

Planowanie strategiczne w logistyce a wizerunek dostawcy – studium przypadku Gazpromu

Adam Staliński

24 stycznia 2014 r.

Wiarygodność dostawcy to istotny czynnik kształtujący cenę, zwłaszcza w branży energetycznej, gdzie produkt jest jednorodny, a przerwanie jego dostaw może spowodować spore straty. Gazprom dobrze o tym wiedząc, próbuje kreować się na pewnego sprzedawcę, by móc tym uzasadniać wysokie ceny. Dążąc do tego, w ciągu ostatniej dekady popełnił jednak wiele błędów w planowaniu strategicznym, które pod względem wizerunkowym, a potem finansowym przyniosły w efekcie rezultat odwrotny do zamierzonego.

1. stycznia 2006 r. **Gazprom przykręcił kurek z gazem** na rurociągu prowadzącym na Ukrainę. Powodem była jej odmowa drastycznego podniesienia ceny. Negocjacje w tej sprawie były prowadzone od wielu miesięcy, jednak nie doprowadziły do porozumienia. Do tego konflikt zaostrzała kwestia *zniknięcia* 7,8 mld m³ gazu zdeponowanego przez Gazprom w ukraińskich magazynach w 2004 r. Rosyjski koncern postanowił zmusić Ukrainę do ustępstw, pozbawiając ją gazu w zimowym okresie, kiedy jest on najbardziej potrzebny.

Strategia marketingowa Gazpromu wobec Europy: wysokie ceny za pewność dostaw.

Działanie to spowodowało natychmiastowe **skutki uboczne**. Gazociągi prowadzące przez Ukrainę biegną dalej na zachód, zaopatrując w rosyjski gaz **wiele państw europejskich**. Niemcy, Francja, Polska, Włochy, Węgry, Słowacja, Austria i Rumunia zanotowały spadek dostaw sięgający od 14 do 40%. Zaczął być on odczuwalny zwłaszcza 2 stycznia, gdy po noworocznej przerwie do pracy powróciły wielkie zakłady przemysłowe. Ukraina nadal bowiem korzystała z gazu płynącego przez jej terytorium, choć był on przeznaczony dla innych państw. Uzasadniała to zawartym wcześniej kontraktem z Turkmenistanem, który płynął do niej przez Rosję oraz tym, że po prostu się jej należy na mocy wcześniejszego porozumienia (choć wówczas już nieobowiązującego). Niezależnie od stopnia słuszności ukraińskich tłumaczeń, Gazprom stanął w kłopotliwej sytuacji względem środkowo- i zachodnioeuropejskich kontrahentów, którym musiał zapewnić ciągłość dostaw. Zareagował on wówczas bardzo szybko, choć poziom gazu wrócił do normy dopiero 4 stycznia.

Rosyjski koncern okazał się wówczas w oczach tych państw **niewiarygodnym dostawcą**, bo nie zapewnił im odpowiednich dostaw, choć zawsze płaciły one na czas wymagane kwoty. To stanowiło cios dla ideologii strategii marketingowej Gazpromu. Jego gaz w Europie Zachodniej, a zwłaszcza Środkowej nie należy do tanich, jednak Rosjanie swoje **ceny uzasadniali wysoką jakością dostaw**. Z chwilą, gdy okazało się, że one zawiodły, koncern mocno stracił wizerunkowo. W celu zapobieżenia takim zdarzeniom w przyszłości,

postanowił on **skupić się na budowie nowych gazociągów** omijających Ukrainę, zwłaszcza Gazociąg Północny pod Bałtykiem (budowany przez konsorcjum Nord Stream) oraz Gazociąg Południowy (South Stream). Takie rozwiązanie miało mu pozwolić bez powodowania szkód u innych odbiorców, wpływać siłowo na Ukrainę, nawet w przypadku podkradania przez nią gazu nieprzeznaczonego dla niej w danym momencie.

Trzy lata później historia powtórzyła się. Przez cały 2008 r. Ukraina i Gazprom spierały się o przyszłą cenę gazu oraz o ukraiński dług za jego dotychczasowy pobór. W marcu nastąpiło nawet częściowe ograniczenie dostaw, jednak nie wpłynęło ono na inne kraje. Do końca roku nie udało się jednak rozwiązać problemów. 1 stycznia 2009 r. Gazprom zmniejszył przepływ gazu o ilość przeznaczoną dla Ukrainy. Jako że ona postanowiła wówczas korzystać z dostaw skierowanych dalej na zachód, 6 stycznia Gazprom znacznie zmniejszył, a dzień później całkowicie odciął dostawy do Europy przez Ukrainę. Wypracowanie porozumienia trwało do 19 stycznia, a przepływ gazu powrócił do normalnego poziomu 3 dni później. W międzyczasie 17 krajów odnotowało znaczący spadek dostaw, niektóre całkowicie.

Gazprom znów bardzo ucierpiał wizerunkowo. Spór z Ukrainą sprawił, że ponownie straciły państwa, które opłacały rachunki na czas. To bardzo pogorszyło reputację rosyjskiego koncernu. Wiele krajów europejskich zaczęło szukać innych możliwości dostaw gazu, m.in. LNG. Dla Gazpromu niewiarygodność jako dostawcy mogła zacząć przekładać się na spadek sprzedaży, jak i cen, których wysokość miała być wynikiem niepewności dostaw. Z tego powodu **jeszcze bardziej skupił się on na rozbudowie systemu rurociągów** w Europie, które miały omijać Ukrainę.

*Spory z Ukrainą
podważyły
wiarygodność modelu
marketingowego
Gazpromu.*

Minęły kolejne trzy lata. Wiele państw europejskich wybudowało terminale LNG, zamieniając rosyjskiego dostawcę na dużo tańszego katarskiego. W obliczu odpływu klientów, w 2011 r. Gazprom zaoferował licznym odbiorcom niższe ceny. Ukrainie i Polsce natomiast, mimo wielu próśb podniósł je, Ukrainie z 264 aż do 416 USD za 1000 m³, co było wówczas więcej niż np. dla Niemiec. Fiasko negocjacji sprawiło, że Ukraina zdecydowała, że znacząco obniży import z Rosji z 45 mld m³ w 2011 do 27 mld m³ w 2012 r. Żeby jeszcze bardziej dokuczyć jej finansowo, w styczniu dodatkowo postanowiła, że będzie przez jakiś czas korzystać z własnych rezerw, przez co jej dziennie zużycie w tym czasie spadło z poziomu 100-110 mln m³ gazu do zaledwie 33,3 mln m³. Ułatwiała jej to łagodna pierwsza połowa zimy 2011/2012. Podobna pogoda panowała wówczas w całej Europie. W grudniu 2011 r. Deutsche Bank zapowiedział, że **na skutek cieplej zimy zużycie gazu w największych gospodarkach UE spadło** w 2011 r. o 11%. Podobnie stało się w Rosji – tam spadek wyniósł 6,5%, a w Moskwie zanotowano najwyższą temperaturę od 1898 r.

Wszystko to sprawiło, że Gazprom znacząco musiał zmniejszyć ilość gazu w rurociągach prowadzących na zachód. Na skutek tego pozostałby on z dużymi zapasami gazu, ale nie posiadał dużych możliwości magazynowych, dlatego **musiał zmniejszyć produkcję.**

W połowie stycznia 2012 r. jednak **pogoda nagle się zmieniła**. Nadeszła fala mrozów, która spowodowała, że **zużycie gazu zwiększyło się** o około połowę w stosunku do normalnego poziomu. Gazprom stanął wówczas przed wyzwaniem pokrycia znacznie większego zapotrzebowania. Wzrost popytu był jednak na tyle duży i nagły, że rosyjski koncern, który zaspokaja jedną czwartą unijnej konsumpcji, nie tylko **nie był w stanie sprostać zwiększonemu popytowi**, ale i na skutek wzrostu zapotrzebowania także w samej Rosji, na krótki czas ograniczył o 10% dostawy na zachód. W Polsce zmniejszyły się one o 7% ale np. w Bułgarii, Grecji, Macedonii i Turcji o 30%.

Wszystko wynikało z tego, że po dwóch poprzednich sporach z Ukrainą, rosyjski koncern **tak bardzo skupił się na budowie nowych gazociągów, że zaniedbał kwestię zbiorników gazu na trasie**. Gdyby je posiadał, mógłby zwiększone zapotrzebowanie pokrywać natychmiast przez wpuszczenie do sieci zapasów z nich, co starczyłoby do czasu, aż rurociągiem przy płyną większe dostawy. Ponieważ jednak tych magazynów nie było, musiało minąć trochę czasu, zanim gaz w większej ilości dotarł z miejsca wydobycia do odbiorców na zachodzie (np. Gazociąg Jamalski od Półwyspu Jamalskiego do granicy polsko-niemieckiej ma 4100 km).

Próba rozwiązania przyczyn jednych problemów spowodowała zaniedbania, przez które wystąpiły inne kłopoty, prowadzące do tego samego.

Gazprom znów wyszedł na niewiarygodnego kontrahenta, niepotrafiącego zapewnić ciągłości dostaw. Wprawdzie z prawnego punktu widzenia nie naruszył on swoich zobowiązań, to jednak sytuację tę postanowili wykorzystać jego odbiorcy. Znów uzyskali oni argument w negocjacjach dotyczących cen gazu. Według analityków AlfaBanku niektórzy z nich mogą nawet przeszacowywać swój deficyt, by bardziej podważyć wiarygodność Gazpromu i uzyskać dzięki temu niższe ceny.

Wiceszef Gazpromu Aleksandr Miedwiediew wyciągnął z tego już wnioski i zapowiedział, że do 2015 r. rosyjski koncern podwoi swoje zdolności magazynowe, więc jego zbiorniki będą miały łącznie 5 mld m³, co będzie kosztować 200-300 mln euro.

Gazprom dążąc do maksymalizacji zysku, w swej strategii marketingowej bardzo starał się uchodzić za wiarygodnego dostawcę, by móc jakością uzasadniać wysokie ceny. Jednocześnie jednak stosował je bardzo różnorodne dla poszczególnych odbiorców. Ukraina, podobnie jak Białoruś, przez długi czas mogła kupować gaz dużo taniej w zamian za współpracę polityczną (np. wynajem bazy na Krymie dla floty czarnomorskiej). Przemiany na Ukrainie w 2004 r. zmieniły jednak jej politykę, przez co Rosja straciła interes w dawaniu ulg państwu, które nie chciało z nią tak współpracować. Spowodowało to, że Gazprom, w którym pakiet większościowy ma rosyjski rząd, mógł zmienić ceny dla tego kraju. Z tego wyniknęła seria prób podwyżek. Ukraina jednak oponowała, a do tego nie była wiarygodnym kontrahentem, bo podkradała gaz oraz nie płaćiła na czas. Gazprom postanowił rozprawić się z problematycznym odbiorcą, odcinaniem go od dostaw. Na tym jednak traciły inne państwa

europeskie korzystajce z rurociagu przebiegajacego przez Ukrainę, co bardzo podważało wiarygodność Gazpromu. Postanowił on wówczas skupić się na budowie gazociągów ją omijających, by spory z nią nie zagrażały innym krajom. Tak bardzo się jednak na tym skoncentrował, że zaniedbał budowę magazynów po drodze. To z kolei sprawiło, że gdy wystąpił nagły wzrost zapotrzebowania na gaz, Rosjanie nie byli w stanie go pokryć i wyszli na niepewnych dostawców. Właśnie dlatego, że podjęli działania mające na celu polepszenie wiarygodności.

Wprawdzie kierownictwo Gazpromu wyciągnęło wnioski z trzykrotnego kryzysu, odbiorcy europejscy stracili w międzyczasie zaufanie do koncernu i zaczęli szukać sposobów uniezależniania się od niego. Ostateczny bilans jest dla niego mocno ujemny wizerunkowo, co się przełożyło na spore straty finansowe.

Bibliografia

1. bed, PAP, 2012, *Gazprom zmniejszył dostawy gazu o blisko 7 proc.*, Gazeta Wyborcza, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,11080235,Gazprom_zmniejszyl_dostawy_gazu_o_bliisko_7_proc_.html [dostęp: 19..01.2014].
2. Kublik A., 2012, *Chwyć Kozak Moskala*, Gazeta Wyborcza, nr 10, s. 23.
3. Kublik A., 2012, *Gazprom winduje ceny Polsce i Ukrainie, innym - obniża*, Gazeta Wyborcza, nr 14, s. 26.
4. ml, PAP, 2012, *Gazprom nie może zapewnić zwiększonych dostaw surowca do Europy*, Gazeta Wyborcza, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,11088419,Gazprom_nie_moze_zapewnic_zwiekszonych_dostaw_surowca.html [dostęp: 19.01.2014].
5. PAP, 2012, *"Gazprom" kolejną ofiarą mrozów w Europie*, <http://www.wprost.pl/ar/306284/Gazprom-kolejna-ofiara-mrozow-w-Europie/> [dostęp: 19.01.2014].
6. Pirani S., Stern J., Yafimava K., 2009, *The Russo-Ukrainian gas dispute of January 2009: a comprehensive assessment*, Oxford Institute for Energy Studies.
7. Stern J., 2006, *The Russian-Ukrainian gas crisis of January 2006*, Oxford Institute for Energy Studies.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).