POLITYKA ENERGETYCZNA – ENERGY POLICY JOURNAL
2014 ✧ Tom 17 ✧ Zeszyt 3 ✧ 97–108
ISSN 1429-6675

Maciej SOŁTYSIK*, Karolina MUCHA-KUŚ**

Tworzenie rynku gazu: ewolucja czy rewolucja?

STRESZCZENIE. Nieuchronność i sukcesywność wdrażania elementów wspólnotowej polityki energetycznej oraz pozostawiona w tym względzie krajom członkowskim swoboda realizacji celów, powinna przekładać się na działania uwzględniające specyfikę lokalnych rynków, tak aby w możliwie harmonijny sposób przeprowadzić procesy liberalizacyjne. Proces tworzenia i rozwoju rynku energii elektrycznej pozwolił na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, na zebranie doświadczeń, które można wykorzystać przy tworzeniu ram i zasad funkcjonowania rynku gazu ziemnego. Osiąganie kamieni milowych w procesie uwalniania rynku gazu może być zatem następstwem wykorzystania sprawdzonych praktyk o ewolucyjnym i sukcesywnie wdrażanym charakterze, prowadzących w konsekwencji do akceptowalnych biznesowo i społecznie zmian. Może być jednak także efektem rozstrzygnięć na drodze niekonsultowanych społecznie i sektorowo, arbitralnych decyzji administracyjnych, nie mających odpowiedniej legitymacji biznesowej. Ewolucja strategii zarządzania pozwala na identyfikację quasioptymalnych mechanizmów, dających zainteresowanym stronom procesu liberalizacji komfort w realizacji zarówno ich indywidualnych celów, jak i uzyskania efektu na poziomie wspólnym. W referacie opisane zostaną wybrane determinanty rynku gazu w tym w szczególności charakterystyka: (i) tworzenia ram prawnych i regulacyjnych funkcjonowania rynku, (ii) jego uczestników, a także (iii) praktycznych efektów zmian wdrażanych na drodze ewolucyjnej i rewolucyjnej.

SŁOWA KLUCZOWE: gaz ziemny, rynek gazu, tworzenie rynku, rozwój rynku, koopetycja

* Dr inż., ** Mgr – TAURON Polska Energia S.A., e-mail: maciej.soltysik@tauron-pe.pl, karolina.muchakus@tauron-pe.pl

1. Koopetycja w tworzeniu rynku

Tworzenie rynku to proces złożony i czasochłonny, który powinien obejmować długą perspektywę podejmowanych decyzji. Dodatkowo, wymaga on predykcji przyszłych zmian otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego wraz z nakreśleniem strategii dostosowania się do nich. Już od samego początku uczestnicy rynku nie tworzą wartości w odosobnieniu, ale wchodzą w różnego rodzaju relacje w celu osiągnięcia celów strategicznych (Hakanson i Snehota 2006). W niektórych sektorach gospodarki to współpraca międzyorganizacyjna determinuje formę rynku, a granice nie przebiegają między organizacjami, lecz między grupami kooperujących firm. Takim przykładem może być rynek energii elektrycznej, w którym uczestnicy działają w otoczeniu makroekonomicznym, gdzie przeplatają się czynniki polityczne, prawne, ekonomiczne, demograficzne, społeczne, ekologiczne i technologiczne (Mucha-Kuś i in. 2014). Doświadczenia w zakresie tworzenia rynku energii elektrycznej w Polsce pokazują ewolucję jego funkcjonowania, zarówno w zakresie realiów legislacyjnych, utrzymania akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa funkcjonowania systemu elektroenergetycznego, dostępnej gamy produktowej, koincydencji z rynkami ościennymi, jak i rozbudowujących się relacji między poszczególnymi uczestnikami czy też grupami uczestników.

W przypadku, gdy współpraca występuje pomiędzy konkurentami rynkowymi, mamy do czynienia z koopetycją; innowacyjną strategią, która może przynieść korzyści nie tylko indywidualne, ale przede wszystkim wspólne, które są niemożliwe do osiągnięcia w pojedynkę. Koopetycja jest strategią łączącą współpracę oraz konkurencję podmiotów również w różnych zakresach ich działalności (Tidström 2009; Czakon 2009). Jest to zjawisko ciekawe, gdyż w ujęciu klasycznym nauk ekonomicznych, współpraca konkurentów postrzegana była jako czynnik negatywnie wpływający na rynek lub wręcz niszczący konkurencję (Vonortas 2000). W zglobalizowanym świecie, w sektorach przemysłu *high-tech*, koopetycja jest już nawykiem, a jej ideę można porównać do mądrości Machiavellego: „Jeśli można zabić wroga, zrób to, jeśli nie można, uczyń go przyjacielem" (ang. *If you can kill your enemy, do it, if you can't, make it a friend*).

Z punktu widzenia niniejszych rozważań, należy zwrócić szczególną uwagę na proces tworzenia i udoskonalania zasad funkcjonowania rynku gazu. Przebiega on w sposób optymalny jeśli uwzględnia argumentację i specyfikę funkcjonowania zainteresowanych i zaangażowanych w proces stron i podobnie jak w przypadku rynku energii elektrycznej (Sołtysik i Mucha-Kuś 2012), realizowany jest dzięki interakcjom konkurujących ze sobą uczestników i przełożeniu tych relacji na efektywność oraz wyniki możliwe do osiągnięcia w skali całego rynku. Mając na uwadze aspekty zarówno techniczne, prawne, jak i finansowe obserwowane jest występowanie relacji koopetycyjnych oznaczające poszukiwanie wspólnych korzyści, polegających na wypracowaniu odpowiednich ram funkcjonowania rynku. Wspólnie wypracowywane przez jego uczestników zasady mogą przyczynić się w istotny i mierzalny sposób do poprawy wyników, tak jak miało to miejsce na rynku energii elektrycznej (Mucha-Kuś i Sołtysik 2012).

W kontekście podobieństwa i powiązań między rynkami energii elektrycznej i gazu oraz potrzeby poszukiwania optymalnej ścieżki uwolnienia rynku gazu, zasadnym wydaje się przeprowadzenie analizy, której celem jest identyfikacja i ocena zachowań oraz zachodzących na

rynku kluczowych zmian z perspektywy ich racjonalności biznesowej i właściwego przełożenia na efekt liberalizacyjny.

2. Tworzenie rynku gazu

Wytyczne kierunkowe wspólnotowej polityki energetycznej nakładają na kraje członkowskie pewne ramy koniecznych do podjęcia zadań, nie narzucając jednocześnie szczegółowego sposobu ich realizacji. Pozostawiona w ten sposób swoboda może być konsumowana z wykorzystaniem arbitralnych decyzji na poziomie systemowym, jak również może się wyrażać w ramach konsultacji sektorowych z interesariuszami danego procesu. Kilkuletnia obserwacja procesu tworzenia rynku gazu w Polsce pozwala wyodrębnić elementy „rewolucyjne", czyli te w ramach których podejmowano decyzje w sposób arbitralny oraz elementy „ewolucyjne", dla których uwolnienie rynku gazu przebiegało w sposób zaplanowany w uzgodnieniu z zainteresowanymi podmiotami.

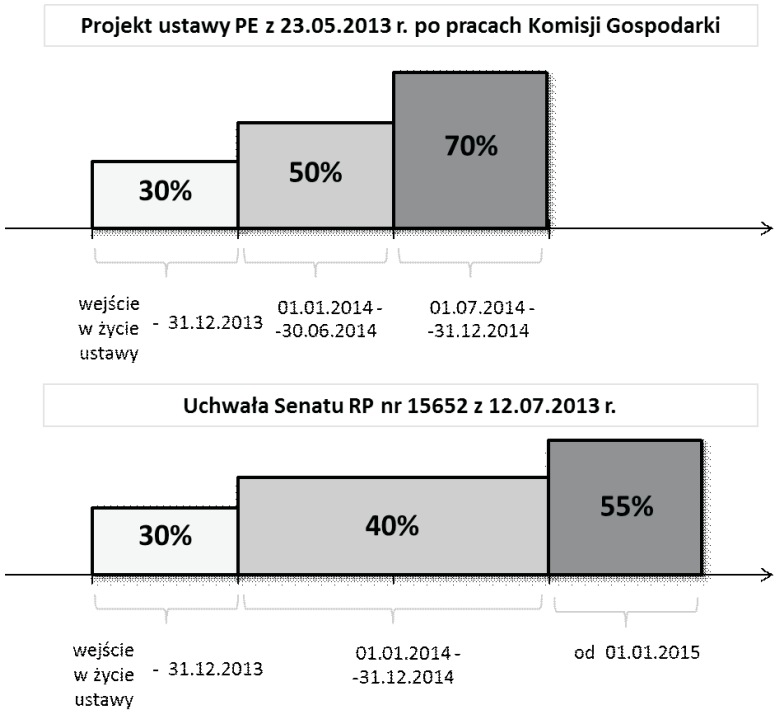
Waga problematyki tworzenia jednolitego rynku na poziomie wspólnotowym, wyrażona w dyrektywach (Dyrektywa 2003; Dyrektywa 2009), zdeterminowała zmiany prawa na poziomie krajowym, co przełożyło się na nowelizację ustawy (Prawo energetyczne 2009) i stało się podłożem do dalszych prac kierunkowych w tworzeniu nowego rynku. Jednym z pierwszych działań podjętych w kierunku liberalizacji rynku gazu w Polsce było przygotowanie i próba wdrożenia Programu Uwalniania Gazu (PUG). Koncepcja ta, wzorowana na rozwiązaniach europejskich, została zainicjowana w listopadzie 2011 r. przez Prezesa URE. Jej podstawą miała być sprzedaż gazu przez spółkę PGNiG, sięgająca dla lat 2013–2015 wolumenu odpowiadającego 70% zapotrzebowania rynku. Sprzedaż gazu oferowanego w systemie aukcyjnym poprzez segment giełdowy miała dodatkowo stać się bodźcem do uruchomienia rynku wtórnego, dającego – obok istniejącego rynku OTC – możliwość swobodnego obrotu tym towarem. Niestety, „rewolucyjność" koncepcji, trudności techniczne, względy bezpieczeństwa dostaw paliwa oraz krytyczna ocena środowiska, spowodowały odstąpienie od realizacji programu.

Równolegle toczyły się prace nad dostosowaniem regulacji technicznych, stwarzających, a w dalszym etapie ułatwiających realizowanie obrotu gazem. Wypracowane przez Operatora Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A. w porozumieniu z uczestnikami rynku zmiany, znalazły swoje odzwierciedlenie w rozporządzeniu, określającym funkcjonowanie systemu gazowego (Rozporządzenie 2012) oraz znowelizowanej w styczniu 2013 r. Instrukcji Ruchu i Eksploatacji Sieci Przesyłowej (IRiESP). Istota zmian widziana przez pryzmat liberalizacji rynku, zaczerpnięta ze sprawdzonych rozwiązań dla rynku energii elektrycznej, dotyczyła stworzenia warunków do handlu gazem w odseparowaniu od fizyki zjawiska, czyli przypisania lokalizacji punktu pobierania i odbioru paliwa w sieci. Obrót gazem w tzw. „wirtualnym punkcie" dał możliwość zawierania transakcji handlowych bez fizycznych dostaw, co miało bezpośrednie przełożenie na powstanie obszaru transakcyjnego w ramach segmentu giełdowego oraz przyczyniło się do rozwoju segmentu OTC (ang. *over-the-counter*). Zmiany o charakterze ewolucyjnym objęły też inny obszar uregulowany przez IRiESP. Stworzony został mechanizm,

także wzorowany na sprawdzonych rozwiązaniach zaczerpniętych z rynku energii elektrycznej, świadczenia na rzecz OSP usług bilansujących. W ramach tego rynku Operator otrzymał narzędzia do zwiększenia transparentności i bezpieczeństwa zarządzania przesyłem gazu. Mechanizm objął usługi świadczone przez uczestników rynku w zakresie dostarczania lub ograniczania na rzecz Operatora poziomu własnej podaży.

Istotnym elementem w procesie ewolucji ram funkcjonowania rynku gazu było, wyrażone przez Prezesa URE (Komunikat 2013), zwolnienie koncesjonowanych przedsiębiorstw energetycznych z obowiązku przedkładania do zatwierdzenia taryf na paliwa gazowe, w zakresie ich sprzedaży do przedsiębiorstw energetycznych nabywających je w celu dalszej odsprzedaży. Prezes URE uznał tym samym, że spełnione zostały przesłanki do uznania segmentu hurtowego rynku gazu za rynek konkurencyjny.

Kolejną zmianą była próba animowania rynku i wpłynięcia na zwiększenie podaży gazu. Rewolucyjne i pionierskie rozwiązanie na skalę Europy nakładało na przedsiębiorstwa energetyczne, zajmujące się obrotem paliwami gazowymi, obowiązek sprzedaży określonej ilości gazu poprzez segment giełdowy. Propozycje poziomów obligatoryjnej sprzedaży w projekcie nowelizacji ustawy Prawo energetyczne z maja 2013 r. zakładały szybką ścieżkę dochodzenia z poziomu 30%, obowiązującego od dnia wejścia w życie ustawy, do 70% na koniec 2014 r. według trajektorii zilustrowanej na rysunku 1. Brak uzasadnienia dla tak wysokiego poziomu „obliga" krytykowany przez uczestników rynku i stowarzyszenia branżowe, stał się powodem



Rys. 1. Propozycje poziomów obligatoryjnej sprzedaży giełdowej

Fig. 1. Proposals for mandatory levels of exchange gas sales

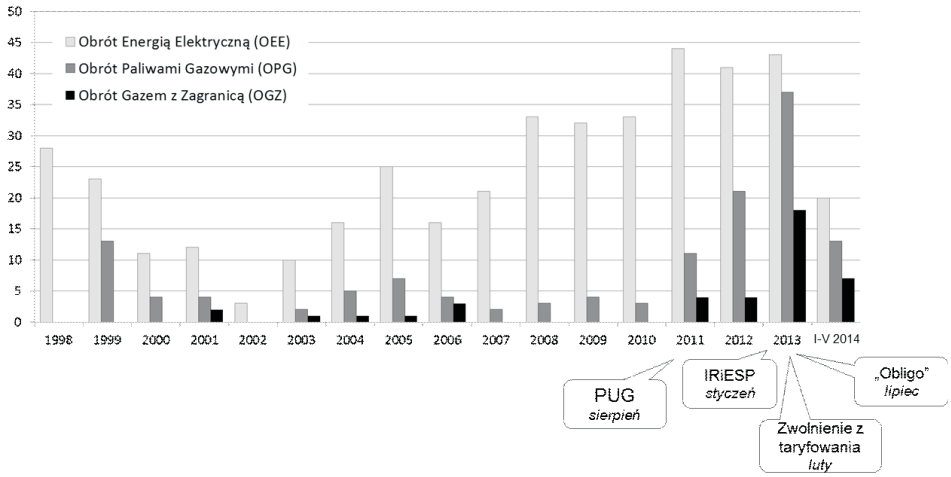
wprowadzenia poprawek. Senat RP złagodził poziomy obligatoryjnej sprzedaży gazu na giełdzie i wydłużył okres obowiązywania poziomu pośredniego (rys. 1). W praktyce, wprowadzone w życie nowelizacją ustawy (Prawo energetyczne 2013) poprawki, dotknęły wyłącznie PGNiG. Z obowiązkowej sprzedaży części gazu zwolnione zostały spółki, które importują gaz i dysponują jedynie łączną przepustowością nie przekraczającą 10% sumy przepustowości wszystkich połączeń transgranicznych. Obecnie zwolnienie to dotyczy wszystkich alternatywnych importerów gazu ziemnego. Dodatkowo ustawa przewidziała przypadki wyłączenia spod obligatoryjnej sprzedaży gazu stanowiącego zapasy obowiązkowe, eksportowanego oraz kupowanego przez operatorów gazowych oraz wykorzystywanego na potrzeby własne.

Wprowadzenie obliga było rewolucyjną próbą dalszej liberalizacji rynku gazu w Polsce oraz odpowiedzią na brak wdrożenia planowanego wcześniej Programu Uwalniania Gazu. Rzeczywistość pokazała jednak zupełnie inny obraz sytuacji. Okazało się, że w 2013 roku, z udziałem segmentu giełdowego dokonano transakcji na wolumen odpowiadający około 200 mln m^3 paliwa gazowego. Mając na uwadze nałożony prawem obowiązek, obrót ten dla 2013 r. powinien wynosić około 1,4 mld m^3. Brak realizacji wymogów ustawowych stał się powodem postępowania wyjaśniającego prowadzonego przez URE.

3. Uczestnicy rynku gazu

Jednym z wyznaczników stopnia liberalizacji rynku jest liczba jego uczestników oraz ich siła rynkowa. Sprzedaż gazu jest działalnością koncesjonowaną, a przedsiębiorstwa energetyczne, które ją prowadzą muszą posiadać koncesję na Obrót Paliwami Gazowymi (OPG). Upoważnia ona do prowadzenia działalności sprzedażowej na terytorium Polski. W przypadku prowadzenia działań handlowych poza granicami kraju, wymagana jest dodatkowo koncesja na Obrót Gazem z Zagranicą (OGZ). Dynamika pojawiania się koncesjonowanych przedsiębiorstw może być zatem traktowana jako wyznacznik atrakcyjności biznesowej i konkurencyjności rynku. Analiza, której wyniki zilustrowano na rysunku 2, wskazuje na istotny, widoczny od 2011 r., coroczny przyrost przedsiębiorstw mogących obracać paliwem gazowym. Przyczyny tego zjawiska można upatrywać w procesie liberalizacyjnym rynku i związanych z tym szansach wypracowania zysków. Analogiczny trend był obserwowany na rynku energii elektrycznej, kiedy od września 2001 r. uruchomiony został rynek dobowo-godzinowy.

Występujące na obu rynkach podobieństwa sprawiają, że uczestnicy działający dotychczas wyłącznie w obrębie jednego z nich, poszukując szans na zwiększenie atrakcyjności swoich ofert sprzedażowych i możliwości wygenerowania dodatkowych marż handlowych, rozpoczynają aktywne uczestnictwo na drugim z rynków. Niuanse techniczne i handlowe charakteryzujące oba rynki determinują konieczność zdobycia wiedzy i doświadczenia wśród graczy rynkowych i poznania dokładnie specyfiki funkcjonowania poszczególnych mechanizmów. Można w tym miejscu zadać sobie pytanie, kto potencjalnie jest w lepszej sytuacji i może skutecznie rywalizować z konkurencją – uczestnicy rynku energii posiadający szerokie doświadczenie, ale nie znający odmiennej specyfiki działania rynku gazu? Czy może przedsię-

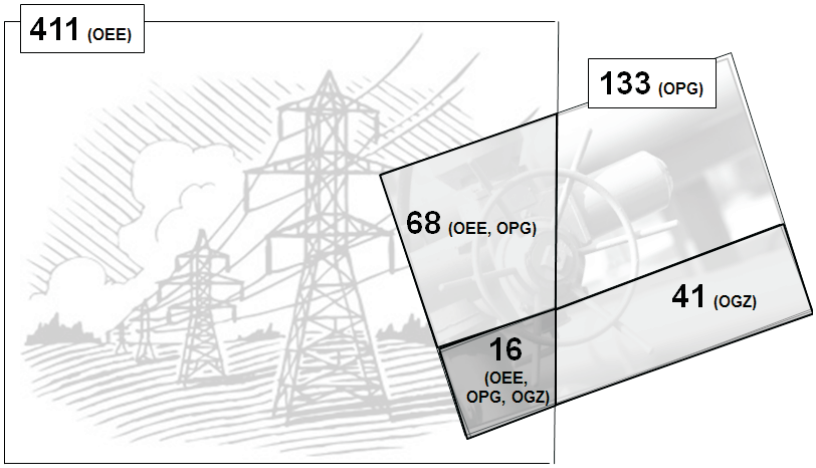


Rys. 2. Dynamika otrzymanych koncesji w zakresie obrotu gazem

Fig. 2. The dynamics of obtained concessions in gas trading

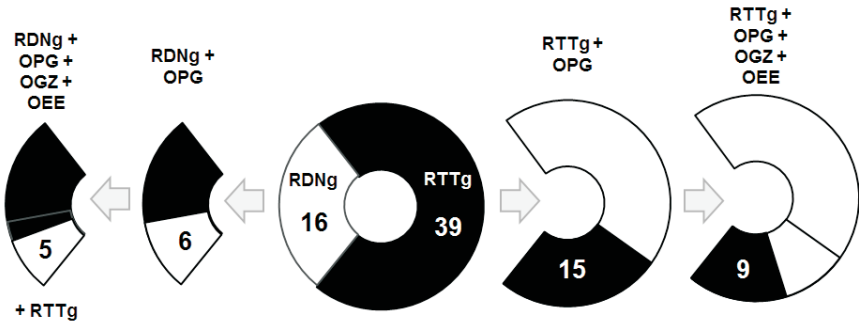
biorstwa gazowe posiadające i chroniące wiedzę głównie techniczną, rozpoczynające działalność na rozwiniętym i powszechnie znanym rynku energii elektrycznej? Analiza koncesji wydanych przez Prezesa URE do dnia 18.06.2014 r., daje pewien obraz tej sytuacji. W Polsce funkcjonuje 411 spółek obrotowo/sprzedażowych energią elektryczną i niezależnie funkcjonujące 133 przedsiębiorstwa obracające paliwami gazowymi. Należy podkreślić, że aż 68 przedsiębiorstw posiada jednocześnie oba typy koncesji, co sprawia, że mogą one realizować transakcje na obu rynkach. W ramach portfela koncesjonowanych spółek obracających paliwem gazowym, 41 z nich – posiadając dodatkowo koncesję OGZ – jest umocowanych do zawierania transakcji na rynku zagranicznym. Ten typ koncesji sprawia, że możliwa staje się działalność arbitrażowa między rynkami, tj. uzależniony od różnic w poziomach cen między rynkami i kosztów przesyłu gazu, import bądź eksport paliwa, z przeznaczeniem do zamknięcia transakcji na rynku giełdowym, bilateralnym, bądź sprzedaży bezpośrednio do klientów. Ta szeroka gama uczestników zawęża się w dalszym kroku już tylko do 16 graczy, co ilustruje rysunek 3, którzy posiadając wszystkie trzy rodzaje koncesji mogą aktywnie uczestniczyć w obu rynkach.

Innym wyznacznikiem i miarą ekspansji handlowej jest aktywne uczestnictwo na parkietach giełdowych Towarowej Giełdy Energii SA (TGE). Analiza uczestnictwa spółek na Rynku Transakcji Terminowych (RTTg) oraz Rynku Dnia Następnego (RDNg), zilustrowana na rysunku 4, wskazuje że odpowiednio 39 oraz 16 przedsiębiorstw uczestniczy w obu tych segmentach. Obecność na parkietach giełdowych daje możliwość zawierania transakcji w oderwaniu od fizycznej dostawy, z którą wiąże się już konieczność posiadania koncesji typu OPG. Liczba spółek posiadających tę koncesję i jednocześnie działających na RTTg lub RDNg, wynosi odpowiednio już tylko 15 i 6. Dopełnienia analizy daje obraz liczby przedsiębiorstw, aktywnie działających na rynku energii i gazu w ramach koncesji OEE i OPG, mających możliwość kupna i sprzedaży gazu za granicą w ramach posiadanej koncesji OGZ, jednocześnie działających na rynku giełdowym w ramach segmentu terminowego i SPOT. Spółek spełniających te kryteria jest zaledwie 5.



Rys. 3. Analiza koncesjonowanych przedsiębiorstw

Fig. 3. Analysis of companies holding concessions for gas trading



Rys. 4. Liczba koncesjonowanych przedsiębiorstw na rynkach giełdowych

Fig. 4. Number of licensed companies on exchange markets

4. Strategie handlowe

Liberalizacja rynku – czyli ograniczenie ingerencji państwa w funkcjonowanie determinujących go mechanizmów – jest procesem mającym z jednej strony wpłynąć na rozwój danego segmentu, a z drugiej zaś na aktywność jego uczestników w celu zwiększenia intensywności konkurencji rynkowej. Wymiernym efektem takiego procesu są strategie handlowe, na podstawie których gracze rynkowi wypracowują swoje zyski. Rynek gazu w Polsce jest postrzegany głównie przez pryzmat segmentu OTC, w tym w szczególności kontraktu długoterminowego z Rosją, ale także coraz częściej poprzez możliwość zawierania transakcji w ramach segmentu giełdowego.

Obrót gazem na TGE rozpoczął się 20 grudnia 2012 r. i był pierwszym „praktycznym efektem" prac nad uruchomieniem rynku gazu. W 2013 roku funkcjonował w ramach TGE parkiet transakcji SPOT realizowany poprzez system notowań ciągłych oraz pakiet transakcji terminowych, w ramach którego uczestnicy mieli możliwość handlowania miesięcznymi, kwartalnymi i rocznymi kontraktami typu Base. Wychodząc naprzeciw potrzebom rynku oraz dostosowując ofertę do rynków zachodnich (np. TTF, Gaspool, NCG), w 2014 roku dodatkowo wprowadzono produkt sezonowy oraz zaplanowano w porozumieniu z przedstawicielami sektora (Raport 2014) uruchomienie w drugiej połowie roku notowań kontraktów: weekendowego oraz tygodniowego. Wzorem innych europejskich rozwiązań ewoluuje także segment transakcji bieżących. W czerwcu 2014 r. uruchomiony został fixing, a w drugiej połowie roku zaplanowano inaugurację godzinowego rynku typu Intraday. Jest to naturalna ewolucja segmentu giełdowego, polegająca na stopniowym wprowadzaniu kolejnych produktów, zgodnie z „zapotrzebowaniem" zgłaszanym przez graczy rynkowych. Uzasadnienie biznesowe tego procesu znajduje doskonałe zwymiarowanie w postaci wzrostu łącznego wolumenu obracanego w ramach segmentu giełdowego, co zilustrowane zostało na rysunku 5.



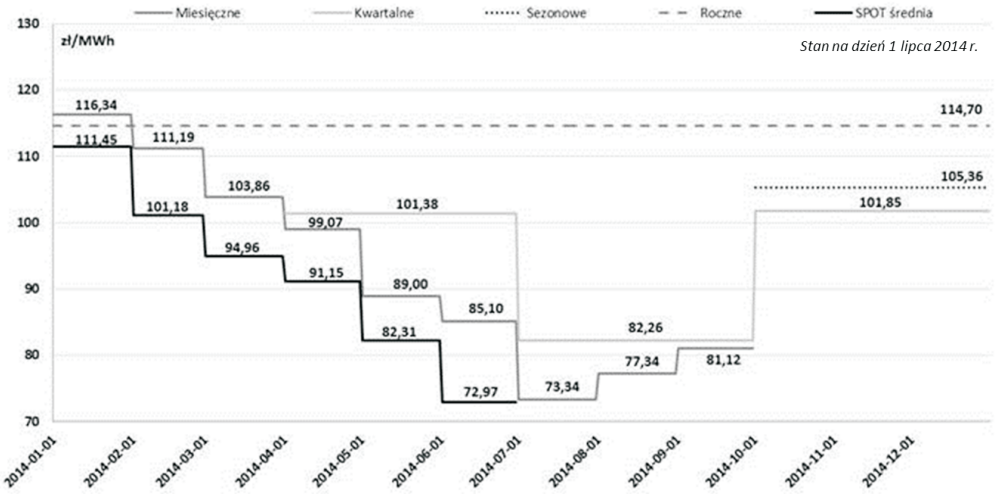
Rys. 5. Wolumen obrotu w ramach rynku giełdowego

Fig. 5. Gas volume traded on exchange market

Należy jednak podkreślić, że pomimo szerokiej gamy produktowej i obserwowanego globalnego wzrostu wolumenu transakcji na rynku, jego płynność nie jest nadal zadowalająca. Istnieją: (i) miesiące, w których wolumen transakcji jest mały i w istotny sposób odbiega od prognoz zapotrzebowania (np. rynek SPOT w lutym 2014 r.), (ii) doby, w których nie zawiera się żadnych transakcji na rynku bieżącym, (iii) doby, gdzie występuje tylko jeden/dwóch oferentów, często wyłącznie po jednej stronie transakcji, (iv) niepłynne i niecieszące się zainteresowaniem produkty (np. *fixing*).

Trudności w określeniu długoterminowej strategii handlowej potęguje zilustrowana na rysunku 6 duża wariancja cen, których poziomy są silnie skorelowane z notowaniami europejskich giełd gazu.

Teoretycznie istnieje wiele sposobów i możliwości prowadzenia działalności obrotowej zarówno na rynku bez fizycznej dostawy, jak i z dostawą paliwa. Jednak, głównie z uwagi na wysokie koszty wejścia i wyjścia z systemów przesyłowych krajów europejskich i Polski, ograniczenia przepustowości, koszty bilansowania oraz taryfowanie obszaru odbiorców, realny potencjał scenariuszy handlowych ulega istotnej redukcji (Sołtysik i Mucha-Kuś 2014). Do-



Rys. 6. Średnie ceny kontraktów terminowych oraz SPOT z dostawą w 2014

Fig. 6. Average prices of futures contracts and SPOT for delivery in 2014

wodzi to tezy, że rynek gazu znajduje się dopiero w fazie wstępnego formowania zarówno w zakresie ram regulacyjnych jego funkcjonowania, liczby uczestników rynku, jak i gamy produktowej.

Podsumowanie

Analiza ram prawnych, regulacyjnych, otoczenia konkurencyjnego, dostępnej gamy produktowej, ale także niewystarczającego poziomu inwestycji w rozwój stanu infrastruktury sieciowej mającej na celu dywersyfikację kierunków dostaw paliwa gazowego, pozwala wnioskować, że rynek gazu w Polsce znajduje się w fazie tworzenia. Postępujący dotychczas proces liberalizacji bazuje na dualizmie działań. Po pierwsze, widoczne są procesy o charakterze ewolucyjnym, oparte na relacjach koopetycyjnych między uczestnikami rynku z wykorzystaniem doświadczeń wynikających z wdrożeń w innych krajach UE, w tym także w ramach rynku energii elektrycznej. Przykładami są chociażby proces zmian w IRiESP, zwolnienie z taryfowania, czy też poszerzanie gamy produktowej na parkiecie giełdowym. Po drugie, w opozycji stoją działania rozstrzygane arbitralnie, rewolucyjne, o ograniczonym, czy wręcz zminimalizowanym zasięgu konsultacji społecznych i branżowych, które zaburzają porządek i ład toczących się ewolucyjnie procesów. Działania te oderwane są często od realiów biznesowych i stają się jedynie nierealną w realizacji literą prawa. Warto w tym miejscu przytoczyć fragment wypowiedzi Macieja Bańdo – Prezesa URE, (…) *jestem za tym, aby rynek budować w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny* i podkreślić, że uczestnicy zaangażowani w proces współtworzenia rynku, kreują go nie tylko w trosce o swoje cele, ale także w kontekście

wypracowania wspólnego dobra, o które będą mogli na późniejszym etapie konkurować. Wydaje się zatem zasadne, aby liberalizacja rynku gazu przebiegała ścieżką ewolucyjną i była procesem przemyślanym, dającym możliwość szerokiego współtworzenia jego zasad, jego obecnym i przyszłym beneficjentom. Uwalnianie rynku w oderwaniu od procesów konsultacyjnych i od zasadności biznesowej podejmowanych działań może przypominać równanie 1+1=0, przy czym zaangażowanie w ten proces koopetytorów – czyli rynkowych konkurentów współpracujących nad wypracowaniem optymalnych rozwiązań – daje szansę uzyskania dodatkowych efektów, co można wyrazić działaniem 1+1=3.

Literatura

[1] CZAKON, W. 2009. Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości. *Przegląd Organizacji* nr 12, s. 11–14.

[2] DYREKTYWA… 2003 – DYREKTYWA 2003/54/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej i uchylająca dyrektywę 96/92/WE L 176/37. Dziennik urzędowy Unii Europejskiej 15.7.2003.

[3] DYREKTYWA… 2009 – DYREKTYWA 2009/73/WE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY z dnia 13 lipca 2009 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego gazu ziemnego i uchylająca dyrektywę 2003/55/WE L 211/94 Dziennik urzędowy Unii Europejskiej 14.8.2009.

[4] HAKANSON, H. i SNEHOTA, I. 2006. No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management* 5, s. 187–200.

[5] KOMUNIKAT, 2013 – Komunikat Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki Nr 2/2013, dnia 19 lutego 2013 r.

[6] MUCHA-KUŚ, K. i SOŁTYSIK, M. 2012. Tworzenie efektywnego rynku – koopetycja na rynku energii elektrycznej. Zeszyt tematyczny nr I (VII), *XVIII Konferencja Naukowo-Techniczna – Rynek Energii Elektrycznej „Energetyka w dobie integracji europejskiej i kryzysu finansowego”*, s. 176–181.

[7] MUCHA-KUŚ i in. 2014 – MUCHA-KUŚ, K., ZAMASZ, K. i SOŁTYSIK, M. 2014. Innowacyjne strategie koopetycyjnych zachowań uczestników rynku energii. *Międzynarodowa Konferencja Naukowa pt. Innowacje i przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Dąbrowa Górnicza 24–25 kwietnia 2014.

[8] PRAWO ENERGETYCZNE… 2009 – USTAWA o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz o zmianie niektórych innych ustaw z dnia 8 stycznia 2010 r. (Dz.U. 2009 nr 21, poz. 104).

[9] PRAWO ENERGETYCZNE… 2013 – USTAWA o zmianie ustawy – Prawo energetyczne oraz o zmianie niektórych innych ustaw z dnia 26 lipca 2013 r. (Dz.U. 2013, poz. 984).

[10] RAPORT, 2013 – Rynek energii elektrycznej i gazu w Polsce – stan na 31 marca 2014 r. Raport TOE, Warszawa, 30 kwietnia 2014 r.

[11] ROZPORZĄDZENIE, 2012 – Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 20 sierpnia 2012 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych warunków funkcjonowania systemu gazowego (Dz.U. 2012 poz. 968).

[12] SOŁTYSIK, M. i MUCHA-KUŚ, K. 2012. Strategie koopetycji w tworzeniu i funkcjonowaniu Rynku Bilansującego energii elektrycznej. Zeszyt tematyczny nr I (VII) *XVIII Konferencja Naukowo-Techniczna – Rynek Energii Elektrycznej „Energetyka w dobie integracji europejskiej i kryzysu finansowego”*, s. 212–217.

[13] SOŁTYSIK, M. i MUCHA-KUŚ, K. 2014. Doświadczenia z funk- cjonowania hurtowego rynku gazu w Polsce. *Konferencja Rynek Gazu*, Kazimierz Dolny 25–27 czerwca 2014, s. 33–42.
[14] TIDSTRÖM, A. 2009. Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 7(24), s. 506–518.
[15] VONORTAS, N. 2000. Multimarket Contract and Inter-Firm Cooperation in R&D. *Journal of Evolutionary Economics* 10, s. 234–271.

Maciej SOŁTYSIK, Karolina MUCHA-KUŚ

Gas market creation – evolution or revolution?

Abstract

The inevitability and gradual implementation of elements of EU energy policy, together with the freedom of the method of use by member states to achieve the policy's objectives, should be translated into actions to address the specific circumstances of local markets. The aim is to carry out the liberalization processes in the way most harmonious to society. The process of the creation and development of the energy market over the last several years has made it possible to gather broad ranging experience which can be used in developing the framework and principles of the functioning of the gas market. The achievement of milestones in the process of liberating the gas market may, therefore, be a consequence of the use of evolutionary or gradually implemented best practices leading to acceptable changes. Market changes may, however, also be the result of arbitrary administrative decisions without any social or energy sector consultations. The evolution of management strategies allows for the identification of 'quasi-optimal' mechanisms giving interested parties the comfort of achieving both their individual goals as well as the common objectives. This paper describes the selected determinants of the gas market, in particular: (i) the creation of a legal and regulatory framework for the market, (ii) the characteristics of gas market participants, and (iii) the practical effects implemented through evolutionary and revolutionary changes.

KEY WORDS: gas, gas market, market creation, market development, coopetition