

*DEUTSCH Nikolett*

# A VERTIKÁLISAN INTEGRÁLT VÁLLALATOK STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEI AZ EURÓPAI UNIÓ LIBERALIZÁLT VILLAMOSENERGIA-PIACAIN

**Az Európai Unió villamosenergia-piacait érő szabályozási változások és szerkezeti átalakulások új szereplői csoportokat hívtak életre, és megbolygatták a korábbi ágazati erőviszonyokat. Míg a monopol piaci körülmények között a vertikálisan integrált vállalatok stratégiai döntései elsősorban a hosszú távú beruházási döntésekre korlátozódtak, ma már kiemelt figyelmet kell szentelniük a fogyasztók elvárásaira, versenytársaik lépéseire. A szerző tanulmányában azt vizsgálja meg, milyen vállalati és üzleti stratégiákat követnek, követhetnek a domináns piaci részesedéssel bíró vállalatok.**

*Kulcsszavak:* liberalizáció, villamosenergia-ágazat, stratégiai csoportok

A villamosenergia-rendszer kialakulása és fejlődése során a villamosenergia-ellátás szereplői vertikálisan integrált szolgáltatókká váltak, ők állították elő, szállították, osztották el és értékesítették monopol piaci körülmények között a villamos energiát. Az elmúlt évtizedekben a villamosenergia-ágazat az Európai Unió tagállamaiban jelentős változásokon ment keresztül. Az egyes országokban, többé-kevésbé eltérő módon lezajlott privatizáció, liberalizáció és dereguláció megnyitotta a korábbi monopol piacokat a verseny számára, helyesebben szólva, a teljes ellátási láncot a verseny számára nyitott (termelés, kereskedelem, szolgáltatás) és továbbra is szabályozott (szállítás és elosztás) tevékenységekre tagolta. Bár a piacnyitás, a szektorspecifikus strukturális változások, a környezetvédelmi szabályozás szigorodása, a megújuló energiahordozókra épülő technológiák ösztönzése stb. révén új vállalati és stratégiai csoportok is megjelentek, az ágazat vizsgálatával foglalkozó kutatások (pl. Finon – Midttun, 2004; Sioshansi, 2008) azt sugallják, hogy a kimagasló pénzügyi és működési teljesítménnyel továbbra is a részben vagy egészben vertikálisan integrált vállalatok, vállalatcsoportok bírnak. Ugyanakkor a makrokörnyezeti és ágazati változások hatására e vállalatok is szerepeik és stratégiáik újragondolására kényszerülnek. Jelen cikk célja tehát, hogy megvizsgálja, milyen

változásokat idézett elő a szektor liberalizációja a vertikálisan integrált szereplők vállalati és üzleti stratégiáiban. A domináns szereplők vállalati és üzleti stratégiáival kapcsolatos megállapításokat pedig a stratégiai csoportok elemzésének módszerével kívánom igazolni.

## **A piaci liberalizáció hatása a villamosenergia-ellátási láncra az Európai Unióban**

Az 1990-es évekig a villamosenergia-ágazat működésének feltételeit világszerte az erős állami befolyásolás és a vertikálisan integrált szervezeti struktúra jellemezte, melynek fő indokai az alábbiakban keresendők (Chao et al., 2008: p. 30.):

- A villamos energia olyan – más javakkal nem, vagy csak korlátozottan helyettesíthető – közjószág, mely alapvető szükségleteket elégít ki, hozzájárul egy adott terület, ország gazdasági fejlődéséhez. Így a folyamatos, biztonságos és hatékony szolgáltatás állami szerepvállalást indokol.
- A szállítást és elosztást biztosító infrastruktúrát természetes monopóliumoknak kell tekinteni, duplikációjukat célszerű kerülni, kivéve, ha az javítja a hálózat biztonságát, a szolgáltatás megbízhatóságát.

## **VEZETÉSTUDOMÁNY**

- Méretgazdaságosság: a természetes monopóliumok a termelésre is kiterjednek, és támogatják a nagyméretű és a nagy tőkeszükségletű erőművek létrehozását.
- Választékgazdaságosság: az egyes tevékenységek közötti szoros kontroll biztosította előnyök a helyettesítési előnyökre, illetve a tudás, a képességek, a technológia és az információs rendszerek megosztásának lehetőségére vonatkoznak.
- Tranzakciós költségek gazdaságossága: A szolgáltatók beruházásai hosszú távon térülnek meg, visszafordíthatatlanok, az eszközök más célokra nem alkalmazhatók. A beruházások értékét így a várható fogyasztói értékesítés mennyisége adja. Mivel az egyes ellátásilánc-szintek közötti szerződések nem tudnak minden nem várt körülményre kiterjedni, számos kockázatot hordoznak magukban, támogatva a vertikális integrációt. A beruházások eszközspecifikussága és magas tőkeszükséglete miatt az állam feladata a beruházások kockázatának csökkentése és az országos méretű hatékony vezetékrendszerek létrehozása.
- A villamos energia nagy mennyiségben történő tárolása nem megoldott, a kínálat és kereslet folyamatos egyensúlyban tartása csak bizonyos mértékű állami ellenőrzés mellett lehetséges.

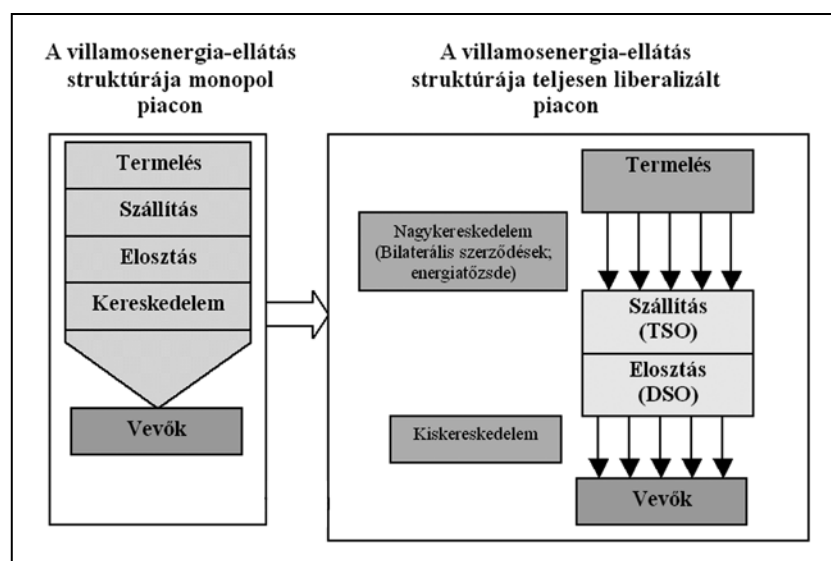
Az elmúlt évtizedekben azonban a világ szinte minden országában tanúi lehettünk a villamosenergia-sektort érintő, a piac újrastrukturálását, az intézményi és szabályozási reformokat, az üzleti stratégiák reorientációját, a fogyasztók újrafelfedezését, a különböző szintű technológiai fejlesztéseket ösztönző liberalizációs, de-, illetve reregulációs és dezintegrációs folyamatoknak. Annak ellenére, hogy ezek a folyamatok az egyes országokban más-más formát öltöttek, az alapjukat képező gazdasági elgondolás ugyanaz: a vertikálisan integrált vállalatok természetes monopóliumként való kezelése helyett ma már a termelési és elosztási versenytől várják, hogy megteremtse a választás lehetőségét, tegye lehetővé a különböző ellátási struktúrák megjelenését, valamint a társadalom egészét, a vállalatok versenyképességét befolyásoló árak mérséklődését. Mindezt tovább támogatja a termelési technológiák területén tapasztalható fejlődés. A kis-teljesítményű és kapcsolt termelési

egységek megjelenése révén a hagyományos „méretgazdaságosságra” épülő szemléletet felváltja a „moduláris sorozatgazdaságosságra” elve. Eszerint a decentralizált villamosenergia-rendszereknél a tanulási hatás és a tömegtermelés kompenzálhatja a meglévő villamosenergia-rendszer méretgazdaságossági hatásait. Jelentősen visszaesett a hálózatok eszközspecifikusságának mértéke is, miközben az informatika fejlődése lehetővé tette a kereskedelmi funkció szállítói és elosztói hálózatról való hatékony leválasztását. Ráadásul az egyes kormányzatok egyre nagyobb mértékben vonulnak ki az infrastrukturális iparágakból, és jelentős erőfeszítéseket tesznek a villamosenergia-ágazatra vonatkozó szabályozás és a szociális és gazdaságpolitikai kérdések szétválasztására.

A XX. század utolsó évtizedéig az európai villamosenergia-ágazatok a javarészt állami tulajdonban lévő<sup>1</sup>, szabályozott, vertikálisan integrált szolgáltatókból álltak, melyek egy adott régióban, vagy országban monopóliumként tevékenykedtek. A villamosenergia-ellátás valamennyi lépésének egyetlen szervezetbe való integrálása viszonylag egyszerű piaci struktúrát jelentett. Ahogyan az 1. ábra is mutatja, a fogyasztók ebben a modellben kvázi külső szereplőként vannak jelen, nincs beleszólásuk sem a technológiai rendszer fejlődésébe, sem a technológiai rendszer döntéshozatali folyamataiba. Ráadásul a monopol szolgáltatókkal szemben „kiszolgáltatók helyzetben” vannak, hiszen nincs lehetőségük az áram más forrásból való beszerzésére. A villamosenergia-árakat az állam határozza meg,

1. ábra

**Piacszerkezet a hagyományos monopol, illetve a teljesen liberalizált modellben**



Forrás: saját szerkesztés

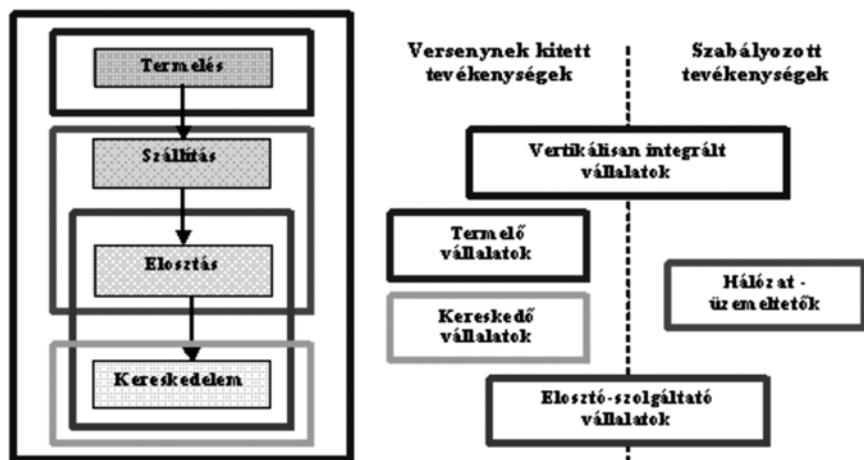
a villamosenergia-rendszer összköltsége alapján, oly mértékben, hogy az a költségeken felül profitot is biztosítson a szolgáltatók számára. Ebből azt a következtetést is levonhatjuk, hogy a villamosenergia-rendszer stratégiai döntéseit nem a rendszer szereplői, hanem a szabályozó hatóság hozza (1. ábra).

Ezzel szemben az EU által megteremteni kívánt, teljesen liberalizált piaci modellben a szállítási és elosztási piacok közös jellemzője, hogy az egyik oldalon mindig adminisztratív szabályozás alatt álló természetes monopólium áll, azaz a verseny számára két funkció nyitott, a villamosenergia-termelés és a villamosenergia-kereskedés. A villamosenergia-termelés nagykereskedelmi piacán az egyes termelő erőművek szabadon értékesíthetik az általuk előállított energiát és megszűnik a szolgáltatók kiskereskedői jogának monopóliuma is (2. ábra).

piacokon elosztói hálózattal rendelkező elosztói hálózati irányítók, valamint a villamosenergia-, gázzállítás és elosztás területén érdekelt cégek is. Emellett az EU tagországaiiban közel 3000 olyan vállalat tevékenykedik, melyek kizárólag a regionális piacokon folytatnak elosztói és kereskedői tevékenységet. Új piaci belépőknek számítanak továbbá a vertikálisan integrált vállalatoktól, regionális elosztói-, kereskedő vállalatoktól független, kiskereskedelmi tevékenységet folytató vállalatok. E szereplői csoportok közül a továbbiakban a vertikálisan integrált, kvázi integrált vállalatok által követett stratégiák vizsgálatára teszünk kísérletet.

### Vállalati és üzleti stratégiák a villamosenergia-ágazat domináns szereplőinél

Vállalattípusok az EU villamosenergia-piacain



Forrás: Saját szerkesztés

2. ábra Szabályozott piaci környezetben a villamosenergia-szolgáltatók piaci viszonylag stabilak voltak, az árakat az állam szabályozta, sok esetben az állam volt az egyetlen tulajdonos, így a monopolhelyzetben lévő vállalatoknak nem volt igazán szükségük stratégiai eszközök alkalmazására. A makrokörnyezeti és ágazati változások hatására a kialakulóban lévő központosított, liberalizált villamosenergia-rendszerben egyre nagyobb igény merül fel a vállalati stratégiai és taktikai tervezés iránt.

A piaci szerkezet ezen átalakítása új szereplői csoportokat hívott életre. Továbbra is jelen vannak a vertikálisan integrált vagy kvázi integrált vállalatok, melyek aktívan részt vesznek a villamosenergia-ellátási lánc valamennyi szintjén. Ez a hét vállalat jelenleg a teljes piac mintegy 42%-át uralja. Beszélhetünk továbbá elsődlegesen nemzeti piacaikon domináns szerepet betöltő, villamosenergia-termelésre összpontosító vállalatokról is, melyek vagy saját használatra, vagy a nagykereskedelmi piacokon történő értékesítés céljából állítanak elő villamos energiát, vagy megújuló termelési technológiákat alkalmazó új piaci belépőknek tekinthetők. Az új piaci szereplői csoportok egyikét a szabályozott tevékenységet folytató hálózatüzemeltetők képezik. Ide tartoznak a tulajdonosi függetlenséggel bíró, elsősorban nemzeti piacokon jelenlévő szállítói hálózatirányítók, a regionális

ket biztosítottak a szolgáltató területen található valamennyi fogyasztó számára) bírtak, beruházási és fejlesztési döntéseik is csak a berendezésekkel, eszközökkel és erőművekkel voltak kapcsolatosak. Ezzel szemben a liberalizált piacon tevékenykedő vállalatok stratégiai tervei már kiterjedhetnek a különböző termék-piac kombinációk fejlesztésére, valamint a felvásárlások és egyesülések, az energiamixek változtatásának beruházási kérdéseire is. Míg a monopol piacokon tevékenykedő vállalatok taktikai tervei a termelési, szállítási kapacitás technikai használatával, illetve az esetlegesen előálló hibák megoldására kidolgozott forgatókönyvekkel foglalkoztak, addig a versenypiacokon tevékenykedő vállalatok taktikai megfontolásai az új piacokra való belépés terveit, illetve a megszerzett piaci erő érvényesítését is felölelhetik (Woerd – Lise – Becker, 2004).

*Az elmúlt évtizedben a már piacon lévő, magas piaci részesedéssel bíró vállalatok az ágazatot érintő szabályozási és strukturális változásokra, a növekvő pénzügyi és részvényesi elvárásra, a gáz- és villamosenergia-szektorok konvergenciájának erősödésére, az újonnan belépők fenyegetettségének emelkedésére, a korábban „foglyul ejtett” vevők alkupozíciójának erősödésére, illetve a globalizációra reagálva, a meglévő pozícióik védelmére, erősítésére helyezték a hangsúlyt. Ahogyan azt a különböző kutatások (Codognet et al., 2002; Thomas, 2003; Verde, 2008) igazolják, a termelési és elosztási hatékonyság fokozásának korlátai miatt, a szolgáltatók mindennek biztosítását a vállalati növekedési stratégiában látták. Egy erősen tőkeintenzív ágazatban, mint amilyen a villamosenergia-szektor is, ahol az éves amortizáció értéke kifejezetten magas, még az alacsonyabb profittal bíró vállalatok is olyan magas cash flow-val bírnak, mely a további beruházások, a további növekedés forrásául szolgálhat. A trendek azt mutatják, hogy az elmúlt évtizedekben a piacon lévő vállalatok a rendelkezésükre álló forrásokat a vertikális integráció fokozására, a szervezeti méret és piaci részesedés növelésére, valamint a kapcsolódó diverzifikáció finanszírozására használták.*

A vállalatok vertikális integráltságának megtartásával járó előnyöket számos empirikus tanulmány (pl. Landon, 1983; Lee, 1995; Kwoka, 2002; Kaserman – Mayo, 1991) tárgyalja. Ezen irodalmak a piaci szereplők vertikális integráció megőrzésére tett lépéseit az ellátási láncon belüli technológiai függőség, az információs és tranzakciós igények és árazási nehézségek miatt fellépő óriási tranzakciós költségekkel, a vertikális integráció biztosította magasabb hozzáadott értékkel, költségmegtakarítással és technológiai hatékonysággal magyarázzák. Emellett felhívják a figyelmet arra, hogy a vertikálisan integrált vállalatok vannak kitéve legkevésbé az áringadozásoknak (amennyiben tartani tudják a megfelelő egyensúlyt a villamosenergia-ellátás egyes szakaszai között<sup>2</sup>, és piaci változások esetén képesek a megfelelő tevékenységet középpontba állítani). Ráadásul a vertikálisan integrált vállalatok üzleti modellje az újonnan piacra lépőkkel szemben is védelmet biztosíthat, hiszen annak lemásolása hosszú, tőkeigényes feladat.

A szervezeti méret és piaci részesedés növelése egyrészt segítheti a méretgazdaságossági hatás érvényesülését, a vállalatok piaci pozíciójának védelmét és erejének érvényesítését, a fejlesztések finanszírozását, miközben a nagyobb, diverzifikáltabb termelési portfólió csökkentheti az áringadozások hatásait, ellátásbiztonsági szempontból is kedvező hatással járhat (Chao et al., 2005).

A földrajzi értelemben új piacokra, új üzletágakba való belépés olyan általános növekedési stratégia, melyet főleg a piaci erő, a választékgazdaságosság, a kockázatmegosztás növelésének szándéka ösztönöz (Porter, 1987). Míg a piacnyitást követően a villamosenergia-ágazat nagyvállalatainak egy része a gáz, a telekommunikáció, a víz és a hulladékkezelési ágazatokba belépve vált multiszolgáltató vállalattá, az elmúlt években megfigyelhető a kapcsolódó diverzifikáció (az energiaszektor egyes alágazataiban való jelenlét) erősödése. Ezt pedig a villamosenergia- és a gázszektor közötti, a szabályozás, a termékek és szolgáltatások, valamint a technológiák terén is erősödő konvergencia támogatja (Bergstrom – Callender, 1996; McLaughlin – Mehram, 1995). Míg a nagykereskedelmi piacon a földgázalapú termelési technológiák terjedése miatt a gáz és az áram értékesítése egymást helyettesítheti, addig a kiskereskedelmi piacokat tekintve a gáz- és villamosenergia-szolgáltatások (mérés, számlázás, vevőszolgálat stb.) hasonlósága miatt a vevők hajlandók azokat egy vállalattól igénybe venni. Mindezen tendenciáknak köszönhetően a hagyományosan gáz-, illetve villamosenergia-vállalatok célkitűzései, stratégiai pozicionálása is közeledik egymáshoz.

A piacon lévő vállalatok növekedési stratégiájuk eszközéül, a szerves növekedés korlátozottsága, elsősorban a beruházások kivitelezésének és megtérülésének nagyon hosszú volta (általában 10–30 év), a hatékonysági növelési programok alacsony költségcsökkentő hatásai, valamint a meglévő piacon a kereslet növekedésének (Nyugat-Európában évi kb. 2,1%) lassulása – miatt a külső, az egyesülések és felvásárlások, együttműködések<sup>3</sup> révén történő növekedést választják. A szerves növekedéssel szemben ez lehetővé teszi számukra a hiányzó képességek, ismeretek megszerzését, miközben szinte azonnal elérhető kapacitásnövelést, részesedésnövekedést, erősítést biztosíthat.

A villamosenergia- és gázszektor liberalizációs folyamatainak beindulásával az egyesülések és felvásárlások száma és értéke is jelentősen megnőtt 1998 és 2009 között. Codognet et al. (2002) felmérései azt mutatják, hogy az általunk vizsgált időszakban (1998–2002), a határokon belüli egyesülések és felvásárlások részaránya volt a meghatározó. A PwC (2009) felmérése szerint bár a hazai piacokon zajló egyesülések és felvásárlások aránya 2002-től is jelentős maradt, a határokon átnyúló tranzakciók száma és értéke 2005, 2006, 2007-ben is duplája volt a korábbi évek eredményének, ami a gáz- és villamosenergia-szektorok nemzetköziesedését igazolja. Amennyiben az ágazaton belüli és ágazatok közötti egyesülési és felvásárlási tranzakciókat vizsgáljuk, megállapítható, hogy az ágazatokon átnyúló egye-



sülések és felvásárlások aránya 2000 óta növekszik (Verde, 2008). Verde (2008) véleménye szerint minden adatok kétféle trendet támasztanak alá. Egyrészt mutatkozik egyfajta tendencia a páneurópai, illetve a nemzeti piacokon domináns hazai vállalatok, vállalatcsoportok kialakulása felé. Másrészt a már piacon lévő vállalatok arra törekednek, hogy minél erősebb pozíciókat építsenek ki az új belépőkkel szemben. Amennyiben ugyanis az európai piacok teljesen liberalizálttá válnak, és az infrastrukturális beruházások lehetővé teszik a közös európai piac létrehozását, a tevékenységek földrajzi, ágazati kiterjesztése biztosíthatja a domináns piaci jelenlétet, a tanulási hatás érvényesülésének sajátosságait, illetve a más vállalatok általi lehetséges felvásárlás kockázatának csökkenését (Verde, 2008). Természetesen az egyesülések és felvásárlások alkalmazása, a növekedési stratégia követése csak abban az esetben kedvező a vállalatok számára, ha az képes értéket (a megtérülés magasabb, mint a tőke költsége) teremteni, hiszen ebben járul hozzá a vállalat pénzügyi helyzetének erősödéséhez.

A villamosenergia-rendszer vállalatainak versenystratégiái is érdekes vizsgálati területet képviselnek. Porter (1980) szerint bármilyen stratégiát is követ egy vállalat, az versenystratégiának számít, hiszen annak első számú feladata, hogy tartós versenyelőnyt biztosítson számára. Megközelítése szerint a versenyelőny két forrását a költségelőny és a megkülönböztetésből eredő előny képviseli, és a vállalatok, stratégiai üzleti egységek számára a versenyelőny forrásai, valamint a piaci célterület alapján három általános versenystratégiatípus (költségvető, megkülönböztető, összpontosító) javasolható.

1. táblázat

**Porter-féle versenystratégiák  
a villamosenergia-ágazatban**

| Célpiac mérete | A versenyelőny forrása |                       |                           |
|----------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|
|                | Tág                    | Költségvető           | Megkülönböztető           |
|                | Szűk                   | Fókuszált költségvető | Fókuszált megkülönböztető |

Forrás: Porter (1980)

A villamosenergia-szektorban – mint ahogyan számos, dereguláción áteső közszolgáltatási ágazatban is – a piaci liberalizáció révén a Porter (1980) által megfogalmazott versenystratégiák is előtérbe kerülhetnek (1. táblázat). A villamosenergia-ágazat vonatkozásában elsősorban a költségvető és a fókuszált megkülönböztető versenystratégiák a kiemelendők.

Amennyiben elfogadjuk a villamosenergia-ellátás homogén szolgáltatásként történő kezelését és az egy-

ségeken alapuló értékesítés modelljét, akkor megállapítható, hogy a szektor vállalatai számára a költségvető versenystratégia követése az elsődleges alternatíva. Ennek oka, hogy míg a monopol piaci körülmények között a vertikálisan integrált vállalatok bevételei a központilag meghatározott, „foglyul ejtett” vevőknek kiszabott díjakból származtak, a piacnyitással a vállalati bevételek a villamos energia egységeinek, a piac, illetve a verseny által meghatározott áron való értékesítéséből, tranzakcióiból erednek. A költségalapú versengés kockázatokat is hordoz magában. A verseny intenzitásának erősödésével, az árak csökkentésével a vállalati profitrés egyre szűkebbé válhat, ha pedig azt is számításba vesszük, hogy a vevők viszonylag könnyen tudnak szolgáltatót, termelőt váltani, és ennek megfelelően a vevői bázis erőteljesen ingadozhat, a villamos energia egységenként történő értékesítési módja csak korlátozott stratégiai lehetőségeket tartogat. Ez ösztönözheti az ún. kapacitáslekötés-alapú fizetési szerződések<sup>4</sup>, illetve a hosszú távú, fix áras szolgáltatások (pl. világítás biztosítása) alkalmazását, előtérbe kerülését (Patterson, 2007).

A megkülönböztetési stratégia folytatásának kritikus eleme, hogy annak a vevői elvárásokra, igényekre kell épülnie. Más szavakkal, a vevők felfogása szerint az ezen stratégia keretében értékesített termékek vagy szolgáltatások eltérnek versenytársaikétól, így azokért akár magasabb árat is hajlandók fizetni. Következésképpen, a vállalatok akkor folytathatnak sikeres megkülönböztető stratégiákat, ha a stratégiák révén szerzett többletbevételeik meghaladják a termékek vagy szolgáltatások megkülönböztetésének többletköltségeit, miközben az adott vállalat kellő mennyiséget tud értékesíteni belőlük. A villamos energia esetében a megkülönböztetési stratégia a zöld áram kínálatára korlátozódhat.<sup>5</sup>

A villamosenergia-piacok deregulációjával, a környezetvédelmi előírások szigorodásával, az energiapolitikai célkitűzések megújuló energiahordozók arányának növelésére helyezett hangsúlyával, a fogyasztói környezettudatosság erősödésével ugyanis megnyílik a lehetőség a zöld energiára alapuló megkülönböztetés előtt. Ugyanakkor léteznie kell egy olyan fogyasztói csoportnak, mely hajlandó magasabb egységárat fizetni a környezetbarát villamosenergia-szolgáltatásért, és bár a megkülönböztetés szinte valamely módja értékes lehet vevők bizonyos csoportja számára, nem elhanyagolható szempont, hogy a megcélzott vevői csoportnak elegendően nagyoknak kell lennie a stratégia és a vállalat fennmaradásához. *Úgy vélem, hogy a magasabb környezettudattal rendelkező vevők körében, és a termelésben használt energiahordozó-mix megfelelő stratégiai elmozdításával lehet sikeres, rövid távon mindenképp összpontosító megkülönböztetést alkalmazni.*

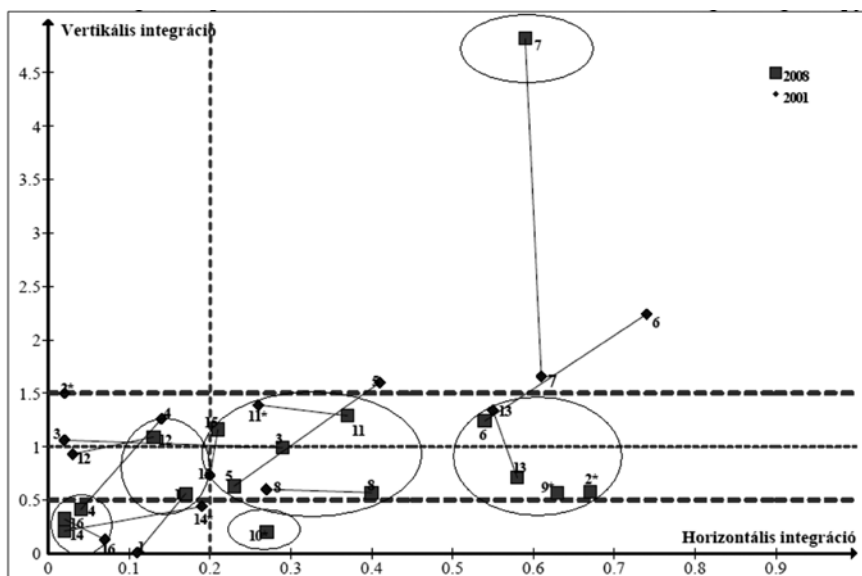
Másodsor, a vevői fizetési hajlandóság ösztönzése a villamos energia esetében korlátokba ütközik. Míg bizonyos környezetbarát termékek alkalmasak az egyéni többletérték növelésére, az áram esetében a vevők oldalán az otthoni használatnál már semmilyen „zöld” jelleg, tulajdonság<sup>6</sup> nem jelentkezik. A szűk vevői kör<sup>7</sup> miatt az is megfigyelhető, hogy a villamos energia jelenlegi rendszerében ez a versenystratégia csak az aktív állami szerepvállalás (pl. beruházástámogatás, ökoadó, kötelező átvétel, kvóták stb.) révén tartható fenn (Woerd – Lise – Becker, 2004), illetve ezek segítségével alakítható át, hosszabb távon, tág piacra érvényes megkülönböztető stratégiává.

A megkülönböztető versenystratégia választását nemcsak a keresleti tényezők, hanem az adott vállalat, vállalatcsoport jellemzői is befolyásolják. A piacon lévő vállalatok mindaddig számíthatnak a magas amortizációs (adóvédelmi) értékre, míg a meglévő eszközállomány alkalmazásban van. Ez pedig részben azt is jelenti, hogy a dominánsan fosszilis energiahordozókra épülő termelési technológiai bázissal rendelkező vállalatoknál a meglévő termelési kapacitások megújuló energiahordozókra épülő technológiákkal való „kiváltása” csak nagyon lassan mehet végbe. Bár a rendelkezésükre álló szabad cash flow biztosítaná a kockázatosabb tevékenységek, technológiák termelési portfólióba történő bevételét, a vállalatok többsége csak korlátozott mértékben él ezzel a lehetőséggel. Elsősorban a K+F tevékenységek kockázatossága és a verseny intenzitásának erősödése miatt.

*Véleményem szerint a piacon lévő vállalatok közül azoknál kerülhet inkább alkalmazásra, melyek erőforrásait, képességeit csak minimális mértékben érinti a stratégiaváltás<sup>8</sup>, melyek reputációja nem kötődik szorosan a fosszilis energiahordozók hasznosításához, hiszen ebben az esetben hiányozhat a vevői legitimáció, illetve azok a vállalatok, melyek alacsony termelési hatékonysággal bírnak, ebben az esetben ugyanis csak korlátozottan képesek az erős árversenyben részt venni.*

A megújuló energiahordozókra épülő fókuszált megkülönböztetési stratégia folytatása így inkább az újonnan piacra lépő termelő vállalatokra jellemző, amelyek könnyebben vezethetik be ezt az új üzleti modellt, mint a már kialakult rendszerrel, évtizedes tapasztalatokkal ren-

Stratégiai csoportok a vállalatok vertikális és horizontális integráltsága alapján



Forrás: saját számítás a vállalatok éves beszámolóinak 2001-re és 2008-ra vonatkozó adatai alapján

delkező társaik. Így véleményem szerint nagyobb a valószínűsége annak, hogy a nagy, vertikálisan integrált vállalatok többsége kivárja a megújuló technológiák, illetve az azt alkalmazó, többségében újonnan belépő vállalatok sikeres felfuttatását, majd ezt követően állítja azokat felvásárlási és egyesülési törekvései célpontjába.

### Az Európai Unió villamosenergia-piacain domináns részesedéssel bíró vállalatok stratégiai csoportjai

A gáz- és villamosenergia-ágazatok konvergenciájával, a villamosenergia-ágazat konszolidációjával, valamint a megújuló energiahordozók alkalmazásával kapcsolatosan tett megállapításaim igazolására a stratégiai csoportok módszerét alkalmazom. Stratégiai csoportok alatt vállalatok azon csoportját értjük, melyek egy adott ágazatban, adott stratégiai dimenziók mentén azonos stratégiákat folytatnak, azonos alapokon versenyeznek (Garinaldi, 2008). Ilyen stratégiai jellemző lehet például a vertikális integráció mértéke, a termék-választék szélessége, a földrajzi jelenlét, a kínált minőség, a technológiai pozíció, a kiszolgált piacok jellemzői, az alkalmazott disztribúciós csatornák típusa stb. A megfelelően kiválasztott ismérvek alapján azonosított csoportok világossá teszik, kik a közvetlen versenytársak, milyen irányú elmozdulásokra számíthatunk, hol várható az új belépők fenyegetése (Ilosvai, 2008). A stratégiai csoportosítást az EU villamosenergia-pia-

cain domináns pozícióval bíró 16 vállalatra készítettem el, a cégek 2001-re és 2008-ra vonatkozó éves beszámoló<sup>9</sup> alapján. A vizsgált vállalatokat a villamosenergia-ellátási láncban való jelenlétük (vertikális integráltság foka), diverzifikáltságuk (villamos energia, gáz, víz, telekommunikáció stb. piacokon való jelenlét), valamint a megújuló energiahordozókra épülő technológiák kapacitásbővítésben betöltött részaránya alapján soroltam stratégiai csoportokba.

A 3. ábra a vállalatok villamosenergia-ágazaton belüli vertikális integráltsága<sup>10</sup> és ágazati diverzifikáltsága<sup>11</sup> alapján képzett stratégiai csoportjait szemlélteti.

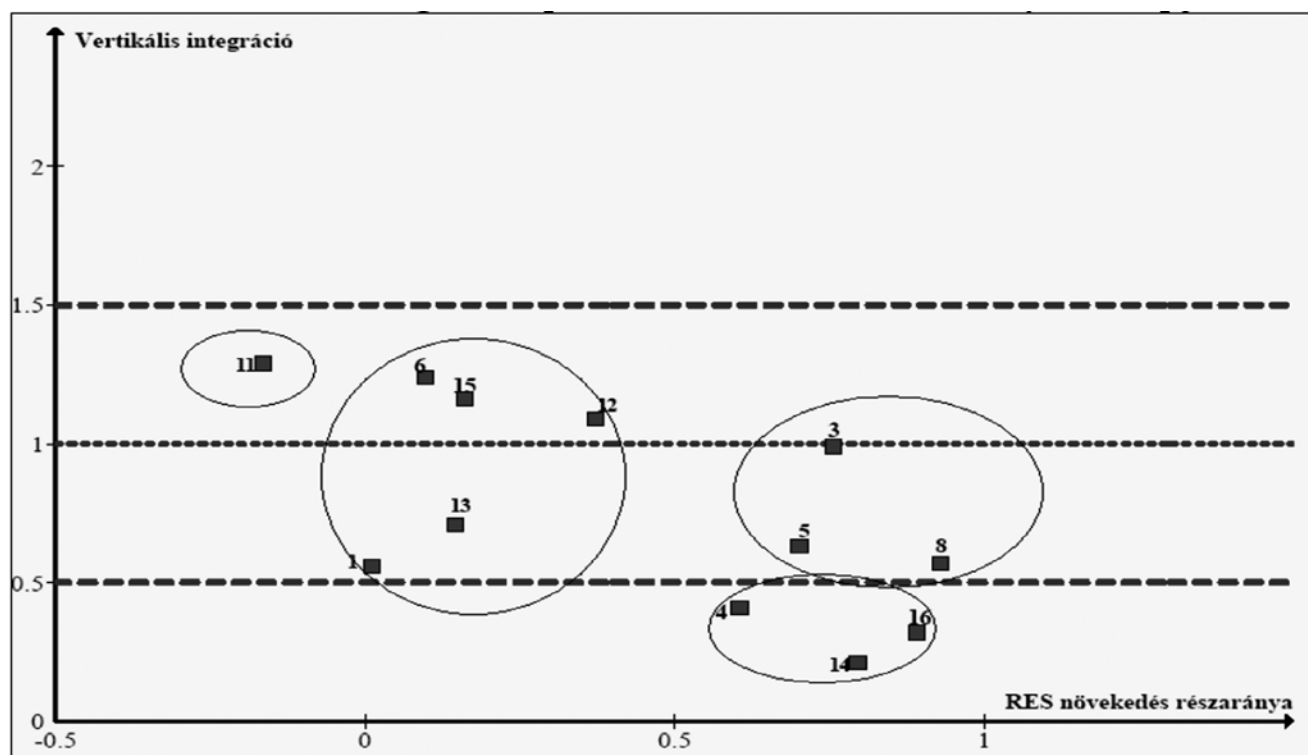
Ahogy azt a 2008-as adatok igazolják, a vizsgált vállalatok e két dimenzió mentén 6 stratégiai csoportba sorolhatók. Az első csoportba a vertikálisan integrált, erősen diverzifikált vállalatok (6., 13., 9. és 2.) kerültek. Köztük olyan vállalatok is szerepelnek, melyek domináns gázpiaci szereplőkből a szerves és külső növekedést kombinálva jelentek meg a villamosenergia-szektorban. A második csoportot a vertikálisan integrált, közepes mértékben diverzifikált vállalatok (3., 5., 8., 11. és 15.) alkotják. Külön csoportba sorolódtak a vertikálisan integrált, egyszektoros vállalatok (1., 12.), melyek főként hazai villamosenergia-piacokon tevékenykednek. A vizsgált vállalatok közül három vállalat

(4., 14. és 16.) esetében figyelhető meg a villamosenergia-termelési funkcióra történő specializálódás, és egy esetében (10.) beszélhetünk diverzifikált, a villamosenergia-ágazatot tekintve alapvetően termelési területen versengő vállalatról. A több ágazatban is jelenlévő, a villamosenergia-ellátásban alapvetően szolgáltatói tevékenységre összpontosító stratégiai csoportot a vizsgált vállalatok közül a 7. számú cég reprezentálja.

A 3. ábra a vállalatok 2001-ben betöltött pozícióit is mutatja, így lehetővé válik az egyes vállalatok vizsgált időszak alatti elmozdulásának tanulmányozása. Ahogy azt a 3. ábra is alátámasztja, az első öt stratégiai csoportba tartozó szereplő az elmúlt évek kihívásaira a vertikális integráció fokozásával reagált, azaz növelte a termelési és a kiskereskedelmi tevékenységek integrációját, melyet a korábban erősen diverzifikált vállalatok egy része más ágazatban való jelenlétének „kárára” valósított meg. Ugyanakkor a korábban kevésbé diverzifikált működési körrel bíró vállalatok egy részénél (pl. 1., 3., 8. és 11.) ennek ellenkezője figyelhető meg. Érdekes megjegyezni továbbá, hogy bár az 1., 7., 12. és 15. számú vállalatok is növelték termelési kapacitásukat, jelentős lépéseket inkább a kiskereskedelmi piacokon való jelenlétük erősítésének irányába tettek.

4. ábra

**Stratégiai csoportok a vállalatok vertikális integráltsága és a RES-alapú termelési technológiák kapacitásnövekedési részaránya<sup>12</sup> alapján**



Forrás: Saját számítás a vállalatok éves beszámolóinak 2001-re és 2008-ra vonatkozó adatai alapján

A 4. ábra a vertikális integráció és a megújuló energiahordozókra épülő termelési technológiák 2001 (illetve 2004) és 2008 közötti kapacitásbővítésben betöltött részaránya alapján helyezi el a vizsgálatban szereplő vállalatokat. Ahogyan a 4. ábráról is leolvasható, ebben az esetben négy stratégiai csoportról beszélhetünk. Az első csoportot egy olyan vertikálisan integrált vállalat alkotja (11.), melynél a vizsgált időszak alatt csökkent a megújuló energiahordozóra épülő technológiák termelési kapacitásában betöltött részaránya. A vizsgálatban szereplő vertikálisan integrált vállalatok a megújuló termelési kapacitások növelése szempontjából két fő stratégiai csoportba kerültek. Külön kategóriát képeznek a mérsékelt erőfeszítést (1–36%-os növekedés) felmutató (1., 6., 12., 13., 15.), valamint a kapacitásbővítés során a fosszilis termelési egységeket háttérbe helyező (3., 5., 8.) cégek. A vizsgálatban szereplő, elsődlegesen termelési funkcióra specializálódott (4., 14., 16.) vállalatok esetében megállapítható a RES-technológiák irányába történő erőteljes elmozdulás.

Erdemes megemlíteni, hogy a termelési területre specializálódott vállalatoknál a megújuló energiatechnológiák termelési kapacitáshoz mért részaránya 2001-ben, illetve 2004-ben is meghatározó mértékű volt. Annak ellenére, hogy a vizsgált időszak alatt, jelentős erőfeszítéseket téve, néhány vertikálisan integrált vállalat (pl. 4., illetve 13.) megduplázta, megtriplázta a megújuló energiahordozóra épülő erőművi kapacitását, elsősorban a felvásárlások útján történő külső növekedési stratégia miatt a kapacitásbővülést jelentős mértékben a fosszilis, illetve nukleáris erőművi kapacitások terén bekövetkezett növekedés támogatta. Mindez pedig alátámaszthatja a megújuló energiahordozókra épülő technológiák használatára és a zöld áram értékesítésére épülő stratégiára vonatkozó megállapításaimat.

## Összegzés

Az Európai Unió energiapiacait érintő intézményi változások átrajzolják az iparági határokat, kitérítik a piacon lévő és az újonnan belépni szándékozó vállalatok mozgásterét, miközben a vállalatok magatartását is megváltoztatják. Míg a szabályozott piaci környezetben a szektor vállalatainak stratégiái főleg a hálózatfejlesztés, kapacitásbővítés kérdéseire szorítkoztak, addig a liberalizáció révén előálló versenypiac megköveteli, hogy a vállalatok képesek és készek legyenek a makro- és mikro környezetben, a versenytársak stratégiáiban, a vevők elvárásaiban bekövetkező változásokra reagálni. Ahogyan láthattuk, a már piacon lévő vállalatok arra törekednek, hogy erős pozíciókat építsenek ki mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon azért, hogy megőriz-

zék és fejlesszék a termelési és a kiskereskedelmi tevékenységek integrációját, mely az intenzív egyesülések és felvásárlások legfőbb indokának tekinthető. Amennyiben a konszolidációs trendek folytatódnak, az Európai Unió piacait néhány, vertikálisan integrált vállalat uralja majd, melynek köszönhetően előfordulhat, hogy a korábbi monopol piaci szerkezet oligopol szerkezetté változik, ami jelentős korlátot képezhet az újonnan belépni szándékozók szemben. A környezetvédelmi szabályozások szigorodására reagálva mind a hét – az európai piacokon domináns piaci részesedéssel bíró, – vertikálisan integrált nagyvállalat tovább erősítette pozícióját az atomenergia-hasznosítás terén is, jócskán meghaladva a megújuló technológiák, illetve energiahatékonysági fejlesztések terén elért eredményeiket. Bár ezek a vállalatok megpróbálnak eleget tenni a szabályozási elvárásoknak, új piaci kihívásoknak és az újonnan megjelenő, terjedő fogyasztói elvárásoknak, számos kutatási projektet kezdeményeznek a megújuló energiahordozókra épülő termelési technológiák és hálózati megoldások vonatkozásában, jövőjüket alapvetően még mindig a hagyományos üzleti modellre és technológiákra, illetve azok továbbfejlesztésére építve képzelik el.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Kivéve Németországot, ahol a beruházói, vevői, önkormányzati tulajdon egyfajta keveréke jött létre.
- <sup>2</sup> Általánosan elfogadott nézet, hogy kedvező helyzetben vannak azok a vállalatok, amelyek képesek az árbevétel legalább 40%-át saját termelésből fedezni.
- <sup>3</sup> Számos vertikálisan integrált vállalat kötött együttműködési szerződést a regionális piacokon tevékenykedő elosztó-szolgáltató-vállalatokkal.
- <sup>4</sup> A kapacitásalapú lekötésnél nem a felhasznált árammennyiség után kell fizetni, hanem a teljes rendszer igénybevételére kiszabott díjat kell megtéríteni.
- <sup>5</sup> A villamos energia homogenitása miatt nem lehet más jellemzőkre alapozott megkülönböztetést kiépíteni. A társadalmi alapú (pl. foglalkoztatási jellemzők, CSR) megkülönböztetéssel kapcsolatos ismeretek, lehetőségek korlátozottak, illetve megtérülésük jelenleg bizonytalanok tűnnek.
- <sup>6</sup> Azaz, a felhasználókhöz eljuttatott megújuló vagy fosszilis energiahordozóból származó villamos energia jellemzői között nincs észlelhető különbség.
- <sup>7</sup> Ennek ellenére számos gyakorlati példa létezik a „zöld áram” alapú fókuszált megkülönböztetési stratégia alkalmazására, például a holland PNEM és EDON, a brit Eastern Electricity energiaszolgáltató vállalatok is bevezették a zöld árazási stratégiát.
- <sup>8</sup> Azaz a technológiai és energiahordozó-specifikáció miatt a vállalatok nem cserélhetik le az energiahordozókat a termelési technológiák cseréje nélkül. Ezt tovább nehezítheti az új technológiák, energiahordozók alkalmazásával kapcsolatos kompetenciák, szakértelem meglétének hiánya.
- <sup>9</sup> A vizsgálatba vont vállalatok: CEZ, Dong, EDF, EDP, ENEL, E.ON, EVN, Fortum, GasNatural-Unión Fenosa, GDF-Suez, Iberdrola, PPC, RWE, Stratkraft, Vattenfall, Verbund. Az Iberdrola



és a Statkraft esetében a 2001-es adatok helyett a 2004-es, míg a GasNatural-Unión Fenosa és a GDF-Suez esetében csak a 2008-as adatokat vettem figyelembe. A Dong 2001-es adatai a vállalat gázszektoron belüli integrációjára vonatkoznak.

<sup>10</sup> A vállalaton belüli vertikális integráció mérésénél a termelési és értékesítési tevékenységek egymáshoz viszonyított arányát vizsgáljuk, figyelembe véve a termelt és a végfogyasztók számára értékesített villamosenergia-mennyiségeket. Teljesen integrált a vállalat, amennyiben a két tényező hányadosa 1, míg a  $0,5 \leq y < 1,5$  intervallumba eső vállalatok saját termelése meghatározó a kiskereskedelmi tevékenységekhez. Ugyanakkor az  $y < 0,5$  esetén a vállalatok inkább termelés-, míg  $y > 1,5$  esetén inkább szolgáltatásorientáltak, így kiszolgáltatottabbak a nagykereskedelmi piacoknak.

<sup>11</sup> A horizontális integráció meghatározása a vállalatok egyes üzletágainak a teljes árbevételhez való hozzájárulása alapján történt, alapul véve a vállalatok esetében alkalmazható, a teljes diverzifikációmérésre kialakított Herfindahl Indexet ( $D = 1 - \sum_{i=1, N} p_i^2$ ). Ebben az esetben a  $TD \leq 0,2$  esetén a vállalat egy üzletágra koncentrált (Ancar – Sanakaran, 1999).

<sup>12</sup> A RES-alapú termelési technológiák kapacitásnövelési részaránya alatt azt vizsgálom, hogy az adott időszakban az egyes vállalatoknál bekövetkezett kapacitásbeli változás hány százalékát tette ki a megújuló energiaforrások használatára épülő termelési kapacitások növekedése.

## Felhasznált irodalom

- Ancar, W. – Sankaran, K. (1999): The myth of the unique decomposability: Specializing the Herfindahl and Entropy measures? *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 969–975.
- Bergstrom, S.W. – Callender, T. (1996): Gas and power industries linking as regulation fades. *Oil and Gas Journal* 94, p. 56–65. in: Verde, S. (2008): Everybody merges with somebody – The wave of M&As in the energy industry and the EU merger policy. *Energy Policy*, Vol. 36, p. 1125–1133.
- Chao, H. – Oren, S. – Wilson, R. (2005): Restructured Electricity Markets: Reevaluation of Vertical Integration and Unbundling. in: Sioshansi, F. P. (eds): *Competitive Electricity Markets: Design, Implementation, Performance*. Elsevier Global Energy Policy and Economics Series, Elsevier Ltd., London
- Codognot, M-K et al. (2002): *Mergers and Acquisitions in the European Electricity Sector. Cases and Patterns*. CERNA
- Finon, D. – Midttun, A. (2004): *Reshaping European Gas and Electricity Industries*. Elsevier Global Energy Policy and Economics Series, Elsevier Ltd., London
- Fraquelli, G. – Piacenza, M. – Vannoni, D. (2005): Cost savings from generation and distribution with an application to Italian electric utilities. *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 28, No. 3, p. 289–305.
- Garinaldi, G. (2008): *Analyse Stratégique, Éditions d'organisation*. Groupe Eyrolles, Paris
- Ilosvai P. (2008): *Stratégiaalkotás és alkalmazás*. PTE, Pécs
- Kaserman, D.L. – Mayo, J.W. (1991): The measurement of vertical economies and the efficient structure of the electric utility business. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 39, No. 5, p. 483–503.
- Kwoka, J.E. (2002): Vertical economies in electric power, evidence on integration and its alternatives. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 20, No. 5, p. 653–671.
- Lee, B. (1995): Separability test for the electricity supply industry. *Journal of Applied Econometrics* Vol. 10, p. 49–60.
- McLaughlin, R. – Mehram, H. (1995): Regulation and the market for corporate control: hostile tender offers for electric and gas utilities. *The Journal of Regulatory Economics*, Vol 8, p. 181–204.
- Patterson, W. (2005): *Keeping the lights on*. Earthscan, London
- Philipson, L. – Willis, H. L. (2006): *Understanding Electric Utilities and De-Regulation*. Taylor & Francis Group, London
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy*. The Free Press., New York
- Porter, M. (1987): From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 65, p. 43–59.
- PwC (2009): *Power Deals, 2008 Annual Review*. <http://www.pwc.com>, Letöltés ideje: 2010.01.03.
- Sioshansi, F.P. (2008): *Competitive Electricity Markets: Design, Implementation, Performance*. Elsevier Global Energy Policy and Economics Series, Elsevier Ltd., London
- Thomas, S. (2003): The Seven Brothers. *Energy Policy*, Vol. 31, No. 5, p. 393–403.
- Van der Woerd, F. – Lise, W. – Becker, G. (2004): *Emergent strategies of electricity producers*. IVM, Report number R-04/04.
- Verde, S. (2008): Everybody merges with somebody – The wave of M&As in the energy industry and the EU merger policy. *Energy Policy*, Vol. 36, p. 1125–1133.