiednią cenę niemożliwe jest poszerzenie rynku. Przy realizacji celów na pierwszym miejscu jest konsekwencja w podejmowanych działaniach i odpowiedzialność za przedsiębiorstwo. Tutaj nie ma miejsca na krótkotrwałe rozwiązania - liczą się tylko te, które przynoszą długotrwałe skutki. Zasada ta odnosi się również do inwestycji w infrastrukturę. W tym miejscu ważne jest, aby pracować nad jeszcze lepszym porozumieniem pomiędzy obszarami eksploatacji i finansów. Nietrafione decyzje w obydwu tych obszarach mogą mieć długotrwałe konsekwencje. Obowiązujący dawniej rozdział tych obszarów nie ma przyszłości wobec aktualnych uwarunkowań rynku.

Najistotniejszym zagadnieniem jest dla nas cena. Chcemy oferować naszym klientom konkurencyjne ceny. Oznacza to dla nas większe zwrócenie uwagi na profesjonalne zarządzanie regulacyjne. Oczywiście pierwszym krokiem przy tworzeniu propozycji taryfowych jest rozpatrzenie ich pod kątem obowiązujących uregulowań prawnych.

GPEC jest jednym z liderów runku ciepłowniczego. Taka pozycja stawia przed firmą konkretne wymagania... Czy mimo wypracowania rozpoznawalnej już marki staracie się Państwo o czynną obecność wśród lokalnej społeczności?

Oczywiście, potwierdzeniem tego są zdobyte w ostatnim czasie nagrody. Jako wiarygodny partner w biznesie dwa razy z rzędu zostaliśmy nagrodzeni godłem „Firma Przyjazna Klientowi”. Nasz produkt Ciepło Systemowe otrzymał w czerwcu tego roku godło „Teraz Polska”. Uhonorowano tym samym nasze wysokie standardy usług i serwisu. W regionie Pomorza koncentrujemy się na rozbudowie systemu ciepłowniczego w Gdańsku i okolicach. Jednocześnie wprowadzamy nowe rozwiązania w zakresie ochrony środowiska. Jako przedsiębiorstwo stawiamy na aktyw-

ność społeczną i wspieranie lokalnych inicjatyw. Angażujemy się w ciekawe projekty kulturalne, sportowe i edukacyjne, poświęcając szczególną uwagę rodzinie i najmłodszym. Nasze działania sponsoringowe traktujemy podobnie, jak relacje z klientami: długofalowo i pewnie. Takie działania możliwe są tylko, gdy wyniki spółki również są odpowiednie.

Sposób wytwarzania, przesyłu i wykorzystania energii coraz bardziej wpływa na jakość życia. Stosowanie nowoczesnych technologii jest ekologiczne i ekonomicznie opłacalne. Zgodnie z tą zasadą działamy i doradzamy naszym klientom uwzględniając przyszłość regionu. Nie wystarczy zadowolić się dotychczasowymi sukcesami, czyli redukcją strat ciepła na przesyłach, obniżeniem emisji CO₂ oraz emisji pyłów. Interesariusze, czyli klienci, władze miast i mieszkańcy, wymagają od nas dalszych ulepszeń. Dążymy do ciągłego rozwoju innowacyjnej oferty produktów, aby sprostać tym wymaganiom. Jeżeli ktokolwiek nie dotrzymuje kroku zmianom na rynku, nie może mówić o długotrwałym rozwoju działalności. My chętnie mierzymy się z tymi wyzwaniami...

”

Recepta na sukces brzmi: razem pracować – wzajemnie się uczyć – wspólnie wzrastać

Rozumiem, ale wiele mówi się, że najbliższy czas może okazać się trudny dla nas wszystkich. Sytuacja na rynku światowym powoduje, iż firmy muszą szukać nowych rozwiązań. Jak poradzić sobie z koniecznością ciągłego dostosowywania działań firmy do zmieniającej się rzeczywistości?

Potrzeby energetyczne są tak różne jak przedsiębiorstwa i ludzie, którzy są odbiorcami energii. Dlatego konsekwent-

nie zorientowanie na klienta jest częścią filozofii Stadtwerke Leipzig. Uważam, że naszą siłą są pracownicy i nie są to puste słowa. Wiemy, że wciąż rosnącym wymaganiom wobec firmy muszą poddać ludzie, którzy ją tworzą. Już wiele zainwestowaliśmy w ich rozwój. Techniczne umiejętności są kluczem w naszej branży, ale jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na kompetencje handlowe i sprzedażowe. Tylko dzięki odpowiedniemu zespołowi managerów umiejętności te mogą być optymalnie wykorzystane i koordynowane. Przede wszystkim życzyłbym sobie i mojemu zespołowi managerów, abyśmy jeszcze lepiej wykorzystywali w polskich spółkach model przywództwa oparty na lessons learned z zagranicy, wzmocniony lokalnym doświadczeniem. Dzięki temu zyskujemy uprzywilejowaną pozycję wobec konkurencji i możemy sprostać wymaganiom właścicieli, klientów i mieszkańców miast.

Wierzę, że jest to klucz do sukcesu dla Grupy w Polsce. Praktycznie każda ze spółek ma wieloletnią tradycję i wieloletnie doświadczenie. Dumę i zaufanie wobec firmy chcemy wykorzystywać tak, aby pracownicy identyfikowali się ze strategią rozwoju oraz działaniami związanymi z zarządzaniem zmianami w celu ich aktywnego przyspieszania. Zmian nie da się narzucić z góry – w każdym razie nie jest to droga do sukcesu. Pracownicy muszą wiedzieć, dlaczego warto angażować się w proces zmian i dlaczego jest on konieczny.

Jak definiuje Pan sukces?

Sukces rozumiem jako długofalową realizację oczekiwań wszystkich interesariuszy, zarówno klientów, właścicieli, jak i pracowników. Dla spółek Grupy Stadtwerke Leipzig oznacza to aktywny wkład w stały rozwój koncernu.

Jak szanse widzi Pan w przyszłości? Co poradziłby Pan innym firmom działającym w tej samej branży?

Gminy poddawane są coraz większej presji, by zapewnić dostawy pod-



Fot. NE

stawowych mediów na rynkowych warunkach. Pojawia się też pytanie o przyszłą rolę regulacji. Tutaj musi być prowadzona czytelna polityka, tak aby firmy mogły planować długofalowy rozwój. Dalszy rozwój spółek nie nastąpi automatycznie, ale możliwa jest transformacja państwowych przedsiębiorstw w firmy, które działają samodzielnie na rynku. Jasna wizja możliwości rynkowych, źródeł finansowania, zarządzania przychodami oraz rozwoju rynku umożliwi sukces najlepszym firmom.

Jednakże, aby wykorzystać tę szansę, nadal muszą być doskonałe standardy usług i jakość produktów. Równie istotny jest rozwój strategicznych i operacyjnych kompetencji pracowników. Recepta na sukces brzmi: **razem pracować – wzajemnie się uczyć – wspólnie wzrastać.**

Rozmawiała: Dorota Kubek

□