

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

AMBROŽ BOGATAJ

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**RAZVIJANJE STRATEGIJE IZVAJANJA TRŽNIH
DEJAVNOSTI PODJETJA ELEKTRO GORENJSKA V
SAMOSTOJNEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2007

AMBROŽ BOGATAJ

IZJAVA

Študent Ambrož Bogataj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis:

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1 Opredelitev problema	1
1.2 Namen in cilj dela	2
1.3 Metoda in zasnova dela	3
2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU	4
2.1 Opredelitev procesa strateškega planiranja	5
2.2 Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju	6
2.3 Izdelava planskih predpostavk	8
2.3.1 Ocenjevanje okolja	8
2.3.2 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja	12
2.3.3 Vizija in poslanstvo	13
2.4 Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja	14
2.5 Portfeljska analiza	16
2.6 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti	18
2.7 Postavljanje strateških planskih ciljev	20
2.8 Razvijanje korporacijskih in poslovnih strategij	21
2.8.1 Korporacijska ali celovita strategija	22
2.8.2 Poslovna strategija	24
2.8.3 Strategija delitve podjetja	26
2.9 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij	29
3. PREDSTAVITEV PODJETJA ELEKTRO GORENJSKA	30
3.1 Kratka zgodovina	30
3.2 Dejavnost	30
3.3 Lastniška struktura	31
3.4 Organizacijska struktura	32
3.5 Vizija in poslanstvo	32
3.6 Osnovne ekonomske značilnosti podjetja danes	33
4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA ELEKTRO GORENJSKA	34
4.1 Ocena najširšega okolja	34
4.1.1 Gospodarsko okolje	35
4.1.2 Politično–pravno okolje	36
4.1.3 Tehnološko okolje	37
4.1.4 Kulturno–socialno okolje	37
4.1.5 Naravno okolje	38
4.1.6 Razvrščanje dogodkov iz okolja v matriko poslovnega okolja podjetja	39
4.2 Analiza privlačnosti panoge	41

4.3	Analiza trga	42
4.3.1	Proizvodnja in veleprodajni trg električne energije	43
4.3.2	Dobavitelji in maloprodajni trg električne energije	48
4.4	Predvidevanje možne prodaje	53
5.	ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	55
5.1	Analiza uspešnosti poslovanja družbe Gorenjske elektrarne	55
5.2	Analiza uspešnosti poslovanja OE Nakup in prodaja	57
5.3	Analiza uspešnosti poslovanja podjetja XYZ	58
6.	CELOVITA OCENA PROUČEVANEGA PODJETJA XYZ	58
6.1	Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah	58
6.1.1	Tržna podstruktura	59
6.1.2	Podstruktura proizvoda in storitve	62
6.1.3	Tehnološka podstruktura	66
6.1.4	Kadrovska podstruktura	68
6.1.5	Organizacijska podstruktura	73
6.1.6	Finančna podstruktura	76
6.1.7	Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav	84
6.2	Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah	87
6.2.1	Tržna podstruktura	87
6.2.2	Podstruktura proizvoda in storitev	88
6.2.3	Tehnološka podstruktura	90
6.2.4	Kadrovska podstruktura	91
6.2.5	Organizacijska podstruktura	92
6.2.6	Finančna podstruktura	92
6.2.7	Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav	93
6.3	Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevanem podjetju XYZ	94
7.	RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV ZA PODJETJE XYZ	96
7.1	Opredelitev značilnosti podjetja XYZ	96
7.2	Oblikovanje strateških ciljev	98
7.2.1	Oblikovanje vizije in poslanstva	98
7.2.2	Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja	98
7.3	Oblikovanje možnih korporacijskih strategij	100
7.4	Oblikovanje možnih poslovnih strategij	102
	SKLEP	108
	LITERATURA IN VIRI	111
	Literatura	111
	Viri	113
	PRILOGE	1
	Priloga 1: Relativni tržni deleži in povprečne stopnje rasti trga za SPP 1 in SPP 2	1

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Shematičen model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju</i>	7
<i>Slika 2: Določljivke privlačnosti panoge</i>	10
<i>Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti</i>	19
<i>Slika 4: Planska vrzel ali planski razkorak</i>	21
<i>Slika 5: SWOT matrika</i>	23
<i>Slika 6: Portfeljska matrika »rast - tržni delež«</i>	24
<i>Slika 7: Generične poslovne strategije</i>	25
<i>Slika 8: Lastniška struktura podjetja Elektro Gorenjska (v %)</i>	31
<i>Slika 9: Organizacijska shema podjetja Elektro Gorenjska</i>	32
<i>Slika 10: Matrika poslovnega okolja podjetja Elektro Gorenjska</i>	40
<i>Slika 11: Elektroenergetska bilanca proizvodnje in porabe električne energije v Sloveniji za leto 2006</i>	44
<i>Slika 12: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih v letih 2004 do 2006</i>	71
<i>Slika 13: Profil prednosti in slabosti proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost</i>	95
<i>Slika 14: Profil priložnosti in nevarnosti proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost</i>	95
<i>Slika 15: Organizacijska struktura podjetja XYZ</i>	97
<i>Slika 16: Planski razkorak v podjetju XYZ</i>	99
<i>Slika 17: Portfeljska matrika »rast – tržni delež« za podjetje XYZ za območje Gorenjske</i>	106
<i>Slika 18: Portfeljska matrika »rast – tržni delež« za podjetje XYZ za območje Slovenije</i>	107

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Ocene glavnih dejavnikov gospodarskega okolja</i>	35
<i>Tabela 2: Ocene glavnih dejavnikov politično – pravnega okolja</i>	36
<i>Tabela 3: Ocene glavnih dejavnikov tehnološkega okolja</i>	37
<i>Tabela 4: Ocene glavnih dejavnikov kulturno socialnega okolja</i>	38
<i>Tabela 5: Ocene glavnih dejavnikov naravnega okolja</i>	39
<i>Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge proizvodnja in prodaja električne energije</i>	42
<i>Tabela 7: Lastniška struktura podjetij za proizvodnjo električne energije ob koncu leta 2006</i>	45
<i>Tabela 8: Proizvodnja električne energije v Sloveniji po posameznih elektrarnah v letu 2006</i>	45
<i>Tabela 9: Proizvodnja električne energije po posameznih proizvajalcih ob koncu leta 2006</i>	46
<i>Tabela 10: Število končnih odjemalcev in njihova poraba električne energije v Sloveniji v letu 2006</i>	49
<i>Tabela 11: Tržni deleži dobaviteljev upravičenim odjemalcem na maloprodajnem trgu v letu 2006</i>	50
<i>Tabela 12: Število in poraba gospodinjskih odjemalcev po distribucijskih omrežjih v letu 2006</i>	51
<i>Tabela 13: Dosežene in napovedane rasti BDP in rasti porabe električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji za obdobje od leta 2001 do leta 2009</i>	53
<i>Tabela 14: Kazalniki donosnosti poslovanja OE NP, GE in XYZ v letih 2003-2006</i>	55
<i>Tabela 15: Kazalniki gospodarnosti poslovanja OE NP, GE in XYZ v letih 2003-2006</i>	56
<i>Tabela 16: Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture</i>	62

<i>Tabela 17: Rasti porabe električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji, rasti prihodkov od prodaje OE NP in rasti prodanih količin električne energije OE NP od 2003 do 2006.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabela 18: Skupna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitev.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 19: Skupna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 20: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo v OE NP in GE na dan 31.12.2006.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 21: Struktura zaposlenih glede na delovne izkušnje na dan 31.12.2006.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabela 22: Struktura zaposlenih glede na starost zaposlenih.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 23: Skupna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 24: Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabela 25: Kazalniki financiranja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003 do 2006.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabela 26: Kazalniki stanja investiranja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003-2006.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabela 27: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003 do 2006.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 28: Kazalniki obračanja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003-2006.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 29: Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja XYZ.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 30: Skupna ocena prednosti in slabosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav..</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 31: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 32: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 33: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 35: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 36: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 37: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 38: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti</i>	<i>96</i>
<i>Tabela 39: SWOT matrika za podjetje XYZ.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabela 40: Verižni indeksi in povprečna rast maloprodajnega trga in proizvodnje za OE NP in GE na območju Slovenije in Gorenjske za obdobje 2003 do 2006.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabela 41: Prodane količine električne energije na maloprodajnem trgu in proizvedene količine električne energije na območju Slovenije in Gorenjske za obdobje 2002 do 2006</i>	<i>2</i>

1. UVOD

1.1 *Opredelitev problema*

Evropska energetska politika sega v začetke evropske integracije z ECSC pogodbo o premogu in jeklu in Euratom pogodbo o civilni uporabi nuklearne energije. Kakorkoli, pravi začetki segajo v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, ko je bil ustvarjen pravi notranji trg za električno energijo in plin ter so se začeli reklamirati novi viri energije in bolj koordiniran pristop k varni oskrbi z energijo (Poslanstvo generalnega direktorata za energijo in transport, 2007). Oblikovanje enotnega energetskega trga je torej glavna prioriteta EU na področju energetske politike že od začetka 90 - tih let, ko se je z objavo Direktive Sveta 90/377/EGS o enotnem postopku Skupnosti za večjo preglednost cen plina in električne energije, ki se zaračunavajo industrijskim končnim uporabnikom (Uradni List EU, L 185/90), pričela izvajati revolucionarna politika deregulacije in liberalizacije energetskih trgov. EU se je za uvajanje konkurenčnega trga za električno energijo odločila zaradi gospodarskih razlogov, saj je obstoj zaprtih nacionalnih energetskih gospodarstev nezdržljiv s konceptom enotnega in konkurenčnega gospodarskega prostora. Ti ukrepi so močno vplivali na okolje, v katerem posluje Elektro Gorenjska, d.d., zato se je podjetje že moralo in se bo še moralo prilagajati, v kolikor bo želelo nadaljevati s svojim poslovanjem.

Liberalizacija in deregulacija sta trenda, katerih cilj je zmanjšanje obsega opravljanja privilegiranih dejavnosti, ki so javnega pomena oziroma morajo biti na voljo vsem, ter uvajati trg in konkurenco na ta področja (Shaw, 2000, str. 374). Liberalizacija pomeni ustvarjanje pravnega in tržnega okolja, ki omogoča sorazmerno lahek vstop novih konkurentov na posamezne segmente trga. Deregulacija pa je sklop dejavnosti, ki zmanjšujejo število reguliranih elementov poslovanja in posledično pomenijo tržne pogoje poslovanja posamezne dejavnosti. V primeru Elektro Gorenjska gre torej za proces deregulacije in liberalizacije v slovenskem elektrogosposodarstvu.

Evropski parlament je 26. 6. 2003 sprejel Direktivo 2003/54/EC (Uradni list EU, L 185, 17/7/1990). Bistvo direktive je postopno odprtje trga z električno energijo za vse odjemalce (do leta 2007). Ostala določila direktive so pomembna zaradi zagotavljanja konkurenčne energetske oskrbe industrije, večje učinkovitosti poslovanja podjetij za oskrbo z energijo, povečane preglednosti vseh segmentov energetske oskrbe, preprečevanja navzkrižnega subvencioniranja, osveščanja javnosti o dejanskih stroških oskrbe, tržnega oblikovanja cen in večje preglednosti energetskih trgov. Poleg tega bo to vzpodbudilo interes zasebnega domačega in tujega kapitala za nove investicije v energetiko (De Palacio Loyola, 2003, str. 6-13).

Države članice so morale Direktivo 2003/54/EC v enem letu implementirati v svoje nacionalne zakonodaje, kar je posledično narekovalo spremembe tudi v našem Energetskem zakonu (Uradni list RS, št. 118/2006) in iz njega izhajajočih predpisov. Pomembnejše spremembe, ki so aktualne v trenutnem obdobju so:

- 100% odprtje trga je prestavljeno na 1. julij 2007;
- za DSO-je¹ (SODO) je obvezna pravna in funkcionalna ločitev od drugih dejavnosti do 1. julija 2007.

S 1. julijem 2007 tako tudi gospodinjstva lahko prosto izbirajo svojega dobavitelja električne energije. Kot rečeno, zakonodaja zahteva pravno ločitev tržnih in reguliranih dejavnosti, zato bo potrebno iz matičnega podjetja Elektro Gorenjska izločiti bodisi tržno dejavnost DUO ali regulirano dejavnost SODO. Bolj verjetna je druga možnost, saj za izvajanje tržnih dejavnosti podjetje potrebuje ime, ki je poznano in cenjeno.

Glede na ugotovljene spremembe v okolju bodo nujne spremembe tudi znotraj podjetja Elektro Gorenjska. Spremembe bo potrebno izvesti v rokih, ki jih narekuje Evropska unija preko svoje zakonodaje, to je preko Direktive 2003/54/EC. Glavni problem je torej, kako naj Elektro Gorenjska na najboljši možni način prebrodi divje vode liberalizacije in deregulacije trga z električno energijo. Potemtakem se v magistrskem delu kaže ukvarjati z iskanjem najboljših korporacijskih in poslovnih strategij, ki bodo omogočile podjetju Elektro Gorenjska prilagoditev novim razmeram v okolju s čimmanj pretresi in bodo hkrati dobra podlaga za uspešno poslovanje v prihodnosti.

V izogib preobširnosti se v magistrskem delu ne bom ukvarjal z vprašanjem, ali je smiselno združiti tržne dejavnosti, ki se izvajajo v okviru Elektro Gorenjska v Gorenjskih elektrarnah in OE nakup in prodaja v eno podjetje (v nadaljevanju podjetje XYZ), pač pa bom privzel, da je to boljša rešitev kot imeti dve ločeni podjetji. Prav tako me ne bo zanimalo, kako bo organizirano matično podjetje ter kdo bo lastnik podjetja XYZ. Privzel bom, da bodo lastniki ostali isti. Ukvarjal se bom zgolj s sistematičnim iskanjem najboljših možnih korporacijskih in poslovnih strategij za podjetje XYZ, v katerem sta združeni dejavnosti proizvodnje električne energije in prodaje električne energije končnim - upravičenim odjemalcem.

1.2 Namen in cilj dela

Namen magistrskega dela je pomagati matičnemu podjetju Elektro Gorenjska na sistematičen način razviti korporacijsko strategijo in poslovne strategije za podjetje XYZ, ki bodo podjetju XYZ omogočile dolgoročno uspešno poslovanje v jedrni dejavnosti proizvodnje in prodaje električne energije in razširitev na druga področja delovanja, ki so povezana z energetiko in bodo prinesla dodaten dobiček. Zato je treba najprej s pomočjo analize okolja in nato s celovito oceno ugotoviti položaj podjetja XYZ oziroma prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti. V nadaljevanju bom oblikoval strateške planske cilje in ugotovil planski razkorak. Na podlagi ugotovljenega položaja podjetja XYZ bom poskušal razviti prve možne ideje za korporacijske strategije podjetja, ki temeljijo na izkoriščanju prednosti in izrabi priložnosti ter

¹ Kratica izhaja iz: **D**istribution **S**ystem **O**perator. V Sloveniji uporabljamo kratico **S**istemska **O**perator **D**istribucijskega **O** mrežja.

izkoriščanju prednosti, da se izognemo nevarnostim. Šele nato je mogoče razviti bolj dorečeno vrsto možnih korporacijskih strategij na podlagi ugotovljenih slabosti in nevarnosti ter poznanih prednosti in poslovnih priložnosti. Sledilo bo razvijanje poslovnih strategij na osnovi portfeljske BCG matrike, katere glavni dimenziji sta rast trga ter relativni tržni položaj. S tem bom namen naloge dosegel.

Cilj magistrskega dela je, da s pomočjo enega od modelov strateškega poslovanja poskušam razviti možne vrste korporacijskih in poslovnih strategij podjetja XYZ. V celotnem procesu strateškega poslovanja bom privzel, da so okolje, analize poslovanja, vizija, poslanstvo in podstruktura podjetja XYZ enake okolju, analizam poslovanja, viziji, poslanstvu in podstrukturam Gorenjskih elektrarn in OE Nakup in prodaja. Pri oblikovanju planskih predpostavk bom najprej analiziral okolje podjetja XYZ in nato pregledal dosedanje analize poslovanja. Proučevano podjetje XYZ bom nato analiziral s pomočjo SWOT analize, s katero bom odkril njegove prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti. Oblikoval bom strateške planske cilje za podjetje XYZ in ugotovil planski razkorak. Na podlagi celovite ocene podjetja XYZ in strateških ciljev bom poskušal oblikovati možne vrste korporacijskih strategij, na osnovi portfeljske matrike pa bom za strateški poslovni enoti OE Prodaja in nakup in OE Proizvodnja v okviru proučevanega podjetja XYZ poskušal oblikovati poslovne strategije.

1.3 Metoda in zasnova dela

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil metode dela, ki temeljijo na proučevanju teoretičnih izhodišč in dajejo podlago za celovito oceno podjetja, oblikovanje strateških ciljev in razvijanje korporacijskih ter poslovnih strategij. Uporabljena bodo tudi teoretična spoznanja s področja postopkov in prijemov za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja. Poleg tega bom vsa teoretična spoznanja prilagodil specifičnosti panoge, v okviru katere deluje podjetje XYZ.

Izhodišča metodološkega dela bodo povzeta iz strokovne literature domačih in tujih strokovnjakov s področja strateškega planiranja. Tudi najnovejša spoznanja v virih, člankih in prispevkih s tega področja bodo prenesena v magistrsko delo na način, ki se je v dosednji praksi pokazal kot uporabno orodje za razvijanje posameznih faz procesa strateškega planiranja. V delo bodo vključene tudi informacije, pridobljene iz letnih poslovnih poročil, računovodskih izkazov in ostalih internih virov podjetja Elektro Gorenjska, kot tudi pridobljeno znanje v času magistrskega študija.

Magistrsko delo bo razdeljeno na osem poglavij, kjer bo v drugem najprej opredeljeno strateško planiranje in modeli, ki nam služijo kot podlaga za zaznavanje poslovnih problemov podjetja. Opisan bo uporabljen model za celovito ocenjevanje podjetja, model za razvijanje korporacijskih in poslovnih strategij, kateremu bo sledila analiza okolja, katere ugotovitve so ena od bistvenih planskih predpostavk za kompleksno oceno podjetja in za poskus razvijanja strateških usmeritev. V nadaljevanju bo sledil opis podjetja Elektro Gorenjska ter posebnosti njegovih organizacijskih in konkurenčnih značilnosti. Sledila bo analiza okolja in nato praktični primer izvedbe celovite

ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti z ocenjevanjem vrste najrazličnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja. To so posamezne podstrukture podjetja, katerih značilnosti bodo ocenjene s pomočjo točkovnega, analitičnega ali subjektivnega vrednotenja. S tem želim ugotoviti, katere podstrukture in procesi podjetja so najbolj prispevali k poslovni uspešnosti. V sedmem poglavju sledi razvijanje možnih strateških ciljev in strateških usmeritev za proučevano podjetje XYZ. Razvijanje strateških ciljev in usmeritev se začne s preverjanjem oz. oblikovanjem vizije in poslanstva ter z oblikovanjem ciljev podjetja. Nadaljuje se z razvijanjem korporacijskih in poslovnih strategij in se zaključi z zadnjim poglavjem, s sklepom, v katerem bodo prikazane glavne ugotovitve, pridobljene v okviru izdelave magistrskega dela.

2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE IN POSLOVODENJE V PODJETJU

Kot posledica industrijske, še zlasti pa tehnološke revolucije, sta začeli predvsem v dvajsetem stoletju hitro rasti velikost in kompleksnost organizacij, zlasti kapitalsko intenzivnih proizvodnih organizacij. Odločitve o proizvodih, tržiščih, naložbah itn. so postajale vse bolj dolgoročne in zato tvegane. Očitno je postajalo, da tradicionalno letno predračunavanje (t. i. gospodarsko načrtovanje ali predračunavanje) ne zadošča več. Predpostavka, da se bodo razmere iz preteklosti večinoma nadaljevale v prihodnost, je postajala vse manj verjetna (Tavčar, 2002, str. 87).

Tako je nastalo t. i. dolgoročno načrtovanje, ki tudi temelji na zgodovinskih trendih, zlasti za rast podjetja, ter na metodologiji podaljševanja teh trendov v prihodnost. Metodološko je bilo dolgoročno načrtovanje zelo podobno predračunavanju, vendar za več let vnaprej. (Tavčar, 2002, str. 87).

Obdobju dolgoročnega načrtovanja je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja sledilo strateško načrtovanje, ki izhaja iz spoznanja, da zgodovinski trendi ne zadoščajo, ter usmerja pozornost na celotno ter kompleksno poslovno in tržno okolje, kjer deluje podjetje. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 78–79).

Glavni namen strateškega planiranja je bila smotrna alokacija razpoložljivih virov, glavni cilj pa oblikovanje obetavnih proizvodnih in prodajnih programov. Izkušnje v praksi so pokazale, da je strateško planiranje imelo določeno hibo, ki se je kazala zlasti v naslednjem (Radonjič, 1997, str. 5):

v analitičnih in planskih službah je bilo veliko zaposlenih,
pogostokrat so aktivnosti strateškega planiranja bile odmaknjene od praktičnih problemov,
premalo je bilo kvalitativnih analiz,
zaupanje v planske službe se je zmanjšalo.

Ti in še nekateri drugi razlogi so poslovneže privedli v situacijo, da so želeli kar najbolj neposredno sodelovati pri oblikovanju poslovne strategije. Zlasti so to čutili vodilni managerji,

ki so bili tudi neposredno odgovorni za odvijanje vseh ključnih procesov v organizaciji. Vse to je vodilo v novo kvaliteto strateškega obnašanja, ki se je oblikovala nekje v sredini osemdesetih let. To novo kvaliteto so teoretiki poimenovali strateško upravljanje in poslovanje ali strateški management. Odgovornost za oblikovanje strategije organizacije prevzame najvišje vodstvo organizacije.

Strateško upravljanje in poslovanje zajema veliko število odločitev in aktivnosti, ki nam zagotavljajo dolgoročni obstoj organizacije. Vključuje ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategij ter spremljanje in kontrolo. Pravzaprav pomeni ocenjevanje notranjega okolja organizacije, s katerim želimo ugotoviti prednosti in slabosti poslovanja podjetja, ter ocenjevanje zunanjega okolja, s katerim želimo spoznati možnosti in nevarnosti organizacije (Hunger, Wheelen, 1996, str.3).

Strateško upravljanje in poslovanje lahko definiramo kot vedo in znanost o oblikovanju, izpolnjevanju in ocenjevanju odločitev, ki omogočajo organizaciji na dolgi rok doseči svoje cilje. Odločitve se nanašajo tudi na različne poslovne funkcije z namenom doseganja uspeha celotne organizacije. Namen strateškega upravljanja in poslovanja je tudi izkoriščati in ustvarjati različne nove priložnosti v prihodnosti (David, 2001, str. 5).

Pučko (2003, str. 102) pravi, da je strateško upravljanje in poslovanje bolj filozofija kot eksaktna tehnika, ki temelji na dinamiki okolja podjetja. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj in kakšno naj bo poslovno področje podjetja.

Ugotovitve raziskovalcev na področju strateškega upravljanja in poslovanja (Hunger, Wheelen, 1996, str. 3) so, da morajo managerji poslovoditi podjetja na strateški način. Odločitve poslovodnikov ne morejo temeljiti samo na dolgoročnih zakonitostih, zgodovinskih politikah ali različnih trendnih krivuljah. Upravljanje in poslovanje mora odgovoriti na tri strateško pomembna vprašanja:

Kakšen je trenutni položaj organizacije?

V primeru, da v podjetju ne delamo sprememb zavestno, kje bo organizacija čez nekaj let? Ali je takšen položaj organizacije sprejemljiv?

Če nismo zadovoljni z odgovori, kakšne specifične aktivnosti mora management prevzeti?

2.1 Opredelitev procesa strateškega planiranja

Podjetja se negotovosti lahko v določeni meri izognejo s strateškim planiranjem. Strateško planiranje je vrsta planiranja, ki opredeljuje prednostne in odločilne smeri razvoja podjetja. To planiranje pomeni predvsem proces, ki razsvetljuje in opredeljuje zlasti odnose podjetja z njegovim okoljem danes in jutri (Pučko v Možina et al., 2002, str. 272).

Pučko (2003, str. 165) enači strateško planiranje z dolgoročnim planiranjem, zato kot izhodiščni cilj postavi donosnost, ne konkurenčne prednosti. Pravi, da je smiselno razvijati izvedene planske cilje na vseh področjih, ki predstavljajo pomembne razvojne probleme podjetja. Na podlagi teh izvedenih ciljev po poslovnih področjih podjetja postavljajo cilje glede ekonomskih rezultatov in njihove delitve. Kategorije, podobne konkurenčnim prednostnim nalogam, pa obravnava kot predpostavke poslovne strategije.

Proces strateškega načrtovanja opredeljuje Pučko (1999, str. 105) kot »serijo razprav in odločitev, ki jih opravljajo ključni nosilci odločanja in se nanašajo na resnično pomembna vprašanja podjetja«. Strateško načrtovanje v okviru strateškega poslovanja je osnova za oblikovanje temeljnih odločitev in akcij v zvezi s poslanstvom in pooblastili, ki jih imajo vodilni ljudje v podjetju, s financiranjem in poslovodnimi ter organizacijskimi rešitvami v podjetju.

Planiranje je po svoji metodološki strani odločanje; njegov namen je zagotoviti doseganje kriterijev odločanja (npr. uspešnost) o predmetu (npr. poslovanje podjetja) planiranja v čim večji meri. Kriterij odločanja (uspešnost) postane temeljni cilj poslovanja podjetja. Odgovorni za odločanje o celotnem poslovanju podjetja so upravljavci in ravnatelji ali managerji (Rozman 1993, str. 48).

Ko govorimo o uspešnem strateškem planiranju, poudarjamo predvsem to, da mora le-to skrbeti za to, da bo podjetje delalo prave stvari, za razliko od delati nekaj na učinkovit način. Pomembno zanj je, da ni preveč birokratsko in količinsko usmerjeno, ampak da predvsem sistematično ustvarja nove zamisli poslovanja, ki naj bodo skladne s spremembami v okolju podjetij. Na tak način planiranje zmanjšuje tveganje, ki ga mora prevzemati podjetje. Z boljšim predvidevanjem razvoja okolja podjetja, variantnim planiranjem, fleksibilnostjo planov in pravilno soudeležbo pri planiranju lahko podjetje še poveča učinkovitost svojega planiranja (Možina et al., 2002, str. 248-249).

2.2 Modeli procesov strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Proces strateškega managementa sestoji iz temeljnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, vodenja ter kontroliranja. Proces strateškega managementa je proces oblikovanja, uresničevanja ter ovrednotenja strategije. V praksi je razvitih veliko modelov strateškega managementa; na njihovi osnovi proučujemo proces takega managementa v podjetju. Modeli se med seboj razlikujejo predvsem po številu faz in razporeditvi elementov, vsebinsko večjih razhajanj ni (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 101).

Duhova (2002, str. 155–207) deli modele managementa na tri osnovne skupine: 1) evropski modeli managementa (v to skupino uvršča: Sanktgallenski model integralnega managementa, Züriški model integralnega managementa in model strateškega managementa po Hinterhuberju), 2) v ZDA razviti modeli managementa (tu obravnava: model strateškega managementa po Haxu in Majlufu, model strateškega managementa po Hungerju in Wheelenu ter model strateškega

managementa po Pearceu in Robinsonu), 3) slovenski modeli managementa (Kraljev model interesnega vodenja politike podjetja, Mariborski model integralnega managementa in model strateškega upravljanja in vodenja po Pučku).

Strateški model, ki sta ga oblikovala avtorja J. D. Hunger in T. L. Wheelen (1996, str. 7), ponazarja proces strateškega managementa v štirih fazah. Prva faza zajema analiziranje okolja. Najprej izvedemo analizo zunanjega okolja, kjer iščemo priložnosti in nevarnosti, ter analizo notranjega okolja, kjer iščemo prednosti in slabosti okolja. SWOT analiza je sestavljena iz vseh delnih analiz, ki so zajete v prvi fazi procesa strateškega managementa. Druga faza zajema oblikovanje strategij, kjer preverimo skladnost strateških faktorjev s poslanstvom podjetja, nato določimo cilje, strategije in politike. Tretja faza predstavlja uresničevanje strategije, ki se izvaja na podlagi programov, projektov, predračunov ter postopkov. V zadnji, četrti fazi, ovrednotimo in kontroliramo uresničevanje strategij.

Model, ki ga predlaga Rozman, se od nekaterih ostalih modelov razlikuje v tem, da je v njegovem modelu najprej izvedba analize podjetja in okolja, šele za tem sledi oblikovanje poslanstva in ustvarjanje vizije. Glede na to, da je povsod poudarjena iterativnost, vsebinsko ni bistvene razlike med modeli (Toman, 2003, str. 156).

Pučkov model strateškega managementa (2003, str. 115) najbolj logično in celovito ponazarja proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju. Proces je razdeljen na izdelovanje planskih predpostavk za strateško planiranje, na proces strateškega planiranja ter na uresničevanje in kontrolo uresničevanja strategij (glej sliko 1).

Slika 1: Shematičen model procesa upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja: Prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: celovitih poslovnih funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje programiranje predračunavanje kadrovanje usmerjanje kontrola

Vir: Pučko, 2003, str. 115

Skupno vsem modelom je, da zadnji korak v procesu strateškega managementa predstavlja uresničevanje strategij (implementacija), ki predstavlja najtežji del. V dobi sodobne ekonomije je potreba po bolj dinamičnih pristopih k oblikovanju kot tudi k implementaciji strategij vedno večja. Proces oblikovanja strategije ni statičen, analitičen, temveč zahteva vizijo, intuicijo in soudeležbo zaposlenih. Sodobna informacijska tehnologija omogoča uresničevanje strategije preko integracije več delov podjetja. Ko je strategija izbrana, se jo udejanji s spremembami v vodenju, strukturi, informacijskih in kontrolnih sistemih ter človeških virih (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 102).

Kljub temu, da obstaja veliko modelov procesa strateškega planiranja oziroma ravnanja [Rozman (1995, str. 112), Higgins in Vincze (1993, str. 2–28), Hunger in Wheelen (1996, str. 7), Aaker (1988, str. 11, 23), Pučko (2003, str. 115), David (2001, str. 5, 13), Stahl in Grigsby (1992, str. 26, 33), Thompson in Strickland (1999, str. 3–4) idr.], se ti med sabo v osnovi ne razlikujejo (Toman, 2003, str. 155–156). Zato bom pri svojem delu uporabil Pučkov model, ker celovito in logično obdelava proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.

2.3 Izdelava planskih predpostavk

Izdelava planskih predpostavk (glej sliko 1) predstavlja izhodišče za strateško upravljanje in poslovanje v podjetju. Vsebuje izdelavo predvidevanj bistvenih dejavnikov v družbeno ekonomskem okolju podjetja, pregled ugotovitev v preteklosti opravljenih analiz poslovanja in na koncu opredelitev vizije in poslanstva podjetja kot dveh pomembnih izhodišč vsega nadaljnjega strateškega odločanja.

2.3.1 Ocenjevanje okolja

2.3.1.1 Ocenjevanje širšega okolja

Za uspešno oblikovanje strategije podjetja in da podjetje pravočasno identificira priložnosti in nevarnosti, mora poslovodstvo organizacije opazovati in oceniti širše zunanje okolje podjetja. Ocenjevanje in opazovanje okolja je orodje, s katerim se organizacija izogne morebitnim strateškim presenečenjem in si zagotovi uspešno poslovanje na dolgi rok (Hunger, Wheelen, 1996, str. 85).

Na podjetje je možno gledati kot na podsistem v okviru nekega širšega sistema okolja. Podjetje deluje v tem okolju, v nekem naravnem in družbenem okolju. Glede na značilnosti ga je možno razdeliti na neke manjše celote, na neka manjša okolja ali podokolja. Tako lahko okolje podjetja razdelimo vsaj na pet manjših celot (Pučko, 2003, str. 8):

- naravno okolje,
- gospodarsko okolje,
- tehnično-tehnološko okolje,
- politično-pravno okolje in
- kulturno okolje.

Ta podokolja dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, po drugi strani pa mu ga okvirno določajo in omejujejo. Podokolja lahko razčlenimo na ključne razvoje v njih:

- naravno podokolje ocenjujemo z vidika ekoloških omejitev, lokacijskih možnosti, problemov oskrbe z energijo, starostno strukturo prebivalstva itn.,
- gospodarsko podokolje analiziramo glede na rast BDP, rast kritičnih panog, inflacijo, rast prodaje na glavnih trgih, tečaje relevantnih tujih valut, dinamiko osebne porabe itn.,
- tehnično-tehnološko podokolje ocenjujemo s pričakovanimi novostmi, kritičnimi tehnološkimi prodori, časovnimi mejniki, itn.,
- v politično-pravnem okolju ocenjujemo ključne nove politike, nove zakonske rešitve, odnos do zaščite domačega kmetijstva, izide volitev, odločitve raznih komisij in vladnih agencij itn.,
- v kulturnem podokolju ocenjujemo ključne vrednote, glavne spremembe v navadah, tradicijo, raven znanja, prevladujoče ideologije, itn..

Z analizo okolja kaže napovedati ključne razvoje v najširšem okolju podjetja v prihodnosti.

2.3.1.2 Ocenjevanje ožjega ali ciljnega okolja

S pojmom ožjega ali ciljnega okolja podjetja je predvsem mišljena gospodarska panoga, v kateri podjetje deluje, in ki je v strateškem smislu obenem prodajni trg konkurentov. Pri ocenjevanju panoge je zato po eni strani bistvena opredelitev njene privlačnosti, po drugi strani pa raziskava oziroma analiza prodajnega trga, v našem primeru prodajnih trgov.

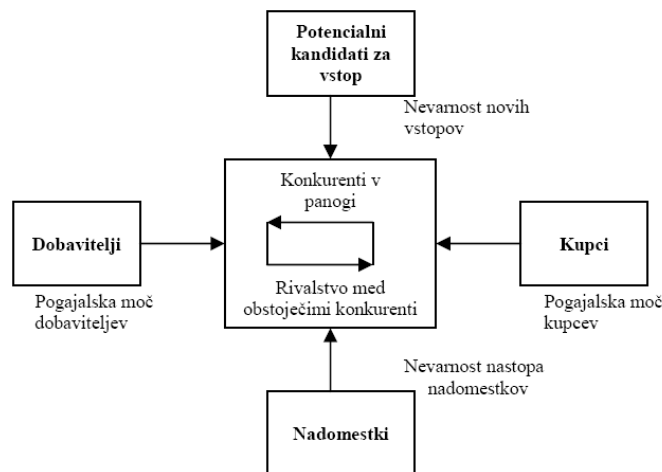
2.3.1.2.1 Stopnja privlačnosti panoge

Stopnjo privlačnosti panoge v ciljnem okolju podjetja lahko določimo na osnovi njenih določljivk. Te določljivke vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega. Dejavniki, ki jih določajo odvisne silnice (določljivke), so prikazani v modelu določljivk privlačnosti panoge na sliki 2.

Nevarnost novih vstopov je odvisna od ovir, ki nastanejo pri potencialnem kandidatu za vstop v panogo. Ovine za vstop v panogo lahko nastajajo v obliki zahtev po izrabljanju ekonomije

obsega, diferenciacije proizvoda, obsega naložb, dostopa do prodajnih kanalov ali zakonskih ovir. Ovira za vstop je lahko tudi pričakovana reakcija obstoječih konkurentov in je visoka takrat, ko potencialni kandidati vstopajo v panogo s počasno rastjo ali imajo obstoječi konkurenti veliko sredstev, investiranih v specifičnih osnovnih sredstvih.

Slika 2: Določljivke privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1985, str. 5

Pogajalska moč kupcev se lahko opiše z določljivkami, ki se kažejo v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe, v obsegu nakupov, v primeru, da je kupljeno blago standardno in tako lahko kupec brez večjih stroškov menja dobavitelja, ko ima kupec nizke stroške prehoda na drug proizvod, v stopnji obveščenosti kupca, ko proizvod ne igra velike vloge pri kvaliteti kupčevega proizvoda ali storitve, v blagovni znamki, ko imajo kupci nizke dobičke in zato izvajajo pritisk na znižanje nakupnih cen, ko lahko kupci začnejo sami proizvajati želeni proizvod ali ko so kupci dobro informirani.

Nevarnost nastopa nadomestkov nastane takrat, ko podjetja izven panoge ponujajo substitute, ki zadovoljujejo enake potrebe kupcev. Nadomestki imajo drugačne značilnosti kot izdelki ali storitve panoge, vendar so določljivke nevarnosti nadomestitve v razmerju med cenami in kakovostjo nadomestkov. Po Porterju (Porter, 1985, str.7) je nevarnost novih nadomestkov odvisna predvsem od naslednjih treh določljivk: relativne cene nadomestkov, stroškov zamenjave z obstoječimi proizvodi ter psiholoških ovir na strani kupcev.

Pogajalska moč dobaviteljev je visoka takrat, ko so dobavitelji bolj koncentrirani kot kupci, ko imajo majhen obseg dobave kupcu oz. za dobavitelja niso pomemben odjemalec, ko so proizvodi dobavitelja diferencirani ali pa imajo vgrajene visoke stroške prehoda na nadomestni proizvod, ko dobavitelji lahko postanejo kupci lastnega proizvoda. Določljivke pogajalske moči dobaviteljev so tudi v relativnih stroških nabavljenega glede na vse nabave panoge ali v vplivu inputov na stroške, ki jih ima panoga.

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti nastane takrat, ko podjetje želi izboljšati svoj položaj ali pa zaradi pritiska konkurence. Določljivke rivalstva konkurentov so predvsem v stopnji rasti panoge, v razmerju med stalnimi stroški in dodano vrednostjo v panogi, v presežnih zmogljivostih v panogi, v stopnji koncentracije ponudnikov, v pomanjkanju diferenciacije proizvodov, v višini stroškov spremembe dobavitelja, v različnosti konkurentov, ali v visokih ovirah za izstop iz panoge.

2.3.1.2.2 Analiza prodajnega trga

Ocenjevanje ožjega okolja je pomanjkljivo, če ne vključuje analize prodajnega trga podjetja v sedanjosti in prihodnosti. Z drugimi besedami, potrebno je ugotoviti obstoječi tržni potencial in napovedati njegov razvoj ter opredeliti glavne tržne segmente, njihovo velikost in potrebe.

Tržniki razlikujejo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge. Da bi pojasnili te pojme, bomo sprejeli definicijo, ki opredeljuje trg kot niz vseh dejanskih in možnih kupcev in ponudnikov nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Možne kupce določajo tri značilnosti: dohodek, zanimanje za izdelke in dostopnost le-teh. (Kotler, 1996, str. 245)

Na večini trgov celotno povpraševanje in povpraševanje po izdelkih podjetja ni stabilno, zato postaja dobro napovedovanje bodočega povpraševanja ključni dejavnik za uspeh podjetja. Pri ocenjevanju bodočega povpraševanja se podjetja poslužujejo anket o namerah kupcev, mnenj zaposlenih v prodajni službi, mnenj strokovnjakov, subjektivnih mnenj najvišjega managementa, metode tržnega testiranja in poskusne prodaje, analize časovnih vrst in statističnih analiz povpraševanja. Pomagamo si lahko s prijemi mednarodnih analogij in simulacijskih ter ekonometričnih modelov. Nekatero izmed teh metod so bolj subjektivne in temeljijo na dobri presoji ocenjevalcev, druge pa so bolj objektivne. Primernost metod je odvisna od namena napovedovanja, vrste izdelkov ter od razpoložljivosti in zanesljivosti podatkov (Kotler, 1996, str. 256–262).

Predvidevanje porabe, ki podjetju ponuja predvsem možnosti za razvoj, obsega opredelitev porabnikov in njihovo segmentacijo glede na določene značilnosti. Podjetje mora spoznati motive, ki vodijo porabnike, prav tako tudi njihove potrebe, ki še niso zadovoljene. Pri tem obravnava tako obstoječe kot potencialne porabnike (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 90).

Pomemben element v analizi trga je njegovo segmentiranje, opredelitev velikosti segmentov ter potrebe. Pri tem je posebej priporočljivo usmeriti se na ugotavljanje slabo zadovoljenih potreb, saj le-te lahko praviloma pomenijo poslovne priložnosti za podjetje. (Pučko, 2003, str. 124)

Najbolj pogoste trženjske raziskave so (Kotler, 1996, str. 132): značilnosti in trendi v panogi in na trgu, analiza tržnih deležev, analiza tržnega potenciala, analiza prodajnega potenciala,

prodajne napovedi, razvoj in preizkušanje zasnove izdelka, učinkovitosti oglaševanja, zadovoljstva z izdelki, nakupno vedenje in nakupni nameni.

Tako na podlagi znanj s področja trženja analiziramo prodajni trg in izdelamo predvidevanja možne prodaje. Napovedi prodaje, ki jih poslovodstvo sprejme, pomenijo pomembne planske predpostavke.

2.3.2 Ugotovitve predhodnih analiz poslovanja

Analiza je proces spoznavanja konkretnega predmeta, da bi o njem smotrno odločali in tako izboljšali doseganje njegovega cilja (Rozman, 1997, str. 6). Pri tem pojmovanju je predmet analize poslovanja konkretna gospodarska združba.

Z analizo poslovanja podjetja ugotovljamo prednosti in slabosti podjetja, ki izvirajo iz njegovega poslovanja. Lipovec (1983, str. 31) opredeli analizo poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja in kot pripravo na odločanje v podjetju ali organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize. Z analizo poslovanja zbiramo informacije o preteklem in sedanjem poslovanju podjetja, jih primerjamo po času, planu in/ali s podobnimi podjetji (najboljšimi) ter ugotovljamo razlike med njimi in iščemo vzroke za odstopanja. Primerjava s preteklostjo nam pokaže, ali se naše poslovanje izboljšuje, stagnira ali slabša. V okviru analize poslovanja za potrebe strateškega planiranja je zelo pomembna primerjava s podobnimi podjetji.

Analiza poslovanja se začne s programom, razmišljanjem, katere in koliko informacij bomo obravnavali za spoznavanje poslovanja podjetja. Pri planiranju celotnega poslovanja zbere podjetje informacije o vseh njegovih delih, vendar vsaj sprva ne v vseh podrobnostih. Določitvi, kaj zbirati, sledi pribiranje informacij, primerjanje z drugimi in ugotovitev odstopanj. Glede na to, da je bodoče poslovanje v veliki meri odvisno od sedanjega poslovanja, moramo najprej ugotoviti obstoječe poslovanje podjetja. Temu pravimo analiza poslovanja. (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 83)

Celovita analiza poslovanja praviloma ocenjuje vse poslovne prvine in vse poslovne funkcije ter poslovni uspeh in poslovno uspešnost podjetja. S tem lahko veliko pove o količini in kakovosti virov, s katerimi podjetja razpolaga, pa tudi o poslovnem uspehu in uspešnosti, ki jo dosega. To pa so informacije, ki so nujne tudi v procesu strateške analize in odločanja. Bolj kakovostne analize tekočega poslovanja ko v podjetju opravljajo, lažje jim je tudi pri izvajanju strateških analiz (Pučko, 2003, str. 125).

V okviru procesa strateškega upravljanja in poslovodenja seveda ne kaže razčlenjevati celotne analize poslovanja. Tukaj nam gre le za to, da naslonimo proces strateškega upravljanja in

poslovođenja na spoznanja in ugotovitve vseh že izvedenih analiz poslovanja v podjetju. V ta namen si moramo ustvariti ustrezen pregled teh najdb.

2.3.3 Vizija in poslanstvo

V strokovni literaturi sta pojma poslanstvo in vizija velikokrat uporabljena, vendar je potrebno poudariti, da ju različni raziskovalci različno razumejo (glej tabelo 1). Poslanstvo in vizija sta med seboj zelo povezana, a kljub temu različna pojma, ki ju med sabo ne smemo zamenjevati ali enačiti. Najbolje za podjetje je, da ima tako poslanstvo kot vizijo, in to v pisni obliki. Če ima podjetje samo eno od obeh, je za podjetje v krizi bolje, da ima vizijo, medtem ko je za stabilno podjetje bolje, da ima poslanstvo. Seveda je najbolje imeti oboje, kajti dobra poslanstvo in vizija pripravita podjetje za prihodnost. Ob vsakokratnem ažuriranju strateškega plana je potrebno preveriti tudi poslanstvo in vizijo. (Toman, 2003, str. 165)

Pučko (2003, str. 125–126) pravi, da je prva naloga direktorja podjetja opredeliti vizijo oziroma poslanstvo podjetja. Vizija naj bi ponujala jase in privlačen pogled na prihodnost podjetja. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti. Pri oblikovanju vizije je nujno prisotna neka podjetniška zaznava. Drugi pomembni graditelj pri oblikovanju vizije je potreba po ustvarjanju nečesa novega pri nosilcu nove vizije. Končno mora oseba, ki oblikuje takšno vizijo, prevzemati konceptijsko vodstveno vlogo, ki kombinira podjetniške zasnove z ustvarjalnostjo.

Z vizijo podjetja razumemo notranjo sliko mogočega in zaželenega prihodnjega stanja podjetja. Le-ta mora dati lepšo sliko podjetja, kot je sedaj, mora biti realistična, verjetna, privlačna, vredna prizadevanja za spreminjanje podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu teži podjetje. Vizija predstavlja usmeritve, hkrati pa motivira. Vizijo potrebuje vsako podjetje, še zlasti podjetja v krizi. V krizi podjetje izgublja vero v dosedanje usmeritve in nujno potrebuje vizijo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 92–93).

Vizija naj bi odgovorila na temeljno vprašanje: »Kaj želimo postati v prihodnosti?« Jasno postavljena vizija zagotavlja temelj za opredelitev obširne in razumljive izjave o poslanstvu organizacije. Mnogo organizacij ima opredeljeno vizijo. Vizija naj bo opredeljena kratko in razločno. Zaželeno je, da pri njeni določitvi sodeluje kar največ managerjev (David, 2001, str. 53).

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje. Poslanstvo podjetja določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da podjetje loči od vseh drugih podjetij. Osnovni namen opredelitve poslanstva je v zagotovitvi enotnosti v podjetju in s tem delovanju zaposlenih v določeni smeri. Poslanstvo podjetja je namenjeno tudi vsem zunanjim strankam. S poslanstvom podjetje ustvarja svoj ugled v očeh javnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 95).

Poslanstvo je kratek in jasen (dolgoročen) zapis o namenu organizacije, ki izraža razlog za obstoj organizacije. Če obstaja temeljno nerazumevanje ali nestrinjanje najpomembnejših notranjih in zunanjih interesnih skupin s poslanstvom, to v večini primerov povzroči velike težave tako pri udejanjanju strategij kot pri vsakodnevem delu. (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 70)

Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva njegovega poslovanja in usmeritev razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji ključne dejavnike prihodnjega poslovanja, saj povezuje sedanje stanje s prihodnostjo oz. osnovne naloge in aktivnosti sedanjega časa usmerja v doseganje zastavljenih ciljev (Kotler, 1996, str. 66).

Poslanstvo organizacije določamo na temelju presoje. Uveljavljenega pristopa k njegovemu oblikovanju ni. Je pa opredeljevanje misije pod močnim vplivom osnovnih smotrov, osebnih ciljev in aspiracij ter vrednot najvišjega managementa, kar skupaj z enkrat opredeljeno misijo tvori kredo ali poslovno filozofijo podjetja (Pučko, 2003, str. 127).

Avtorji navajajo, da opredelitev poslanstva običajno vsebuje naslednja področja:

- opredelitev strateških poslovnih področij podjetja,
- opredelitev odnosa do kupcev,
- opredelitev trga,
- opredelitev tehnologije,
- opredelitev odnosa do delavcev in njihovih sposobnosti,
- družbeno - ekonomske cilje,
- filozofijo poslovanja,
- prednosti poslovanja,
- opredelitev ugleda, podobe.

V primerjavi z vizijo organizacije, ki je statična slika prihodnosti podjetja, je poslanstvo dinamičen koncept, ki opredeljuje temeljne smeri gibanja in obnašanja organizacije v prihodnosti.

2.4 Celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja

Pri celoviti oceni prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti gre za strateško analizo, ki pomeni osnovo za strateško odločanje. V domači in tuji literaturi lahko zasledimo različna imena za celovito oceno prednosti, slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja, npr. analiza PSPN, kar je akronim besed prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti,

potem kot analiza SWOT, analiza WOTS, analiza TOWS, kar so akronimi štirih angleških besed: Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths, potem jo poznamo tudi kot celovito oceno podjetja, audit trga in položaja, tekočo oceno, audit položaja, idr. Vsak od teh sinonimov omogoča opredeljevanje razvojnih problemov organizacije.

Analiza podjetja se lahko začne z iskanjem odgovorov na naslednje vprašanje: Kateri poslovni rezultati podjetja so (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti prodaje, tržni delež podjetja itn.) (Pučko, 2003, str. 129 do str. 133):

- boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Dobljeni odgovori na zastavljena vprašanja nas silijo v iskanje posebno uspešnih ali neuspešnih podstruktur in procesov v podjetju. Pri tem želimo dobiti odgovore na naslednja vprašanja: Katere podstrukture in njihove sestavine (tržna, kadrovska, organizacijska in druge) ter procesi in njihove sestavine (tehnološki, distribucijski, informacijski in drugi) podjetja so bolj ali manj prispevali k poslovni uspešnosti?

SWOT analizo delamo s tremi glavnimi nameni (Pučko, 2003, str. 139):

- ugotoviti na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti organizacije njene najbolj verjetne prihodnje poslovne možnosti podjetja in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno,
- ugotoviti osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti ter
- ugotoviti prve možne elemente razvojne strategije podjetja za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja profilov prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti konkretnega podjetja.

Podjetje mora pravočasno odkrivati nove trende in spremembe na trgu, ki lahko zanj predstavljajo priložnosti in nevarnosti. Ustrezen in hiter odgovor omogoča izkoriščanje priložnosti in minimiziranje učinka nevarnosti. (Wilson, 1994, str. 33)

Pri ugotavljanju prednosti in slabosti podjetja smo usmerjeni v analizo značilnosti podjetja, medtem ko je pri iskanju priložnosti in zaznavanju nevarnosti pomembno predvsem preučevanje značilnosti okolja podjetja.

Prednosti in slabosti so določeni viri in omejitve, s katerimi podjetje razpolaga. Prednosti lahko opredelimo kot npr. sposobnosti, znanje, izkušnje, torej prednosti, ki podjetju omogočajo doseči boljši konkurenčni položaj. Slabosti pa pomenijo omejitve in pomanjkanja na področju materialnih virov, znanj, sposobnosti, in na ostalih področjih, ki bi lahko ogrožale uspešen razvoj podjetja. Prednosti in slabosti lahko nastanejo na področju finančnih virov, zmogljivosti, kadrov,

trženja, informatike, organizacije in na vseh ostalih področjih, ki pomenijo prednostni vir ali omejitev pri zadovoljevanju potreb kupcev.

Priložnosti in nevarnosti predstavljajo veliki, za podjetje ugodni ali neugodni premiki v okolju podjetja. Identifikacija v preteklosti prezrtih tržnih segmentov, spremembe v pravnem okolju podjetja, tehnološke spremembe, spremembe konkurentov in spremenjeni odnosi z dobavitelji in kupci so lahko samo nekatere priložnosti za podjetje. Nevarnosti predstavljajo bistvene ovire za v prihodnosti zeleni položaj podjetja. Če omenimo samo nekatere, so to lahko počasna rast trga, novi konkurenti, tehnološke spremembe, spremembe zakonodaje, naraščajoča pogajalska moč kupcev, itn.

Ocenjevanje prednosti lahko izvedemo na različne načine. V praksi se najbolj uporablja ocenjevanje na osnovi managerske presoje, točkovno ocenjevanje in delfi metoda. Pri kvalitativnem ocenjevanju profila komponent podjetja ugotavljamo posamezen prispevek podstrukture k poslovni uspešnosti podjetja na osnovi presoje poslovodstva. Pri točkovnem ocenjevanju posameznih podstruktur podjetja nas ocene pripeljejo do enakih rezultatov, le posamezne prispevke k poslovni uspešnosti določimo preko ocenjenih tehtanih točk, ki jih prav tako določi poslovodstvo podjetja. Delfi metoda pa temelji na anketiranju poslovodstva oziroma tima, ki je sestavljen iz strokovnjakov z različnih področij v podjetju. Anketa se izvede v več zaporednih ponovitvah, ki pripelje do izoblikovanih ocen posamezne podstrukture podjetja.

Celovita ocena podjetja po metodi SWOT analize je sicer deležna nekaterih kritik zaradi subjektivnega ocenjevanja, vendar ostaja dejstvo, da bo poslovodstvo težko delovalo v smeri uspešnega dolgoročnega razvoja podjetja, če ne bo najprej spoznalo in nato izkoristilo ugotovljene prednosti podjetja ob upoštevanju v okolju spoznanih poslovnih priložnosti.

Uporabno vrednost SWOT analize je potrebno presojati v luči pripomočka pri oblikovanju nove ali ocenjevanju že obstoječe strategije podjetja. Če odmislimo nekatere slabosti analize, ki se kažejo predvsem v njeni možni subjektivnosti, ker ocenjevanje opravlja poslovodstvo podjetja, njena uporabnost kljub temu ni vprašljiva. Proces SWOT analize je sestavljen iz vzporedno izvajane interne in eksterne analize. Na koncu procesa so definirane omenjene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se nanašajo na posamezni posel, strateško poslovno enoto ali podjetje. Na podlagi dobljenih rezultatov se nato definirajo strateški in poslovni cilji ter splošna usmeritev podjetja.

2.5 Portfeljska analiza

Medtem ko PSPN analiza zajema poslovanje podjetja kot celote ali poslovanje posamezne strateške poslovne enote, se portfeljska analiza uporablja za primerjalno analizo posameznih strateških poslovnih skupin izdelkov. Smiselnost uporabe omenjene analize je zgolj v tistih podjetjih, kjer imajo diverzificirani poslovni program.

Eden izmed možnih prijemov ocenjevanja razvitih korporacijskih strategij je portfolio analiza, ki lahko temelji na različnih matrikah. Najbolj znani sta matrika »rast – tržni delež«, ki jo je razvilo podjetje Boston Consulting Group, in matrika podjetja General Electric, ki ima na svojih oseh konkurenčni položaj in tržno privlačnost. Matrika »rast – tržni delež« je podlaga za ugotavljanje uravnoteženosti denarnih tokov med strateškimi poslovnimi enotami podjetja. Matrika »konkurenčni položaj – tržna privlačnost« pa poudarja rentabilnost strateških poslovnih enot in ne denarni tok. Osnovni namen portfolio analize je doseganje uravnoteženega portfelja strateških poslovnih področij v diverzificiranih podjetjih. Nekateri avtorji jo v tej povezavi omenjajo tudi kot pomembno orodje za načrtovanje strategij priključitev podjetij (Lahovnik, 1998, str. 7-9).

Najenostavnejši model za oblikovanje korporacijske strategije podjetja je portfeljska matrika Boston Consulting Group (BCG). Njen namen je razvrstiti portfelj strateških poslovnih skupin izdelkov glede na letno stopnjo rasti trga in relativni tržni delež podjetja v primerjavi z največjim konkurentom. Stopnja rasti trga kaže na privlačnost določenega trga oziroma možnosti za povečevanje prodaje, relativni tržni delež pa kaže konkurenčno moč podjetja na trgu. S tem smo dobili v portfeljski matriki štiri polja, ki so jih avtorji poimenovali »Molzne krave«, »Psi«, »Vprašaji« in »Zvezde«.

Omenjena analiza je uporabna predvsem v tistih podjetjih, ki imajo diverzificiran portfelj strateških poslovnih skupin. Večinoma se uporablja v večjih podjetjih, v manjših in srednjih pa le, če se da njihov poslovni program razčleniti na posamezne neodvisne skupine proizvodov ali storitev.

Portfeljska analiza temelji na predpostavkah, ki niso vedno realne. Takšna je predpostavka, da med strateškimi poslovnimi skupinami ni nobenih medsebojnih povezav in odvisnosti. V stvarnosti so pogosto te medsebojne povezave strateški dejavnik poslovne uspešnosti (sinergični učinki). Zaradi njih je uporaba portfeljske matrike omejena, saj imajo strateške odločitve, ki jih delamo za takšno skupino, pomembne vplive na uspešnost razvoja drugih enot. Naslednja predpostavka, ki ni vedno stvarna, je obstoj krivulje izkušenj. Merjenja v portfeljskih matrikah so subjektivna tako glede izbire dejavnikov kot tudi ponderacijskega sistema. Poleg tega portfeljski pristop vnaša posploševanje, zato se več dejavnosti znajde v isti skupini, čeprav ne sodijo popolnoma skupaj. Kljub vsemu lahko trdimo, da matrični pristop izboljša način strateškega razmišljanja vodstva podjetja in mnogokrat olajša odločitve.

Prednosti portfeljske analize lahko strnemo v naslednje točke:

- spodbuja najvišje poslovodstvo podjetja, da vsako strateško poslovno področje vrednoti posebej, zanj postavi jasne cilje in določi sredstva za njegov nadaljnji razvoj;
- spodbuja dopolnitev presoje poslovodstva z zunanjimi podatki;

- izpostavlja vprašanje denarnega toka, ki je potreben za rast in razvoj strateških poslovnih področij in s tem celotnega podjetja;
- grafična predstavitev je jasna na prvi pogled.

Pomanjkljivosti portfeljske analize pa so:

- definiranje strateških poslovnih področij (produktno/tržnih segmentov) ni enostavno;
- uporaba standardnih strategij ne izkoristi vedno priložnosti, ki se podjetju kažejo v prihodnosti, ali pa so standardne strategije nepraktične;
- znanstveni pristop pri ocenjevanju strateških poslovnih področij je le navidezen, saj temelji na subjektivnih ocenah;
- proizvodi strateškega poslovnega področja ne opravijo vedno življenjskega ciklusa, kot ga predvideva portfeljska analiza, in se lahko več desetletij zadržujejo v polju »Molznih krav«;
- določanje privlačnosti panoge in določanje faze življenjskega cikla, v kateri so proizvodi posameznega strateškega poslovnega področja, v vseh primerih ni mogoče;
- nepravilna uporaba portfeljske analize lahko celo zniža dobiček podjetja.

2.6 Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

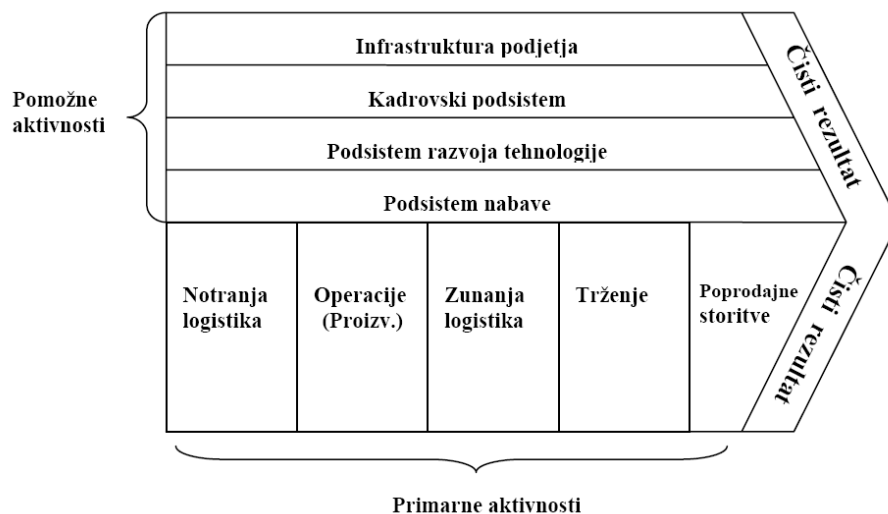
V začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja je Porter razvil verigo vrednosti kot alternativno orodje za analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja. Bistvo njegovega pristopa je iskanje možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti podjetja, ki so temeljni pogoj njegovega razvoja. Vir konkurenčne prednosti vidi v doseganju stroškovne učinkovitosti ali pa v diferenciaciji poslovnih učinkov.

S pomočjo verige vrednosti je mogoče poslovni proces razčleniti na temeljne in pomožne aktivnosti (glej sliko 3). Podjetje naj bi na osnovi analize svoje verige vrednosti ugotovilo potencialne vire konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost podjetja temelji na njegovi sposobnosti ustvarjanja posebne vrednosti za kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti.

Porter med temeljne aktivnosti uvršča notranjo logistiko, operacije, zunanjo logistiko, trženje in postprodajne storitve, ki neposredno ustvarjajo vrednost za kupca, medtem ko ostale aktivnosti uvršča med pomožne. Vsaka sprememba izvajanja določene aktivnosti, ki zniža stroške ustvarjanja enake vrednosti ali pa poveča diferenciacijo poslovnih učinkov v očeh kupcev, lahko poveča konkurenčno prednost podjetja.

Temeljne aktivnosti, ki so nanizane na spodnjem delu slike, obsegajo fizično proizvodnjo izdelkov, njihovo prodajo ter dostavo odjemalcem ter poprodajne storitve. Pomožne aktivnosti so namenjene skrbi za nakup inputov, tehnologijo in človeške resurse in s tem podpirajo temeljne aktivnosti. Slika 3 kaže na soodvisnost med nabavo, razvojem tehnologije, izkoriščanjem človeških resursov in določenimi temeljnimi aktivnostmi, kakor tudi na dejstvo, da lahko podpirajo celotno verigo. V izvajanju posameznih aktivnosti, vsebovanih v verigi vrednosti podjetja, se zrcalijo njegova preteklost, strategije in metode za implementacijo teh strategij ter ekonomska pravila samih aktivnosti. (Porter, 1986, str. 63)

Slika 3: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: M. Porter, *Competitive Advantage*, 1985, str. 37

Omejitev analize na podlagi verige vrednosti so (Pučko, 2003, str. 158):

- pristop zahteva povsem drugačno informacijsko osnovo, kot je običajno na voljo v naših podjetjih, kar otežuje njegovo učinkovito uporabo;
- pristop temelji na strateških poslovnih enotah podjetja, ki jih oblikujemo na podlagi dveh vidikov: notranjega, ki išče skupne stroške in tehnologije, ter zunanjega, ki išče podobnost nabavnih, proizvodnih, prodajnih in drugih pogojev določenih vrst proizvodov ali storitev; vsak ta vidik lahko na drugačen način usmerja razčlenjevanje podjetja na strateške poslovne enote;
- ključne aktivnosti strateške poslovne enote se največkrat ne pokrivajo z organizacijskimi rešitvami v podjetju, zato je potrebna reorganizacija podjetja, ki bo omogočila evidentiranje stroškov, naložb in prihodkov za posamezne aktivnosti;
- analiza zahteva natančno opredelitev proizvoda (storitve), ki kupcu dejansko ustvarja korist, nato sledi problem razdeljevanja časovnih stroškov na proizvode;
- za vsako opredeljeno aktivnost moramo ugotoviti njene stroške in koristi v očeh kupca.

2.7 Postavljanje strateških planskih ciljev

Pri opisovanju procesa postavljanja strateških planskih ciljev Drucker (Pučko, 2003, str. 161) pravi, da danes še ni znanstvene poti postavljanja ciljev v neki organizaciji. Vendar pa poudarja, da je planske cilje treba postavljati kot rezultate, ki jih podjetje želi doseči.

Underwood (Underwood, 2002, str. 40) vidi bistvo oblikovanja strateških planskih ciljev v pretvorbi poslanstva (kvalitativna izjava) v specifične kvantitativne vrednosti, ki podpirajo poslanstvo. Wit in Meyer poudarjata, da je za učinkovit strateški proces pomembna dobra povezava med posameznimi fazami strateškega procesa, kjer strateški planski cilji pokažejo, na kaj se je potrebno usmeriti (Wit, Meyer, 1998, str. 169).

Glavna ugotovitev različnih raziskovalcev s področja strateškega upravljanja in poslovanja je ta, da morajo vsi planski cilji izhajati iz vizije in poslanstva podjetja, ker le tako lahko postanejo orodje za oblikovanje strateškega procesa. Proces oblikovanja planskih ciljev je mogoče razčleniti na tri faze (Pučko, 2003, str.161). Prva faza se nanaša na preverjanje oziroma oblikovanje nove vizije in poslanstva podjetja. Druga faza se ukvarja z izbiranjem ključnih kazalcev, ki v kakovostnem smislu lahko izražajo cilje. Tretja faza mora biti namenjena pripisovanju nekih ciljnih vrednosti izbranim kvalitativno opredeljenim kazalcem, ki bodo izražali planske cilje.

Postavljanje strateških planskih ciljev je v strokovni literaturi opisano različno. Pučko (Pučko, 2003, str. 162) razlaga, da si mora podjetje postaviti svoje strateške planske cilje v okviru predvidevanj razvojev v okolju za vse tiste sestavine, o katerih meni, da je zanje to potrebno. Tako v procesu izbiranja ključnih kazalcev za planske cilje izbiramo na eni strani splošne kazalce uspešnosti podjetja in na drugi strani določene kazalce, vezane na podstrukture podjetja. Ciljne vrednosti izbranim kazalcem planskih ciljev pa se pogosto naslanjajo na dosedanje dosežene rezultate poslovanja podjetja.

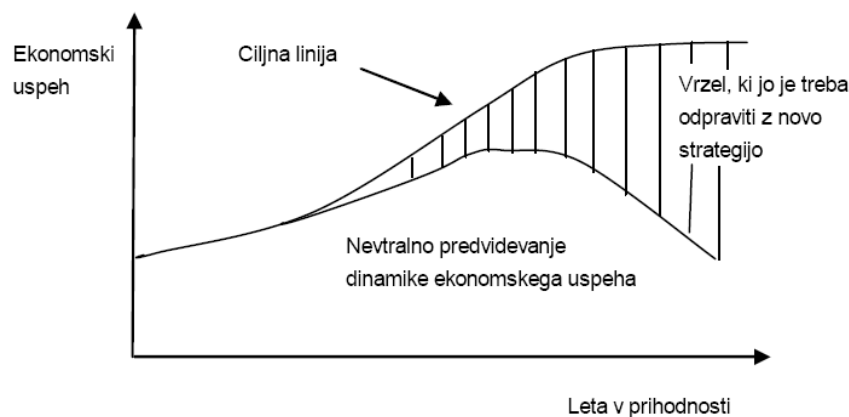
Kaplan in Norton (Kaplan, Norton, 2001, str. 23) ugotavljata, da je različnih opisov kazalnikov strateških planskih ciljev toliko, kot je strateških teoretikov in metodologij. Preoblikovanje strategije v dejanja vidita v uravnoteženem sistemu kazalnikov, ki so okvir za opisovanje in posredovanje strategije na dosleden in razumljiv način. Po modelu uravnoteženega sistema kazalnikov bomo strateške planske cilje in sinergije med poslovnimi enotami dosegli z njihovo razčlenitvijo v sistem finančnih in nefinančnih kazalnikov.

Strateški planski cilji bodo ne glede na prijem pri postavljanju končno izraženi s tako imenovano ciljno linijo (Pučko, 2003, str. 163). Ta ponazarja zaželeno stopnjo doseganja posameznega planskega cilja v prihodnjih obdobjih znotraj planskega obdobja. Najprej bo razvita planska stopnja donosnosti, na osnovi le-te pa se da razvijati druge ciljne linije, ki pa izražajo iz osnovnega izvedene planske cilje. Na osnovi ciljnih linij in s primerjanjem teh z rezultati

nevtalnega podjetniškega predvidevanja je možno ugotoviti in opredeliti planske vrzeli, razkorake, ki jih v podjetju poskušajo odpravljati z dodatnimi ali novimi strategijami. Planska vrzel ali planski razkorak je prikazan na sliki 4.

Iz literature s področja postavljanja strateških planskih ciljev lahko ugotovim, da obstaja veliko različnih metodologij in opisov kazalnikov strateških planskih ciljev, vendar je skupna ugotovitev ta, da ne moremo pričakovati, da bomo strategijo uresničili, če je ne znamo opisati s ciljnimi vrednostmi.

Slika 4: Planska vrzel ali planski razkorak



Vir: Pučko, 2003, str. 168

2.8 Razvijanje korporacijskih in poslovnih strategij

Kot opredelitev poti za doseg ciljev pojmuje strategije in taktike. Strategija je pot, po kateri se bo podjetje uspešno gibalo v prihodnost. Taktika pa pomeni, da bo poskušalo biti čim bolj učinkovito (Rozman, 1993, str. 135). Večina velikih slovenskih podjetij je organizirana koncernsko, zato je strategije smiselno pripraviti za koncerne kot celote in za njihove sestavne dele, ki jih ponavadi poimenujemo strateške poslovne enote.

V strokovni literaturi (Pučko, 2003, str. 171) največkrat zasledimo tri glavne ravni strategij:

- celovita strategija za raven celotnega podjetja,
- poslovna strategija za raven strateške poslovne enote,
- funkcijska strategija za raven poslovnega funkcijskega področja.

Celovita strategija se nanaša na celotno (diverzificirano) podjetje. Je strategija najvišje ravni v podjetju. Poslovne strategije se nanašajo na ustrezno zaokrožene poslovne enote organizacije. Bistvo strategije mora biti opredelitev, kako bo taka enota, ki posluje z dokaj homogeno skupino proizvodov ali storitev, dosegla konkurenčno prednost na trgu. Funkcijske strategije oblikujemo

za posamezna funkcijska poslovna področja v organizaciji in so strategije najnižje ravni v organizaciji (Pučko v Možina et al, 2002, str. 286).

V nadaljevanju bom na kratko navedel bistvo korporacijskih ali celovitih strategij in poslovnih strategij, ker je to potrebno zaradi namena in cilja, ki sem ju postavil kot izhodišče pričujočega dela, medtem ko se z naravo funkcijskih strategij ne bom ukvarjal.

2.8.1 Korporacijska ali celovita strategija

Kaj torej pomeni korporacijska strategija? Raziskovalci jo opisujejo na veliko različnih načinov. Običajno korporacijska strategija pomeni, da je to konkurenčni plan podjetja v prihodnosti. Strategijo lahko opišemo tudi kot »oblikovanje prihodnjega potenciala za dobiček« (Underwood, 2002, str. 103).

Pomembno je tudi vprašanje, zakaj je korporacijska strategija sploh pomembna? Po mnenju Lyncha (Lynch, 2000, str. 18) zato, ker opredeljuje glavne poti, ki vplivajo na prihodnost razvoja organizacije in združuje najrazličnejše kompleksne in nejasne razmere v zunanjem in notranjem okolju.

Pučko navaja, da se mora (Pučko, 2003, str. 173) osnovna ali celovita strategije podjetja primarno ukvarjati s petimi primarnimi skupinami velikih odločitev o:

- razvoju portfelja strateških poslovnih področij v podjetju,
- razvijanju povezav med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergijah med njimi,
- uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
- uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
- zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Glede na povedano se celovita strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega programa tako podjetja kot celote kot tudi strateških poslovnih enot. Poleg tega obravnava še vprašanje trgov, tržne pozicije, politike rasti, investiranja, dezinvestiranja, prevzemanje poslovnega tveganja, ekonomskega sodelovanja in tudi nekatera načela, ki imajo vpliv na posamezna funkcijska področja v podjetju.

Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na:

- strategije rasti (razvoja), ki so naravnane na rast in služijo za uresničevanje novih kombinacij poslovnih prvin – nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov;
- strategije stabilizacije (normalizacije), ki pridejo v poštev v procesih stagnacije gospodarske rasti ali celo upadanja gospodarske aktivnosti v narodnem gospodarstvu;

- strategije krčenja, ki pomenijo zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja, pri čemer gre za likvidiranje določenih poslovnih področij podjetja. (Pučko, 2003, str. 175-187).

Za razvijanje korporacijskih strategij lahko uporabimo matriko poslovnih priložnosti in nevarnosti ter internih prednosti in slabosti. Po mnenju Davida (David, 2001, str. 204) je matrika SWOT (ali TOWS) zelo pomembno povezovalno orodje, ki pomaga managerjem razviti strategije, pri čemer je povezovanje internih ter zunanjih faktorjev najtežje področje pri razvijanju te matrike in zahteva odlično presojo.

SWOT analiza, t. i. celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti, je torej lahko osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja. Dobljeni rezultati SWOT analize so osnova za oblikovanje alternativnih strategij prihodnjega poslovanja. Po strateškem modelu Hungerja in Wheelena (1996) SWOT analizi sledi druga faza, oblikovanje strategij. SWOT matrika ponuja štiri možne alternative (Hunger, Wheelen, 1996, str. 173): strategijo izkoristka prednosti in priložnosti (SO), strategijo izkoristka prednosti, da bi se izognili nevarnostim (ST), strategijo izkoristka priložnosti za premostitev slabosti (WO) ter strategijo zmanjšanja slabosti in izogibanja nevarnosti (WT).

Slika 5 nam kaže SWOT matriko, ki je orodje za strnitev ugotovitev SWOT analize podjetja in začetek razvijanja zamisli o njegovih možnih prihodnjih celovitih strategijah.

Slika 5: SWOT matrika

	Notranji dejavniki	<u>Prednosti (S)</u>	<u>Slabosti (W)</u>
Zunanji dejavniki		Seznam 5 - 10 prednosti	Seznam 5 - 10 slabosti
<u>Priložnosti (O)</u>		<u>Strategije (SO)</u>	<u>Strategije (WO)</u>
Seznam 5 - 10 priložnosti		Izdelava strategij, ki izhajajo iz prednosti za izrabo priložnosti	Izdelava strategij, ki izkoriščajo priložnosti s premagovanjem slabosti
<u>Nevarnosti (T)</u>		<u>Strategije (ST)</u>	<u>Strategije (WT)</u>
• Seznam 5 - 10 nevarnosti		Izdelava strategij, ki izkoriščajo prednosti z odpravljanjem nevarnosti	Izdelava strategij, ki minimizirajo slabosti in odpravljajo nevarnosti

Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 173

Končni želeni rezultat SWOT analize je lahko ugodna niša, v kateri lahko podjetje najučinkoviteje razvija in izkorišča svoje specifične lastnosti. Ugodna niša je v bistvu posebna konkurenčna prednost podjetja, ki je podjetju pisana na kožo in mu odgovarja do te mere, da je možnost posredovanja (negativnega vplivanja) konkurence minimalna. Takšna niša je strateško okno podjetja (tržna priložnost), ki mu zagotavlja uspešno poslovanje v prihodnosti. (Hunger, Wheelen, 1996, str. 143)

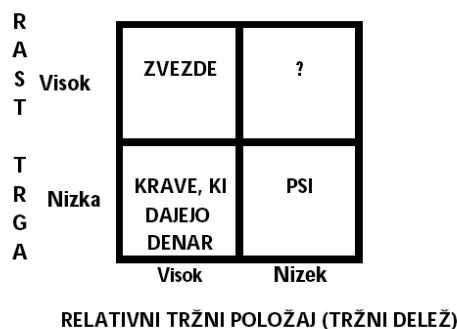
2.8.2 Poslovna strategija

V okviru poslovne strategije gre za splošno naravnost vsake strateške poslovne enote (SPE). Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za vsako SPE, zato kaže prihodnje aktivnosti podjetja v posameznih panogah. Praviloma mora biti izvedena iz celovite strategije podjetja ali biti vsaj skladna z njo. V bistvu pomeni razčlenitev celovite strategije podjetja.

Sam proces oblikovanja poslovne strategije nujno začenja na temelju spoznanj ocenjevanja prednosti in slabosti ter poslovnih možnosti in nevarnosti določene poslovne enote (Pučko, 2003, str. 200). Na osnovi analize definiramo poslanstvo posamezne SPE, nato pa dodamo še poti, po katerih bomo prišli do cilja. Poslovnih strategij je več vrst. V nadaljevanju bom navedel le najpomembnejše.

V strokovni literaturi je mogoče zaslediti razvijanje poslovnih strategij na osnovi BCG matrike² (BCG=Boston Consulting Group). Če se naslonimo na koncept portfeljske analize, potem izvemo, da portfeljska matrika BCG opredeljuje štiri vrste poslovnih strategij za posamezna poslovna področja, ki jih prikazuje portfeljska matrika na sliki 6.

Slika 6 : Portfeljska matrika »rast - tržni delež«



Vir: Pučko, 2003, str. 146

Proces analize z BCG matriko se usmerja v iskanje optimalne kombinacije strateških poslovnih enot oziroma strateških poslovnih področij, pri tem pa se nanaša na celotno poslovno usmeritev podjetja. Portfeljska analiza pomeni pomemben člen pri strateškem planiranju in predstavlja enostaven in učinkovit način razčlenitve celotne poslovne usmeritve podjetja (Hanna, 1985, str. 19). Pomeni tudi uspešno ocenjevanje posameznih poslovnih področij, ki temeljijo na življenjskem ciklu proizvoda in izkoriščanju prednosti krivulje izkušenj (Besanko, 2004, str. 97). Pri portfeljski analizi opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj konteksta dejavnosti celotnega podjetja. To je eden od pristopov k celovitem ocenjevanju položaja

² Koncept BCG matrike je splošno poznan, zato o podrobnostih ne pišem. Več lahko bralec prebere v D. Pringle, M. J. Kroll, Strategic Management, Allyn and Bacon, Boston, 1992, str. 79 in dalje.

podjetja. Analiza nas usmerja na ugotavljanje razvojnega ravnotežja podjetja. Svetuje nam tudi za posamezne strateške poslovne enote primerne poslovne strategije.

Uspešnost poslovanja diverzificiranega podjetja je odvisna od uravnoteženosti portfelja strateških poslovnih skupin. O uravnoteženosti govorimo takrat, ko je denar od »Molznih krav« in tistih »Vprašajev« in »Psov«, ki so na poti likvidacije, zadosten, da s temi sredstvi podpre razvoj »Zvezd« v podjetju ter tistih »Vprašajev«, ki jih želimo razviti v »Zvezde«. O neuravnoteženem portfelju strateških poslovnih skupin nekega podjetja govorimo takrat, ko ima podjetje večino poslovnih področij v polju »Psov« in v polju »Vprašajev«. Ker poslovna področja, ki so v polju »Psov«, generirajo malo denarnih sredstev, podjetje ne more investirati dovolj v »Vprašaje« in zato podjetju lahko grozi stečaj.

Iz matrike je razvidno, da se strategije SPE razlikujejo glede na njihovo mesto v matriki. Jasno je, da je strategija SPE na hitro rastočem trgu ob istočasno velikem tržnem deležu povsem drugačna od tiste, ki nastopa na počasi rastočem trgu in ima hkrati še majhen tržni delež. Na osnovi portfeljske matrike je tako možno na več načinov pristopiti k določitvi strategij.

Porter (1998, str. 34–42) je razvil koncept generičnih poslovnih strategij (glej sliko 7), ki temelji na trditvi, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti do doseganja konkurenčne prednosti za posamezno strateško poslovno področje. Za izboljšavo konkurenčnega položaja poslovnega področja v podjetju predlaga Porter doseganje najnižjih stroškov ali diferenciacije izdelka ali storitve. V povezavi s širino tržnega nastopa je treba omeniti še strategijo razvijanja tržne niše. Zelo redko zmore podjetje uporabljati uspešno več kot eno generično poslovno strategijo hkrati. Podjetje, ki ne uspe uresničevati ene od generičnih poslovnih strategij, je v zelo slabem strateškem položaju. Soočiti se mora s pomanjkljivim tržnim deležem in premajhnimi sredstvi za naložbe. Skoraj zanesljivo se srečuje s podpovprečno donosnostjo.

Slika 7: Generične poslovne strategije

		Strateška prednost	
		Edinstvenost izdelka v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	Cela panoga	DIFERENCIACIJA	STROŠKOVNO VODSTVO
	Tržni segment	OSREDINJENJE NA TRŽNE PRAZnine	

Vir: Porter, 1998, str. 34-42

Oznako generične uporabljamo zato, ker jih lahko uporablja katerakoli organizacija, ne glede na vrsto ali velikost. Uspešnost katere koli od navedenih generičnih poslovnih strategij

predpostavlja, da podjetje nadzoruje neke ovire za vstop, ki otežujejo uporabo strategije posnemanja pri konkurentih.

Poslovne strategije lahko delimo tudi na podlagi življenjskega cikla izdelka. Strateške poslovne enote, ki zajemajo različne strateške skupine proizvodov ali storitev podjetja, so lahko v različnih fazah na krivulji življenjskega cikla. V vsaki od teh faz je primerna drugačna poslovna strategija.

2.8.3 Strategija delitve podjetja

Kot že rečeno tako pri korporacijskih kot pri poslovnih strategijah obstajajo štiri osnovne strategije, ki temeljijo na smeri razvoja, in sicer strategija rasti, strategija ustalitve, strategija krčenja in ukinjanja ter kombinacija teh strategij. V nadaljevanju bom obravnaval zgolj strategijo delitve v okviru strategije krčenja podjetja, ker je to skladno z namenom in ciljem magistrskega dela.

Strategija krčenja poslovne dejavnosti podjetja pomeni zmanjševanje obsega poslovne dejavnosti podjetja. Strategijo krčenja lahko razčlenimo na (Pučko, 2003, str. 187):

- Strategijo krčenja v ožjem smislu, kjer gre predvsem za zmanjševanje obsega podjetja.
- Strategijo likvidacije podjetja, podjetje preneha obstajati.
- Strategijo delitve podjetja.
- Strategijo zasuka oziroma preobrata, ki zahteva za preživetje podjetja radikalne spremembe v njem.

Dezinvesticije in nove investicije so v gospodarstvu nujne. V kolikor se želi podjetje prilagoditi dinamiki v okolju, mora opuščati poslovna področja, ki postajajo nedonosna. Predvsem podjetja, ki zaidejo v latentno ali akutno krizo, morajo največkrat začeti uveljavljati strategijo krčenja. Latentna kriza pomeni, da podjetje s svojim prodajnim programom ter obsegom in učinkovitostjo ni več primerno za današnje oziroma jutrišnje okolje. Podjetja, katerih obstoj je že danes resno ogrožen in morajo takoj uporabiti sistem kriznega managementa, so v akutni krizi.

Strategija preobrata pomeni umik na tista poslovna področja, na katerih ima podjetje osrednje sposobnosti. Velikokrat vključuje odprodajo določenih poslovnih sredstev ali enot podjetja, sporazumevanje z upniki o refinanciranju dolgov, zaustavitev investicij, uveljavljanje novih trženjskih strategij, centralizacijo financ, nov način delegiranja pristojnosti v podjetju, odločno racionalizacijo stroškov, pospešitev obračanja obratnih sredstev, dokapitalizacijo, drugačne kooperantske odnose, odpust odvečne delovne sile, spremembe organizacijske strukture podjetja in še vrsto drugih rešitev.

Med strategije krčenja spadajo tudi delitve podjetij. To so oblike finančnega prestrukturiranja podjetja, ki vplivajo na (Kaiser, 1996 str. 144):

- zmanjšanje velikosti aktiv in pasiv premoženjske bilance podjetja, torej krčenje naložb in virov financiranja podjetja. Gre za krčenje obsega dejavnosti.
- spremembe oblik aktiv in pasiv premoženjske bilance podjetja, torej spremembe oblik naložb in virov financiranja podjetja.

Delitve podjetij imajo lahko najrazličnejše oblike. Najpogostejše so (Kaiser, 1996 str. 144):

- oddelitve (angl. spin offs),
- odcepitve (angl. split-offs),
- odprodaje (angl. sell offs),
- kapitalski izrez (angl. equity carve outs),
- združitve (angl. split ups).

Podobno obravnavata Brigham in Daves štiri osnovne načine, da se podjetje umakne iz določenega strateškega področja (2002, str. 893):

- odprodaja poslovne enote,
- oddelitev poslovne enote,
- kapitalski izrez,
- likvidacija poslovne enote.

Angleški izraz »spin-off« prevajam kot oddelitev. Del poslovne dejavnosti podjetja (celovita organizacijska enota) se oddeli kot samostojna hčerinska družba, v kateri ima matično podjetje 100-odstotni lastniški delež. Sama oddelitev sledi šele, ko matično podjetje svoj lastniški delež v hčerinski družbi proporcionalno razdeli med svoje delničarje. Lastniki obeh podjetij so identični. Za vrednotenje premoženja se uporabi knjigovodska vrednost, če se premoženje sorazmerno razdeli med lastnike. Če gre za nesorazmerno delitev dividend v delnicah lastnikov, se uporabi poštena vrednost.

Odcepitve so oddelitvi zelo podobne, vendar z eno razliko. Premoženje se ne razdeli sorazmerno med vse delničarje. Delnice novoustanovljenega podjetja prejmejo samo tisti delničarji, ki so za delnice v novonastalem podjetju zainteresirani. Do teh delnic pridejo tako, da jih zamenjajo za že obstoječe delnice celotnega podjetja.

Pri obeh vrstah delitve podjetja, ki sem ju opisal, matično podjetje ne prejme nikakršnih prilivov v zameno za razdeljene delnice. Zmanjša se jim vrednost bilance stanja. Pri drugih vrstah delitve podjetja pa prejme matično podjetje denar v zameno za sredstva ali delnice odcepljenega dela.

Pri odprodaji (sell off) je poslovna enota ali divizija prodana zunanjemu investitorju. V izjemnih primerih lahko odprodaja pomeni tudi likvidacijo poslovne enote, kar pomeni, da matično podjetje proda takšna sredstva po delih različnim investitorjem. Tako prodana poslovna enota preneha obstajati.

Kapitalski izrez (equity carve out) je ena izmed različic odprodaje dela podjetja, kjer se del kapitala novega podjetja pridobi s prodajo delnic na trgu. Pridobljeni denar se ne porabi v matični firmi, največkrat konča v novoustanovljenem podjetju. V največ primerih ostane matično podjetje še vedno največji lastnik tako odcepljenega dela. Nova sredstva se ponavadi pridobi s prvo javno ponudbo delnic (IPO) (Weston, 2001, str. 364).

Pri razdružitvi se celotno podjetje razdeli v nova manjša podjetja. Podjetje se sreča z nizom hkratnih oddelitev ali odcepitev, kar pomeni, da matično podjetje preneha obstajati. Lastniška struktura novih podjetij je lahko drugačna od prejšnje lastniške strukture matične družbe.

Delitve podjetij ločimo na prostovoljne in neprostovoljne. Neprostovoljne delitve so posledica zahtev državnih ustanov, ki so zadolžene za varstvo konkurence. Te ustanove lahko ob določenih kršitvah (prevelika koncentracija v panogi ali na posameznem trgu) zahtevajo, da kršitelji del svojega poslovanja prenesejo na novo podjetje, ki bo imelo druge lastnike. Takšne delitve podjetij imajo ponavadi negativen vpliv na lastnike podjetij.

Prostovoljne delitve se pojavljajo v podjetjih, kjer obstajajo obratne sinergije. Vsota vrednosti samostojnih delov je večja od vrednosti celote ali z drugimi besedami: $4 - 1 = 5$. V takih primerih je ocenjena vrednost dela podjetja večja, kot je njegova ocenjena vrednost znotraj podjetja, katerega sestavni del je. Za takšne sinergije je značilno krčenje dejavnosti (Gaughan, 1996, str. 371).

Empirične študije učinka oddelitve na vrednost podjetja v ZDA so ugotovile, da ima oddelitev pozitivne učinke na vrednost delnice matičnega podjetja in prav tako na vrednost delnice oddeljenega podjetja. Podrobnejša opazovanja so pripeljala do sklepa, da je takšno povečanje vrednosti posledica prevzemnih in združitvenih aktivnosti, ki so usmerjene na oddeljeno podjetje. V študijah se je primerjala vrednost portfelja takšnih podjetij 6 mesecev pred oddelitvijo z vrednostjo 1,5 leta po oddelitvi. Portfelj takšnih podjetij je imel v tem času visoke nenormalne donosnosti. V kolikor so se iz portfelja izločila podjetja, ki so bila tarča prevzemnikov, potem v kapitalni donosnosti ni bilo opaziti razlik. Rezultati študij so pokazali, da se je oddelitev v Ameriki splačala samo v primeru, da je oddeljeno podjetje postalo tarča prevzemnikov (Gaughan, 1996, str. 371).

2.9 Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij

Uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij dopolnjuje celoten upravljalno poslovodni proces. T.i. strateško planiranje (glej sliko 1 – Pučkov model strateškega poslovodenja) prehaja v fazo uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij. Po Pučku (Pučko, 2003, str. 319) govorimo tudi o sklenjenem upravljalno poslovodnem krogu ali ciklu, saj se navedene faze nenehno vrtijo v organizaciji in stalno prehajajo druga v drugo.

Welsch, Hilton in Gordon vidijo bistvo procesa uresničevanja in kontrole uresničevanja strategij predvsem v tem, da pomaga poslovodstvu dokončno razviti strateški in taktični plan, ga poskuša uresničiti in poiskati odmike doseženega od planiranega in te odmike odpravljati (Welsch, Hilton, Gordon, 1988, str.62).

Rozman (2000, str. 5) meni, da oblikovani strategiji najprej sledi načrtovanje ustrezne projektne organizacije, ki se ujema z naravo strategije. Načrtovanju takšne organizacije sledi uveljavljanje organizacije. Uveljavljanje zamišljene organizacije sproži neposredno, smotrno izvajanje strategije. Z nadziranjem organizacije in poslovanja si podjetje prizadeva uresničiti želeno strategijo. Uresničevanje projekta (strategij) običajno zahteva opravljanje določenih sprememb v podjetju. Zato lahko pritrdimo številnim avtorjem, ko navajajo, da je uresničevanje strategij morda najpomembnejši korak strateškega managementa. Bistvena vprašanja pri uresničevanju strategij so motivacijska, organizacijska struktura podjetja, sistemi in procesi, povezovanje med funkcijami, navodila za ravnanje in kultura podjetja (Stahl, Grigsby, 1992, str. 154).

Uresničevanje strategij je celota aktivnosti in izbir, ki jih terja izvedba strateškega plana (Pučko, 2003, str. 321). Od poslovodstva zahteva odgovore na vsaj tri vprašanja: kdo bo uresničeval strategijo, kaj mora delati in kako bo delal, kar je treba. Glavne odločitve v procesu uresničevanja strategij so močno odvisne od organizacijske strukture, zato je to ena od prvih nalog, ki jo mora poslovodstvo opraviti. Odločitev o izbiri temeljne organizacijske strukture pa omogoča oblikovanje planskih ciljev na operativni ravni. Tem ciljem moramo nujno prilagoditi operativne organizacijske strukture v organizaciji. Pomembno je, da na začetku procesa uresničevanja strategij vzpostavimo učinkovit sistem motiviranja, vodenja, komuniciranja in ostalih organizacijskih sistemov za uresničevanje planskih ciljev.

Uresničevanje je potrebno tudi kontrolirati, saj brez kontroliranja ni ustreznega uresničevanja sprejetih strategij. Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, v poročanju o odklonih in začenjanju popravljalnih akcij. Sistem kontrole ne sme biti preveč zamotan, smiselno ga je usmeriti v to, da daje bistvene informacije hitro in omogoči hitre popravljalne akcije, če uresničevanje in poslovanje organizacije ne poteka v skladu s plani in strategijo. Osnovni predmet kontrole so odkloni, do katerih prihaja:

- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan, in ustreznimi planskimi cilji, ki jih vsebujejo programi, predračuni, taktični in drugi plani;

- med planskimi cilji, ki jih vsebuje strateški plan in dejanskimi rezultati, doseženimi s poslovanjem.

Kontrola uresničevanja strategij pomeni proces poročanja in ocenjevanja poslovanja podjetja z namenom ugotavljanja vzrokov za uspešno ali neuspešno poslovanje. Po Pučku (Pučko, 2003, str. 337) se osrednja naloga strateške kontrole kaže v zgodnjem odkrivanju in sporočanju »presenečenj«, ki v okolju podjetja nastajajo, in potreb po spremembah, kar terja stalno preverjanje ustreznosti planiranega. Primarno nalogo procesa kontrole uresničevanja strategij Welsch, Hilton in Gordon opisujejo kot proces, s katerim zagotovimo doseganje planiranih ciljev (Welsch, Hilton, Gordon, 1988, str. 40). Je pa to tudi sredstvo za prilagajanje strateških planov podjetja spremenjenim razmeram v okolju.

Iz literature lahko povzamem ugotovitev, da je uresničevanje in kontrola uresničevanja strategij pomemben del celotnega procesa upravljanja in poslovanja v podjetju, saj ta proces brez vključenih vseh faz upravljalno poslovodnega kroga ne more biti uspešen.

3. PREDSTAVITEV PODJETJA ELEKTRO GORENJSKA

3.1 Kratka zgodovina

Elektrika ima na Gorenjskem svoje začetke v letu 1893, ko je prva luč posvetila v Majdičevem mlinu v Kranju in v rudniku živega srebra v Podljubelju. Nastajajoča industrija je potrebovala pogonsko moč, ki je začela prihajati iz vse številnejših elektrarn. Pred 94. leti ustanovljene Kranjske deželne elektrarne so se lotile elektrifikacije podeželja, ki se je v velikem obsegu začela prav na Gorenjskem. Po koncu druge svetovne vojne se je gorenjska elektrifikacija nadaljevala iz dveh centrov, to je iz Kranja in Žirovnice pod okriljem državnih podjetij, katerih imena so se zaradi nenehnih reorganizacij spreminjala. Zgodovinski temelj današnjega podjetja Elektro Gorenjska je bil postavljen 44 let nazaj, ko je nastalo podjetje Elektro Kranj na sedanjem gorenjskem elektroenergetskem območju. Od takrat ima Elektro Gorenjska kljub spremembam imen in organizacijskih oblik vseskozi enako teritorialno območje pokrivanja elektrodistribucijskega omrežja in odjemalcev. Obsega desetino Slovenije in s kvalitetno in zanesljivo dobavo zagotavlja odjemalcem desetino slovenskih potreb po električni energiji (Elektroenergetika skozi čas – razstava in knjiga, 2003).

3.2 Dejavnost

Elektro Gorenjska je javno podjetje za distribucijo električne energije in sodi med podjetja z dolgoletno tradicijo. Podjetje, ki je eno od petih distribucijskih podjetij v Sloveniji, zagotavlja dobavo električne energije skoraj 82.000 odjemalcem, razpršenih na območju 2.091 km² v severozahodnem delu Slovenije (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 14).

Leta 1998 je bilo podjetje na podlagi predhodnega lastninjenja reorganizirano v delniško družbo. Največji delničar je država. Glavne dejavnosti podjetja so v skladu z Energetskim zakonom naslednje:

1. *Dejavnosti gospodarskih javnih služb:*

- sistemski operater distribucijskega omrežja in
- dobava električne energije tarifnim odjemalcem.

2. *Tržne dejavnosti:*

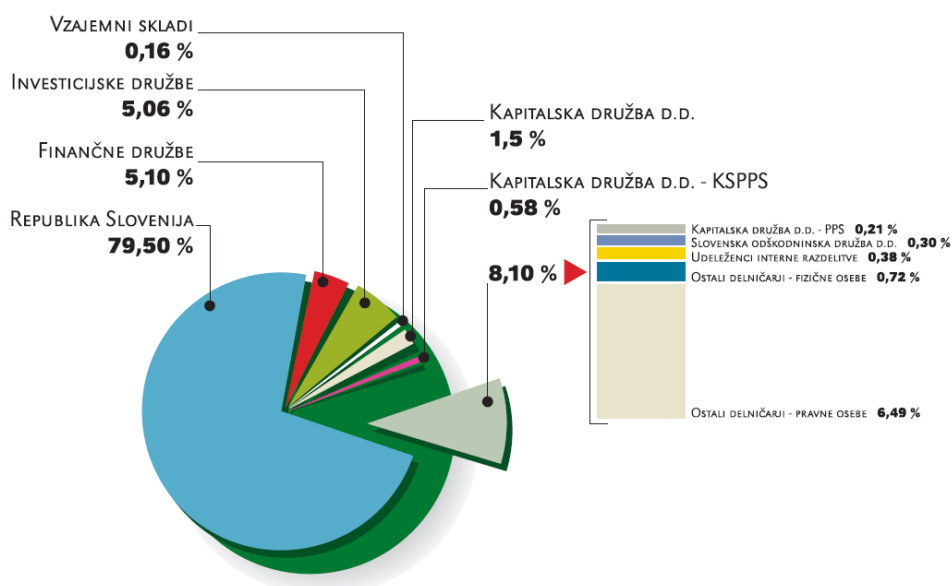
- dobava električne energije upravičenim odjemalcem in
- druge tržne dejavnosti.

Prvega julija 2007 je zaradi odprtja trga z električno energijo za gospodinjstva podjetje izgubilo status javnega podjetja. Dejavnost gospodarske javne službe sistemski operater distribucijskega omrežja je bila pravno formalno izločena v novoustanovljeno podjetje SODO³, d.o.o., ki je z Elektro Gorenjska kot lastnikom distribucijskega omrežja sklenilo pogodbo o najemu, obratovanju in vzdrževanju distribucijskega omrežja kot tudi ostalih storitvah povezanih s tem. Sprememba v prvem koraku je tako zaenkrat zgolj v denarnem toku, ki gre sedaj preko Elektro Gorenjska do SODO in nato do ostalih udeležencev na trgu z električno energijo.

3.3 Lastniška struktura

Lastniška struktura podjetja je bila na dan 31. 12. 2006 taka, kot je prikazana na sliki 8.

Slika 8: Lastniška struktura podjetja Elektro Gorenjska (v %)



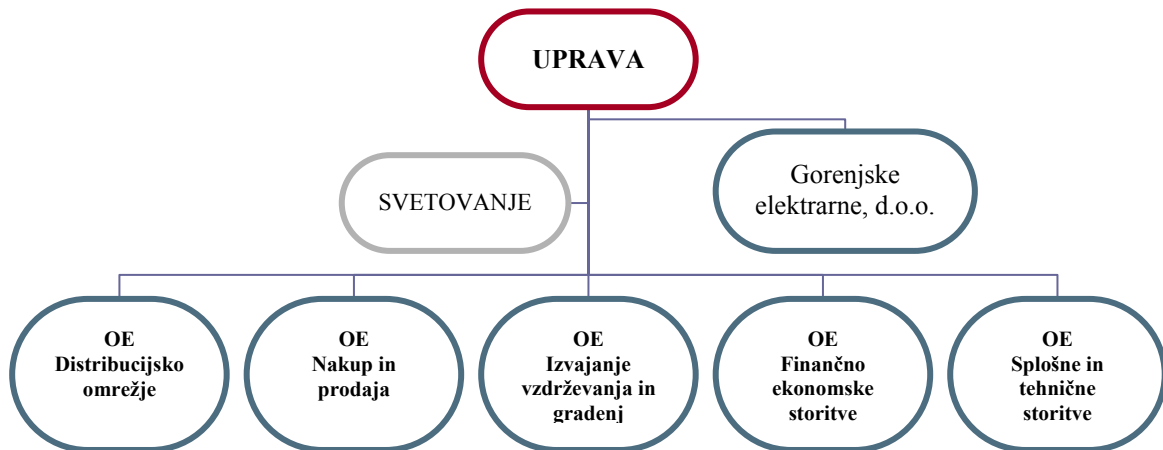
Vir: Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 52

³ SODO d.o.o. je podjetje, ki izvaja gospodarsko javno službo sistemski operater distribucijskega omrežja za celotno območje Slovenije in je v 100 % državni lasti.

3.4 Organizacijska struktura

S 1.1. 2007 je v veljavo stopila nova organizacijska shema⁴ (glej sliko 9).

Slika 9: Organizacijska shema podjetja Elektro Gorenjska



Vir: Organigram Elektra Gorenjska, 2007

3.5 Vizija in poslanstvo

Elektro Gorenjska ima svojo vizijo razdeljeno na tri dele. Prvi je namenjen reguliranim dejavnostim, drugi tržnim dejavnostim in tretji hčerinskemu podjetju Gorenjske elektrarne. Vizija podjetja se glasi (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 30):

- *Na področju reguliranih dejavnosti se bomo še bolj približali odjemalcu in postali prepoznavni v slovenskem prostoru kot odjemalcu prijazno podjetje.*
- *Na področju tržnih dejavnosti bomo okrepili dejavnosti novogradenj in proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov. Prek hčerinske družbe Gorenjske elektrarne bomo postali prepoznaven proizvajalec električne energije iz obnovljivih virov na okolju prijazen način.*
- *Krepili bomo novo celostno podobo, ki vizualno izraža poslanstvo podjetja in usmerjenost v prihodnost ter izkazuje skupen nastop družb Elektro Gorenjska in Gorenjske elektrarne v skupini Elektro Gorenjska.*

⁴ OE je kratica za Organizacijska enota

Podobno kot vizijo ima na tri dele razdeljeno tudi poslanstvo, ki se glasi (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 30):

- *V sklopu reguliranih dejavnosti odjemalcem dobavljamo zanesljivo in kakovostno električno energijo ter odjemalcem zagotavljamo prijazne storitve, ob primernih stroških.*
- *S tržnimi dejavnostmi na področju prodaje električne energije bomo ohranjali obstoječi tržni delež in ga, če bo to stroškovno in organizacijsko primerno, tudi povečevali. Okrepili bomo dejavnost novogradenj, da bo sposobna v celoti izvajati elektromontažna dela lastnih investicij in konkurenčno nastopati na trgu.*
- *Hčerinska družba Gorenjske elektrarne bo optimizirala proizvodnjo električne energije z obstoječimi kapacitetami in povečala proizvodne kapacitete. Analizirala bo tudi druge možnosti proizvodnje električne energije in jih vključila v program proizvodnje in odkupa.*

Poleg vizije in poslanstva so navedene tudi vrednote, za katere se podjetje zavzema (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 30).

- *Poslujemo v okviru zakonskih določil in etičnih norm.*
- *Skrbimo za zaposlene in si prizadevamo povečati njihovo zadovoljstvo.*
- *Delujemo skladno s politiko kakovosti.*
- *Veliko skrb namenjamo varstvu okolja, zato uvajamo nove, okolju prijazne tehnologije.*
- *Spodbujamo učinkovito rabo električne energije pri svojih odjemalcih.*

3.6 Osnovne ekonomske značilnosti podjetja danes

Po podatkih za leto 2006 so poslovni prihodki podjetja Elektro Gorenjska znašali 80,6 milijona EUR, poslovni izid iz poslovanja 1,68 milijona EUR, čisti dobiček 1,46 milijona EUR, sredstva 154,5 milijonov EUR in kapital 125,5 milijona EUR. V podjetju je bilo v letu 2006 povprečno zaposlenih 351,8 ljudi (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 34-76).

Elektro Gorenjska je v letu 2006 dobavljala električno energijo preko 83.000 odjemalcem, od tega je bilo 10.700 podjetij, ostalo pa gospodinjstva. Prodana količina električne energije je v letu 2006 znašala 944 GWh. Skupina Elektro Gorenjska ima v lasti skupaj 15 kvalificiranih

malih in srednjih hidroelektrarn in dve mikro sončni elektrarni⁵, ki so v letu 2006 proizvedle 50 GWh električne energije. Razliko med lastno proizvodnjo električne energije in prodano električno energijo podjetje kupuje na trgu, večino, preko 90 %, pri Holdingu Slovenske elektrarne, d.o.o. (HSE), ostalo pa pri malih kvalificiranih proizvajalcih (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 34).

4. ANALIZA OKOLJA PODJETJA ELEKTRO GORENJSKA

4.1 Ocena najširšega okolja

Za poslovanje uspešnih podjetij je značilen pristop »od zunaj navznoter«. V takšnih podjetjih se zavedajo, da se v trženjskem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in nove ovire. Stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam v njem sta zato življenjskega pomena za vsako uspešno podjetje (Kotler, 1996, str. 151).

Poslovno okolje podjetja je pomemben dejavnik, katerega mora podjetje upoštevati pri svojem poslovanju. Analiza poslovnega okolja obsega predvidevanje nastanka in vpliva dogodkov v političnem, ekonomskem, socialnem, naravnem in tehnološkem okolju. Zaradi boljše predstavitve in razumevanja sem le-te razvrstil v matriko poslovnega okolja, v skladu s Piercyjevim pristopom k preučevanju dogajanja v širšem zunanjem okolju podjetja (Piercy, 1991, str. 208–215). Dogodke sem v matriko uvrstil po kriteriju verjetnosti nastanka dogodka in po kriteriju vpliva dogodka na poslovanje podjetja. Nekateri dogodki namreč lahko zavirajo poslovanje podjetja, drugi mu nudijo nove razvojne možnosti.

Učinek dogodka na poslovanje podjetja je lahko:

- 1 - idealen – velika priložnost za naše poslovanje,
- 2 - zelo dober – zelo zanimiv za nas,
- 3 - dober – nekaj prednosti za nas,
- 4 - nevtralen – lahko je tako ali drugače,
- 5 - slab – grožnja za naše poslovanje,
- 6 - zelo slab – zelo nevarna grožnja za naše poslovanje,
- 7 - katastrofa – zelo velika nevarnost, ki nas lahko izloči iz poslovanja.

Verjetnost nastanka dogodka izrazimo v odstotkih:

- nad 70 do 100 % – velika verjetnost nastanka dogodka,
- nad 30 do 70 % – srednja verjetnost nastanka dogodka,
- od 0 do 30 % – nizka verjetnost nastanka dogodka.

⁵ Glede na nazivno instalirano električno moč se kvalificirane elektrarne skladno z Uredbo o pogojih za pridobitev statusa kvalificiranega proizvajalca električne energije (Uradni list RS, št. 71/2007) delijo na: mikro: do 50 kW; male: nad 50 kW do 1MW; srednje: nad 1 MW do 10 MW in velike: nad 10 MW.

Lestvici ocen iz prejšnjih dveh odstavkov sta uporabljeni pri ocenjevanju učinka dogodka na poslovanje in verjetnosti nastanka dogodka v nadaljevanju v tabelah 1 do 5. Za določitev ocene učinka na poslovanje podjetja in verjetnosti nastanka dogodka je bila uporabljena metoda kvalitativnega ocenjevanja na podlagi pogovorov z vodstvenim kadrom podjetja.

4.1.1 Gospodarsko okolje

Vpliv gospodarskega okolja na poslovanje podjetja je velik. Pri tem je potrebno upoštevati monetarno in fiskalno politiko, gibanje obrestnih mer, plač in cene energentov. Ocene najpomembnejših dogodkov, njihovih verjetnosti nastanka ter njihovih vplivov na poslovanje podjetja prikazujem v tabeli 1.

Tabela 1: Ocene glavnih dejavnikov gospodarskega okolja

Dogodek ¹	Vpliv ²	Učinek ³	Verjetnost ⁴
G1: gospodarska rast se nadaljuje	<ul style="list-style-type: none"> povečevala se bo poraba električne energije več priložnosti za investiranje v projekte učinkovite rabe energije 	2	95
G2: stopnja brezposelnosti ostane na enakem nivoju	<ul style="list-style-type: none"> poraba električne energije v gospodinjstvih se ne bo zmanjševala 	4	80
G3: pridobitev proizvodnih zmogljivosti za električno energijo v drugih državah	<ul style="list-style-type: none"> povečani blagovni tokovi med Slovenijo (EU) in temi območji. dodatno obremenjevanje čezmejnih prenosnih zmogljivosti manjša odvisnost od drugih konkurentov na trgu 	3	30
G4: zviševanje cen energentov	<ul style="list-style-type: none"> zviševanje cen električne energije zmanjševanje porabe električne energije pri porabnikih investicije v ukrepe učinkovite rabe energije pogodbeno financiranje ukrepov URE⁶ 	3	60
G5: prihod tuje konkurence	<ul style="list-style-type: none"> možnost prevzema Elektro Gorenjska s strani tujega prevzemnika 	4	50

1 Dogodek – gospodarski dogodek

2 Vpliv – vpliv gospodarskega dogodka na poslovanje podjetja

3 Učinek – učinek gospodarskega dogodka na poslovanje podjetja (ocena 1(idealna) – 7 (katastrofa))

4 Verjetnost – verjetnost nastanka gospodarskega dogodka (0 % - 100 %)

⁶ URE – učinkovita raba energije

4.1.2 Politično–pravno okolje

Ocene najpomembnejših dogodkov, njihovih verjetnosti nastanka ter njihovih vplivov na poslovanje podjetja prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Ocene glavnih dejavnikov politično – pravnega okolja

Dogodek ¹	Vpliv ²	Učinek ³	Verjetnost ⁴
P1: Vstop Hrvaške v EU	<ul style="list-style-type: none"> • znižanje stroškov pri uvozu električne energije preko Hrvaške 	3	50
P2: Regionalizacija Slovenije	<ul style="list-style-type: none"> • lažje pridobivanje denarja iz evropskih skladov 	3	50
P3: Politična in varnostna nestabilnost v državah, ki dobavljajo primarne energente	<ul style="list-style-type: none"> • manjša zanesljivost oskrbe z električno energijo 	5	40
P4: Politična nestabilnost v državah bivše Jugoslavije, Romunije, Bolgarije, Ukrajine	<ul style="list-style-type: none"> • priložnosti za nakup proizvodnih zmogljivosti 	3	30
P5: Prihod novih konkurentov zaradi procesa liberalizacije in deregulacije trga	<ul style="list-style-type: none"> • pojavili se bodo novi konkurenti – domači in tuji, konkurenca bo vse večja in s tem tudi pritisk na marže trgovcev 	6	80
P6: Proces liberalizacije in deregulacije trga	<ul style="list-style-type: none"> • oblikovanje strateških povezav z domačimi proizvajalci električne energije 	3	90
P7: popolna sprostitev trga za gospodinjstva	<ul style="list-style-type: none"> • v Sloveniji v obdobju treh let ne pričakujemo navala konkurentov • kasneje močna konkurenca domačih in tujih ponudnikov električne energije • poenostavitev postopkov nakupa električne energije za gospodinjstva • izguba statusa javnega podjetja in zato zmanjšan direkten vpliv vlade na poslovanje 	4	80

1 Dogodek – politično - pravni dogodek

2 Vpliv – vpliv politično - pravnega dogodka na poslovanje podjetja

3 Učinek – učinek politično – pravnega dogodka na poslovanje podjetja (ocena 1(idealna) – 7 (katastrofa))

4 Verjetnost – verjetnost nastanka politično - pravnega dogodka (0 % - 100 %)

Politično okolje podjetja je definirano predvsem z zakonodajo in pravnimi predpisi na vseh območjih, kjer podjetje posluje. Elektro Gorenjska posluje zgolj v Sloveniji, zato jo zadeva zgolj

slovenska zakonodaja, ki pa je pod močnim vplivom zakonodaje EU. Glede na to, da je večinski lastnik država, je močan vpliv čutiti tudi s strani vladajoče politične opcije.

4.1.3 Tehnološko okolje

Spremembe v tehnološkem okolju so pridobitev za odjemalce kot tudi za podjetje. Spremembe se kažejo predvsem pri uvajanju novih informacijskih tehnologij ter izboljšanih lastnostih opreme za dobavo in merjenje električne energije. Pravočasen in enostaven dostop do informacij omogoča lažje planiranje in kontrolo celotnega poslovanja podjetja, pa tudi sledenje vsem spremembam, ki se odvijajo na trgu in pravočasen odgovor nanje. Ocene glavnih dogodkov in verjetnosti njihovega nastopa ter vplivov so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Ocene glavnih dejavnikov tehnološkega okolja

Dogodek ¹	Vpliv ²	Učinek ³	Verjetnost ⁴
T1: nove rešitve na področju informacijske tehnologije	<ul style="list-style-type: none"> • izboljšanje kakovosti storitev za odjemalce • večja učinkovitost delovnih procesov znotraj podjetja • visoka investicijska vlaganja 	3	90
T2: nove tehnologije za pridobivanje električne energije	<ul style="list-style-type: none"> • priložnost za investiranje v alternativne vire energije • povečevanje učinkovitosti sedanjih proizvodnih zmogljivosti 	2	65
T3: nove rešitve na področju odčitavanja števecv električne energije	<ul style="list-style-type: none"> • večja preglednost nad porabo električne energije • boljše predvidevanje bodoče porabe električne energije • več možnosti za oblikovanje različnih produktov 	2	90
T4: postavitve novih elektroenergetskih povezav s sosednjimi državami	<ul style="list-style-type: none"> • več možnosti za trgovanje z električno energijo • več konkurence pomeni več možnosti za ugoden nakup električne energije 	2	60

1 Dogodek – tehnološki dogodek

2 Vpliv – vpliv tehnološkega dogodka na poslovanje podjetja

3 Učinek – učinek tehnološkega dogodka na poslovanje podjetja (ocena 1(idealno) – 7 (katastrofa))

4 Verjetnost – verjetnost nastanka tehnološkega dogodka (0 % - 100 %)

4.1.4 Kulturno–socialno okolje

Družba, v kateri ljudje živijo, je pomemben dejavnik pri oblikovanju njihovih temeljnih prepričanj, vrednot in meril. Ljudje nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo

razmerje do samih sebe, do drugih ljudi ter do narave (Kotler, 1996, str. 167). Zato je preučevanje socialnega in kulturnega podokolja ključ do pridobitve informacij o trendih, ki lahko pomembno vplivajo na spremembe trga in okolja podjetja. Ocene glavnih dogodkov in verjetnosti njihovega nastopa ter vplivov so prikazane v tabeli 4.

Tabela 4: Ocene glavnih dejavnikov kulturno socialnega okolja

Dogodek ¹	Vpliv ²	Učinek ³	Verjetnost ⁴
K1: upoštevanje ekoloških standardov	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost prodaje elektrike proizvedene iz OVE⁷ • Več denarja za investicije v proizvodnjo električne energije iz OVE • možnosti za dodatno promoviranje podjetja z »zelenimi« projekti • zmanjševanje porabe električne energije • izvajanje ukrepov učinkovite rabe električne energije 	2	90
K2: neznanje in ležernost posameznih slovenskih podjetnikov	<ul style="list-style-type: none"> • več možnosti za ohranjanje in povečevanje tržnega deleža • izobraževanje obstoječih in potencialnih strank 	2	60
K3: spremenjene nakupovalne navade potrošnikov	<ul style="list-style-type: none"> • nakupovanje preko interneta ali v trgovinah pomeni spremembo ustaljenih prodajnih poti in nov izziv za podjetje 	3	80
K4: spremenjen način in urnik življenja	<ul style="list-style-type: none"> • spremenjen diagram porabe električne energije 	4	100

¹ Dogodek – kulturno – socialni dogodek

² Vpliv – vpliv kulturno – socialnega dogodka na poslovanje podjetja

³ Učinek – učinek kulturno – socialnega dogodka na poslovanje podjetja (ocena 1 (idealno) – 7 (katastrofa))

⁴ Verjetnost – verjetnost nastanka kulturno – socialnega dogodka (0 % - 100 %)

4.1.5 Naravno okolje

Električna energija je ena ključnih dobrin, potrebnih za razvoj človeštva. Njena proizvodnja, prenos in poraba neizbežno vplivajo na naravno okolje. Zaradi tega je razvoj elektrogospodarstva povezan z vprašanjem trajnostnega razvoja, ki naj omogoči razvoj družbe ob upoštevanju narave in človekovega okolja. Ekološke omejitve, izražene predvsem v okviru kjotskega sporazuma, ki je stopil v veljavo leta 2005, bodo v bodoče igrale eno ključnih vlog pri preobrazbi elektrogospodarstva. Ocene glavnih dogodkov in verjetnosti njihovega nastopa ter vplivov so prikazane v tabeli 5.

⁷ OVE je kratica za Obnovljivi Viri Energije. To so energija sonca, energija v biomasi, geotermalna energija in vetrna energija.

Tabela 5: Ocene glavnih dejavnikov naravnega okolja

Dogodek ¹	Vpliv ²	Učinek ³	Verjetnost ⁴
N1: globalno segrevanje ozračja	<ul style="list-style-type: none"> povečana poraba električne energije v spomladanskih, poletnih in jesenskih mesecih (več klimatskih naprav) zmanjšana poraba v zimskih mesecih (manj ogrevanja) 	3	90
N2: zmanjševanje emisij CO2	<ul style="list-style-type: none"> uporaba novih tehnologij za pridobivanje električne energije uporaba OVE učinkovita raba energije pravi energent na pravo mesto 	2	100
N3: umeščanje proizvodnih objektov v okolje	<ul style="list-style-type: none"> težave zaradi odklonilnega odnosa prebivalstva temeljita analiza privlačnosti, ranljivosti in ustreznosti prostora za nov proizvodni objekt povečanje komuniciranja z javnostmi na določenem geografskem območju 	5	80

1 Dogodek – naravni dogodek

2 Vpliv – vpliv naravnega dogodka na poslovanje podjetja

3 Učinek – učinek naravnega dogodka na poslovanje podjetja (ocena 1(idealna) – 7 (katastrofa))

4 Verjetnost – verjetnost nastanka naravnega dogodka (0 % - 100 %)

4.1.6 Razvrščanje dogodkov iz okolja v matriko poslovnega okolja podjetja

Virov energije je začelo primanjkovati oziroma so se začeli dražiti. Obstoječa tehnologija pri pretvorbi fosilnih goriv v energijo proizvaja preveč toplogrednih plinov, zato se je ozračje pričelo ogrevati. Naravno okolje se je torej začelo spreminjati. Prvi so to opazili znanstveniki in naravovarstveniki, ki so prepričali tudi Evropsko komisijo, da z nadaljevanjem onesnaževanja postavljamo v nevarnost prebivalstvo, naravo in posledično tudi gospodarstvo. Če uporabim Pučkovo razdelitev okolja na podokolja lahko rečem, da se je naravno okolje spremenilo ali bolje, da se je Evropska komisija zavedla, da se je spremenilo.

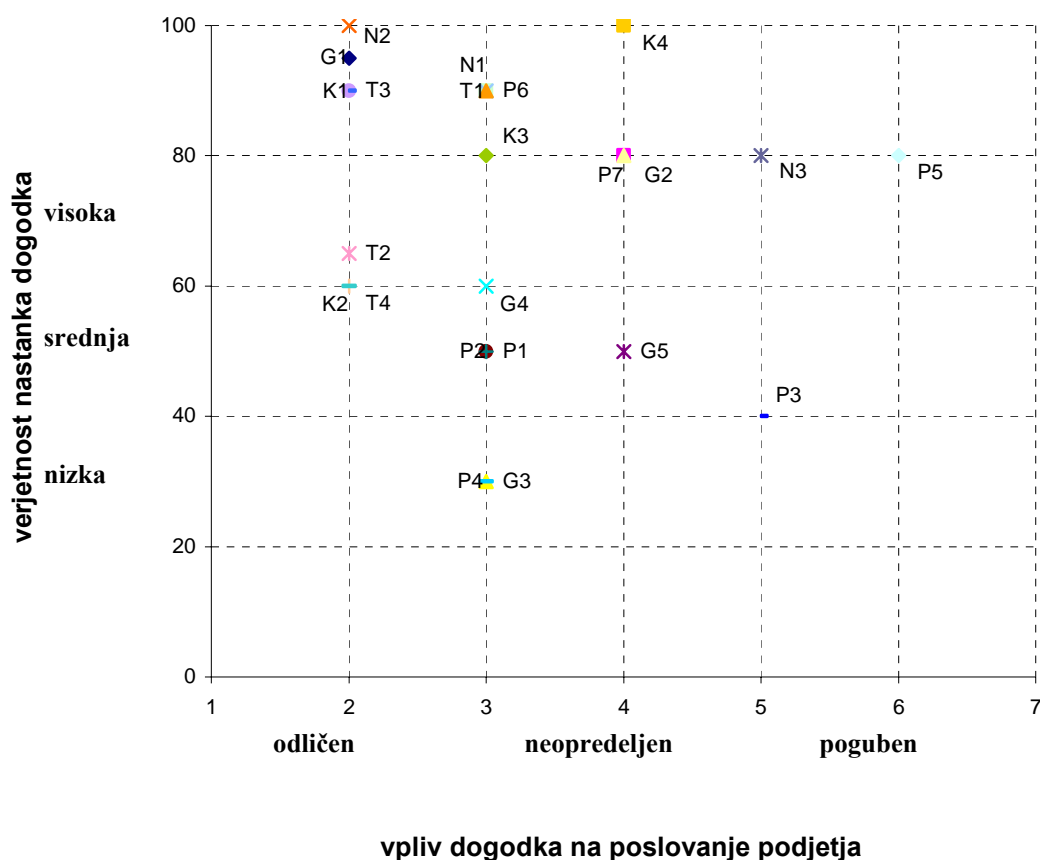
Evropska komisija ima to moč, da lahko vpliva na politično in pravno okolje in s tem predpiše »pravila igre«, ki bodo omogočila, da z ekonomsko upravičenimi ukrepi spodbudijo nove inovacije na področju tehnologij, ki bodo upoštevale tudi naravovarstveni vidik. Z novimi pravili je torej mogoče tehnologijo, ki še včeraj z ekonomskega vidika ni bila zanimiva, kar naenkrat napraviti zelo privlačno.

To pomeni, da se tudi v gospodarstvu okolje spremeni. Podjetje Elektro Gorenjska lahko umestim v gospodarsko podokolje. Če npr. na trgu električne energije zavladajo konkurenca in tržni pogoji, se bo pri določeni ceni za električno energijo spremenila poraba. Torej se v končni

fazi začenjajo spreminjati navade ljudi in postopno tudi kultura. To ne pomeni, da nekateri ljudje že sedaj ne varčujemo z energijo in se obnašamo okoljevarstveno, pač pa, da se bomo prav vsi zavedli posledic svojega obnašanja. Če torej porabim preveč elektrike, je bilo zato porabljenega preveč premoga in proizvedenega preveč toplogrednega ogljikovega dioksida po nepotrebnem. Krog je tako sklenjen. Naravno okolje preko politično-pravnega, tehnično-tehnološkega in gospodarskega okolja na koncu vpliva na kulturno okolje, ki vpliva nazaj spet na vsa ostala okolja.

Ob upoštevanju učinka dogodka na poslovanje podjetja in verjetnosti nastanka dogodka lahko uvrstimo posamezne dogodke v matriko poslovnega okolja podjetja (glej sliko 10).

Slika 10: Matrika poslovnega okolja podjetja Elektro Gorenjska



Opomba: Simboli E1, E2, ...N3 so iz tabel 1 - 5

Matrike poslovnega okolja podjetja Elektro Gorenjska kaže na raznolike dogodke, ki bi se lahko zgodili. Večina teh leži v področju ugodnega vpliva na poslovanje, kar pomeni, da dogodki predstavljajo tako prednosti pri poslovanju kot priložnosti v bodoče. Največ priložnosti se podjetju ponuja na področju ekologije v smislu zmanjševanja izpustov toplogrednih plinov, kar pomeni učinkovito rabo energije pri končnih odjemalcih in rabo obnovljivih virov energije za proizvodnjo energije ob hkratnem upoštevanju nadaljevanja ugodnega trenda gospodarske rasti v Sloveniji in skupne porabe električne energije.

Največ težav gre pričakovati na političnem področju, predvsem pri procesu deregulacije in liberalizacije energetskega trga, kar se bo odražalo v povečani konkurenci na trgu z električno energijo. Težave se lahko pojavijo tudi pri umeščanju novih proizvodnih objektov v naravno okolje.

4.2 Analiza privlačnosti panoge

Za ocenjevanje privlačnosti panoge se najpogosteje uporablja model konkurenčnih silnic, ki ga je v začetku osemdesetih let razvil Porter in je predstavljen v točki 2.3.1.2.1.

Ovire pri vstopu so lahko visoke ali nizke. Če upoštevamo, da bo na dolgi rok zdržal lahko le dobavitelj, ki bo imel zadosti svoje proizvodnje električne energije ustrezno razpršene glede na vrsto energenta, potem so ovire za vstop zelo visoke. Po drugi strani lahko manjši trgovci izkoriščajo tržne niše in kupujejo proizvodne vire, ki za velike igralce niso zanimivi. Tako se lahko vstopne ovire zmanjšajo. Če nek trgovec doseže dober dogovor s proizvajalci brez tega, da bi bil z njimi kapitalno povezan, lahko praktično vsakdo, ki pridobi kupca, posluje na trgu z električno energijo. V tem primeru je seveda življenjsko odvisen od »dobre volje« proizvajalca in v kolikor mu le-ta ne ponudi dobrih pogojev pri nakupu električne energije, lahko hitro pride do stečaja podjetja dobavitelja.

Pogajalska moč kupcev:

Kupci imajo veliko pogajalsko moč, čeprav se nekateri tega še ne zavedajo. Konkurentov na trgu bo vedno več in ker je elektrika blago, ki ima kjerkoli v Sloveniji popolnoma enake tehnične lastnosti, ki niso odvisne od dobavitelja, lahko kupec izbere tistega, ki ima najnižjo ceno, ker bo kvaliteta elektrike zanj popolnoma enaka.

Pogajalska moč dobaviteljev se spreminja glede na velikost odjemalca in glede na to, koliko je odjemalcu pomembna zanesljivost dobave. Velika podjetja navadno ne tvegajo sklepanja poslova z malimi dobavitelji, ker se lahko ob nerednem plačevanju zgodi, da ga sami pahnejo v finančne težave, ki se na koncu končajo z odklopom odjemalca od elektroenergetskega omrežja. Mali odjemalci, ki lahko več tvegajo in so cenovno manj elastični, lahko sklepajo posle tudi z manjšimi dobavitelji. Veliki dobavitelji imajo tudi to prednost, da lažje kot mali poleg ugodne cene ponudijo dodatne storitve, ki prepričajo odjemalca, da jih izbere za svojega dobavitelja.

Razpoložljivost nadomestkov

Vsi dobavitelji v Sloveniji prodajajo popolnoma enako elektriko. Tehnične lastnosti električne energije so standardizirane in na njih dobavitelj nima nobenega vpliva. Tehnična zanesljivost dobave je odvisna od zanesljivosti elektroenergetskega omrežja, za kar pa sta odgovorna SOPO in SODO. Dobavitelj lahko vpliva na zanesljivost dobave zgolj s finančnega vidika. V primeru, da gre njegovo podjetje v stečaj ali da ne poravnava svojih obveznosti do proizvajalcev električne energije in mu le-ti prekinejo dobavo električne energije lahko odjemalci, ki imajo z njim sklenjeno pogodbo, ostanejo brez električne energije. Električna energija se uporablja za

pogon najrazličnejših naprav, ki potrebujejo električno energijo za svoje delovanje. Njena prednost je razmeroma enostaven transport do končnega porabnika. O razpoložljivih nadomestkih zato skorajda ne moremo govoriti.

O nadomestkih za električno energijo lahko govorimo zgolj na področju ogrevanja, kjer so nadomestki lahko ostali energenti (fosilna goriva in OVE). Uporaba ostalih energentov za ogrevanje je odvisna od cenovnih razmerij med njimi in električno energijo ter možnih tehničnih izvedb ogrevanja. Načeloma je električna energija preveč plemenita oblika energije, da bi jo bilo smiselno uporabljati za ogrevanje. Trenutna cenovna nesorazmerja med energenti povzročajo, da se električna energija uporablja tudi za ogrevanje v dokaj visoki meri. To se dogaja predvsem pri gospodinjskih odjemalcih in je posledica reguliranih cen električne energije, ki so nižje od tržnih, vendar to na dolgi rok ni sprejemljivo in se bo s prihodom gospodinjskih odjemalcev na trg spremenilo, ker bodo cene postopno dosegle tržni nivo.

Rivalstvo med konkurenti je veliko, saj pomeni prihod novih konkurentov na trg samo to, da bodo imeli ostali dobavitelji zaradi novega dobavitelja manjši tržni delež. Zato so konkurenti pri sklepanju dobavnih pogodb na relaciji proizvajalec – novi dobavitelj zelo previdni. Privlačnost panoge je s tega vidika nizka.

Iz tabele 6 lahko ugotovimo, da je skupna ocena privlačnosti panoge na podlagi petih določljivk srednja. Tudi v prihodnjem obdobju ne pričakujem bistvenih sprememb, zato ocenjujem, da bo privlačnost panoge enaka kot sedaj.

Tabela 6: Ocena privlačnosti panoge proizvodnja in prodaja električne energije

Določljivke	Ocena privlačnosti panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Ovire pri vstopu		✘	
Pogajalska moč kupcev	✘		
Pogajalska moč dobaviteljev		✘	
Razpoložljivost nadomestkov			✘
Rivalstvo med konkurenti	✘		
Skupaj	2	2	1

4.3 Analiza trga

Slovenija leži na stičišču držav, ki se tako v tehničnem kot tudi tržnem smislu med seboj zelo razlikujejo. Na severni meji Slovenija meji na formalno 100 % odprta in likvidna trga Avstrije in Nemčije. Na zahodni meji ostaja z veliko verjetnostjo Italija tudi v prihodnjem desetletju država z največjim neto uvozom in najvišjimi cenami električne energije v Evropi. Po drugi strani

Slovenija meji na svoji jugovzhodni meji na nastajajoči regionalni trg držav jugovzhodne Evrope, za katerega je značilna razdrobljenost in precejšnje zaostajanje procesa liberalizacije v primerjavi z državami EU. Geografsko gledano ima tako Slovenija odlično lego, Elektro Gorenjska pa zelo dobre možnosti za trgovanje in poslovanje v Sloveniji in na drugih bližnjih trgih.

Slovenski trg električne energije je namreč vpet med danes tri najzanimivejše evropske trge: srednjeevropskega na severu, jugovzhodnoevropskega na jugu in italijanskega na zahodu. Z dinamiko sosednjih trgov in posebej s skorajšnjo razširitvijo veljavnosti prava Evropske unije na države Jugovzhodne Evrope slovenski trg pridobiva vedno pomembnejšo vlogo ključnega povezovalnega člana. (Letno poročilo Borzen 2005, 2006, str. 3)

Na sliki 11 prikazujem elektroenergetsko bilanco proizvodnje in porabe električne energije v Sloveniji za leto 2006. Slika zelo nazorno prikazuje pretok električne energije od proizvodnje do končnih porabnikov, ki se delijo na upravičene odjemalce, priključene na prenosno in distribucijska omrežja in s tem tudi celoten trg z električno energijo v smislu tržnih segmentov in tržnih potencialov, zato jo bom v nadaljevanju uporabil kot podlago za razlago proizvodnega in veleprodajnega trga kot tudi maloprodajnega trga in vloge ter tržnih deležev dobaviteljev pri dobavi končnim odjemalcem.

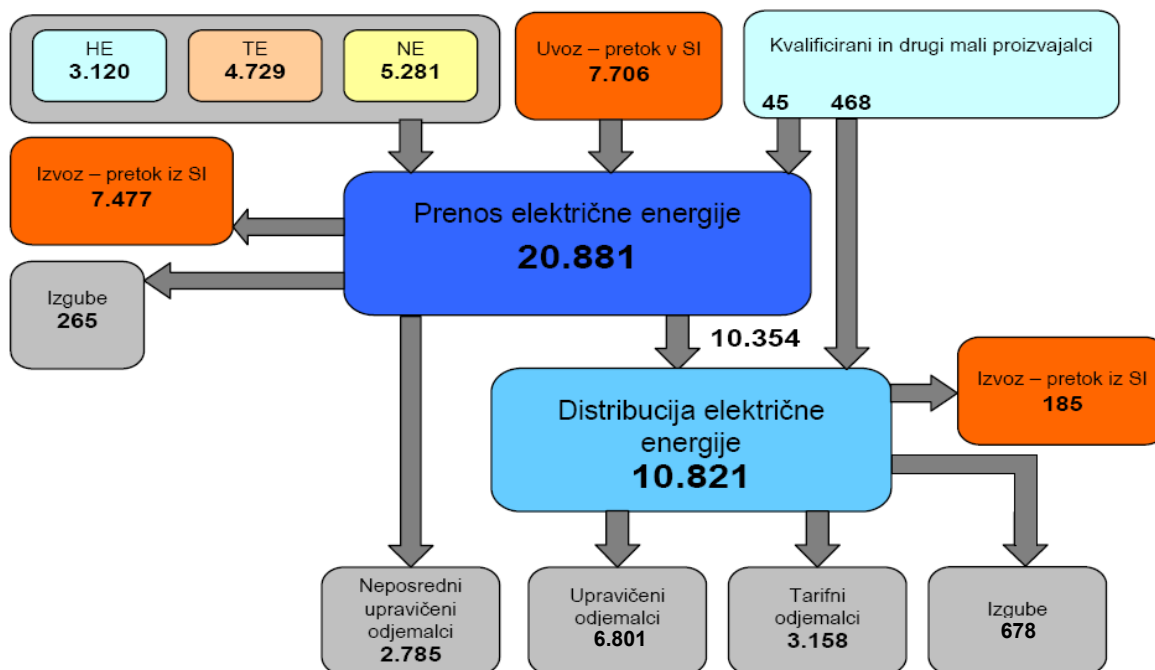
4.3.1 Proizvodnja in veleprodajni trg električne energije

Če torej umestimo proizvodnjo na sliko 11, vidimo, da je to segment zgoraj levo, kjer je navedena proizvedena količina električne energije v HE, TE in NE, in segment zgoraj desno, kjer sta navedeni proizvedeni količini električne energije za kvalificirane in druge male proizvajalce.

Pri proizvodnji električne energije v velikih objektih z močjo nad 10 MW je v letu 2006 v Sloveniji delovalo osem podjetij. Ta so: Dravske elektrarne Maribor, d. o. o. (DEM), Savske elektrarne Ljubljana, d. o. o. (SEL), Soške elektrarne Nova Gorica, d. o. o. (SENG), Nuklearna elektrarna Krško, d. o. o. (NEK), Termoelektrarna Šoštanj, d. o. o. (TEŠ), Termoelektrarna Trbovlje, d. o. o. (TET), Termoelektrarna Toplarna Ljubljana, d. o. o. (TE-TOL) in Termoelektrarna Brestanica, d. o. o. (TEB).

Tri podjetja (DEM, SEL in SENG) pridobivajo električno energijo v hidroelektrarnah, eno (NEK) v jedrski elektrarni, dve (TEŠ in TET) v termoelektrarnah na premog, eno (TE-TOL) sproizvaja toploto in električno energijo ter eno (TEB) iz tekočih in plinastih goriv. Od poletja 2001 poslujejo podjetja DEM, SENG in TEŠ skupaj s Premogovnikom Velenje v okviru Holdinga Slovenske elektrarne, d. o. o. (HSE). Julija 2006 sta se iz HSE ločili proizvodni podjetji SEL in TEB ter se vključili v podjetje Gen energija, ki skupaj z NEK tvori drugi energetske steber v Sloveniji. Kljub temu so podjetja poslovala še v okviru prejšnjih povezav, saj so bili dejanski prestopi v obliki menjave bilančnih skupin izvedeni šele s 1. januarjem 2007 (Poročilo o stanju na področju energetike za Slovenijo za leto 2006, 2007, str. 37).

Slika 11: Elektroenergetska bilanca proizvodnje in porabe električne energije v Sloveniji za leto 2006⁸



Vir: Poročilo o stanju na področju energetike za Slovenijo za leto 2006, 2007, str. 11

Pojem kvalificirane proizvodnje električne energije je uvedel Energetski zakon z namenom povečanja obsega električne energije, ki se proizvaja na okolju prijazen način. Sem sodi proizvodnja električne energije iz obnovljivih virov energije ali odpadkov in soproizvodnja električne energije in toplote z nadpovprečno visokim izkoristkom. Kvalificiranih proizvajalcev z inštalirano močjo pod 10 MW je bilo v Sloveniji dne 3.9.2007 natanko 524. (Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 3.9.2007, 2007). Priključeni so na prenosno in distribucijska omrežja.

Podjetje TE – TOL ima status kvalificiranega proizvajalca in prosto prodaja električno energijo na trgu. Status kvalificiranega proizvajalca pomeni, da od SOPO za vso proizvedeno električno energijo dobi premijo skladno s Sklepom o cenah in premijah za odkup električne energije od kvalificiranih proizvajalcev električne energije (Uradni list RS, št. 75/2006), ki ga sprejme Vlada RS.

Družba TET ima na podlagi Energetskega zakona (EZ) zaradi uporabe domačega premoga po sistemu prednostnega dispečiranja zagotovljen letni odkup proizvedene električne energije. Na podlagi Zakona o postopnem zapiranju Rudnika Trbovlje-Hrastnik (RTH) in razvojnem prestrukturiranju regije, sprejetem leta 2000 in dopoljenem junija 2004, je določeno obdobje prednostnega dispečiranja oziroma obdobje uporabe premoga RTH do konca leta 2009. Družba

⁸ Kratice na sliki imajo naslednji pomen: HE – hidroelektrarne; TE – termoelektrarne; NE – Nuklearna elektrarna Krško in SI – Slovenija. Vse količine električne energije so navedene v enoti GWh za obdobje celotnega leta 2006.

prodaja svojo energijo prosto na trgu (Termoelektrarna Trbovlje - Letno poročilo za leto 2005, 2006, str. 1).

Država je posredno ali neposredno večinska lastnica vseh največjih osmih podjetij za proizvodnjo električne energije, razen Nuklearne elektrarne Krško, kjer ima družba Gen energija, d.o.o., ki je v večinski državni lasti, 50% lastniški delež (glej tabelo 7) (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 40).

Tabela 7: Lastniška struktura podjetij za proizvodnjo električne energije ob koncu leta 2006

Proizvajalci	Republika Slovenija	HSE	Drugi delničarji	MO Ljubljana	Gen - energija	Hrvatska elektroprivreda	Skupaj
DEM	0,1 %	99,9 %					100,0 %
SEL			20,5 %		79,5 %		100,0 %
SENG		79,5 %	20,5 %				100,0 %
TEB					100 %		100,0 %
TEŠ		100 %					100,0 %
TET	80,3 %		19,7 %				100,0 %
TE – TOL	64,6 %			35,4 %			100,0 %
NEK					50 %	50 %	100,0 %

Vir: Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 41 z upoštevanjem lastniških sprememb v letu 2006

V tabeli 8 so prikazane količine proizvedene električne energije v slovenskih elektrarnah v letu 2006. Slovenske elektrarne so v letu 2006 skupaj proizvedle 11.003 GWh. Pri tem je upoštevana 50% proizvodnja v NEK, kar je skladno z lastniško strukturo.

Tabela 8: Proizvodnja električne energije v Sloveniji po posameznih elektrarnah v letu 2006

Elektrarna	Letna proizvodnja	Delež
Dravske elektrarne Maribor	2.400 GWh	21,81%
Savske elektrarne Ljubljana	350 GWh	3,18%
Soške elektrarne Nova Gorica	370 GWh	3,36%
Nuklearna elektrarna Krško*	2.641 GWh	24,00%
Termoelektrarna Šoštanj	3.684 GWh	33,48%
Termoelektrarna Trbovlje	632 GWh	5,74%
Termoelektrarna Toplarna Ljubljana	393 GWh	3,57%
Termoelektrarna Brestanica	20 GWh	0,18%
Ostali	513 GWh	4,66%
Skupaj	11.003 GWh	100,00%

*Opomba: upoštevan 50% delež Slovenije

Vir: Elektroenergetski sistem Slovenije 2006, 2007, str. 21-22

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 11

V tabeli 9 prikazujem razdelitev proizvedene električne energije glede na posamezne proizvajalce. Upošteval sem lastniško strukturo elektrarn, kot je navedeno v tabeli 7. Iz tabele 8 je razvidno, da v Sloveniji dva proizvajalca električne energije obvladujeta preko 86%

proizvodnega trga. Delež HSE je v letu 2006 ob upoštevanju predpostavki, da proizvedena električna energija v SEL in TEB za leto 2006 v celoti pripade Gen energiji, znašal 58,66%.

Tabela 9: Proizvodnja električne energije po posameznih proizvajalcih ob koncu leta 2006

Proizvajalec	Letna proizvodnja	Delež
HSE	6.454 GWh	58,66%
Gen energija	3.010 GWh	27,36%
ostali (MP ⁹ , TET in TE – TOL)	1.538 GWh	13,98%
Skupaj	11.003 GWh	100,00%

Vir: *Elektroenergetski sistem Slovenije 2006, 2007, str. 21-22*

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 11

HSE je prevladujoče proizvodno podjetje tudi v letu 2006, saj njegov tržni delež močno presega 40%. Delež treh največjih proizvajalcev električne energije na prenosnem omrežju glede na celotno proizvodnjo pa znaša 96,7%, kar kaže na zelo tesen oligopol. (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 44)

Na veleprodajnem trgu z električno energijo poteka fizično trgovanje z električno energijo preko slovenskega prenosnega omrežja, to je uvoz in izvoz električne energije ter trgovanje (prodaja in nakup) med trgovci, proizvajalci in dobavitelji odjemalcem na distribucijskih omrežjih, kjer je pri posameznem poslu kot mesto dobave ali prevzema električne energije določeno slovensko prenosno omrežje. Skladno s sliko 11 je torej stična točka veleprodajnega trga prenosno omrežje (modro obarvan pravokotnik), uvoz in izvoz (oranžno obarvana pravokotnika) in prodaja električne energije neposrednim upravičenim odjemalcem.

Slovenski trg z električno energijo je vpet med tri različne regionalne trge z zelo različnimi cenami energije. To so trgi Srednje vzhodne Evrope (Nemčija, Avstrija, Poljska, Češka, Slovaška in Madžarska), italijanski trg in trg Jugovzhodne Evrope. Na trgu Jugovzhodne Evrope so bili leta 2006 še presežki proizvodnih zmogljivosti, zato so imeli predvsem v prvem delu leta relativno nizke cene električne energije. Povsem drugačne pa so bile razmere na italijanskem trgu, na katerem primanjkuje več tisoč megavatov proizvodnih zmogljivosti. Na trgu Srednje vzhodne Evrope so določeni presežki proizvodnih zmogljivosti (Poljska in Češka), električna energija pa je cenejša kot v Italiji in dražja kot na trgih jugovzhodne Evrope. Na tem trgu deluje tudi zelo likvidna nemška borza električne energije EEX s sedežem v Leipzigu, ki je zaradi svoje likvidnosti in razpoložljivih prenosnih zmogljivosti med Slovenijo in Nemčijo zanimiva tudi za slovenske udeležence trga z električno energijo.

Leta 2006 so slovenski veleprodajni trg obvladovali en velik udeleženec in nekaj manjših. Večina jih je nastopala tudi na vseh treh Sloveniji sosednih trgih. Manjkajoče količine za Slovenijo potrebne električne energije so kupovali na trgih Jugovzhodne in Srednje vzhodne

⁹ MP – mali kvalificirani in nekvalificirani proizvajalci

Evrope, seveda pa so jo v okviru omejenih čezmejnih prenosnih zmogljivosti tudi izvažali na italijanski trg, v primeru visokih cen na nemško-avstrijskem trgu pa tudi tja. Celoten izvoz iz Slovenije leta 2006 je znašal 7.662 GWh električne energije (glej sliko 11). V celotnem izvozu je zajet tudi izvoz polovice električne energije, ki jo je proizvedla NEK in ki v skladu z meddržavno pogodbo pripada Republiki Hrvaški, kot tudi količine, ki so bile izvožene iz slovenskega distribucijskega omrežja. Dejanski izvoz električne energije je leta 2006 znašal 5.022 GWh. V istem obdobju je znašal skupni slovenski uvoz električne energije 7.706 GWh. Razlika med uvoženimi in izvoženimi količinami pomeni količino električne energije, ki so jo slovenski dobavitelji v letu 2006 morali uvoziti za pokrivanje domačih potreb, to je 2.684 GWh oziroma 19,6% celotne slovenske porabe električne energije (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 49).

V svoji Oceni zadostnosti proizvodnih virov električne energije in zadostnosti prenosnega omrežja v Republiki Sloveniji za obdobje 2007 - 2011 ELES na str. 33 navaja, da bo Slovenija tudi v bodoče morala uvažati vsaj 20 % električne energije celotnega odjema ter da bo primanjkljaj hitro naraščal. Prenosno omrežje to omogoča, vendar je viškov električne energije v Evropi vedno manj, tako da bo v prihodnjem obdobju potrebno računati z omejenimi količinami viškov električne energije iz uvoza.

Glede na celotno fizično bruto proizvodnjo električne energije na teritoriju Republike Slovenije v letu 2007 v višini 15250 GWh, je pri načrtovani bruto porabi 15908 GWh, predviden še dodaten uvoz 658 GWh električne energije. Ob upoštevanju dejstva, da Republika Slovenija razpolaga le s polovico NE Krško, bo v letu 2007 za slovenske potrebe na razpolago skupaj 12462 GWh bruto proizvedene električne energije. Tako bo znašal v letu 2007 primanjkljaj električne energije v Republiki Sloveniji 3446 GWh ali 21,7 odstotkov vseh slovenskih potreb (Energetska bilanca RS za leto 2007, 2007, str. 20).

Pri sklepanju pogodb preko državne meje si morajo trgovci najprej pridobiti čezmejne prenosne zmogljivosti. Če jih je dovolj, so zastonj, če je zahtev več, kot je zmogljivosti, pa se zmogljivosti razdelijo na avkcijah. Dobi jih tisti, ki plača več. To bo vplivalo na cene električne energije na veleprodajnem trgu. Možni so vsaj trije scenariji.

1. Cena na slovenskem veleprodajnem trgu se bo izenačila s ceno v Avstriji. Razpoložljivih čezmejnih prenosnih zmogljivosti (ČPZ) na hrvaško-slovenski meji v smeri Slovenije ne bo dovolj za pokrivanje vseh potreb po uvozu električne energije, saj je energija s trga JV Evrope cenejša kot iz Avstrije.

2. Cena na slovenskem veleprodajnem trgu se bo izenačila s ceno na trgu JV Evrope oz. Hrvaškem. Praviloma bi v tem scenariju morala biti cena na trgu JV Evrope (sčasoma) višja kot v Avstriji. Razpoložljivih ČPZ na avstrijsko-slovenski meji v smeri Slovenije ne bo dovolj, isto velja za ČPZ proti Italiji, na hrvaško-slovenski meji pa bo praviloma dovolj prostih ČPZ.

3. Ključna predpostavka za ta scenarij je, da bo zahtev za uvozne ČPZ na avstrijsko-slovenski in hrvaško-slovenski meji več kot je razpoložljivih ČPZ in ne bodo zadoščale več niti za pokrivanje slovenske neto uvozne odvisnosti ter izvoza v Italijo. V tem primeru se bo cena na slovenskem veleprodajnem trgu izenačila s ceno v Italiji. Slovenski kupci bodo za manjkajočo energijo tekmovali z italijanskimi. Zahteve po ČPZ proti Italiji ne bodo več pomembneje presegale razpoložljivih ČPZ.

Državni zbor Republike Slovenije je v decembru leta 2006 sprejel amandma k Energetskemu zakonu, ki ukinja zahtevo po pridobitvi licence za trgovanje na trgu na debelo v Sloveniji. Uveljavitev spremembe za tuja podjetja pomeni, da za trgovanje na slovenskem trgu z električno energijo ni več potrebe po ustanavljanju podružnice ali hčerinskega podjetja, posledično pa sta bistveno enostavnejša tudi vstop na trg in članstvo na borzi z električno energijo (Licence za trgovanje niso več potrebne, 2006).

Glede na omejene možnosti gradnje novih proizvodnih zmogljivosti se ČPZ kažejo kot ključni dejavnik pospeševanja konkurence ter izgradnje enotnega trga. Pri električni energiji je povezovanje ovirano zaradi nezadostne zmogljivosti povezovalnih daljnovodov in pomanjkanja ustreznih spodbud za vlaganje v dodatne zmogljivosti za odpravo dolgoletnih ozkih grl. Najbolj celovito poročilo o tehničnih in administrativnih omejitvah glede ČPZ v Evropi se nahaja v napovedi UCTE - Union for the Co-ordination of Transmission of Electricity (UCTE System Adequacy Forecast 2007-2020, 2007), ki navaja tudi intenziteto in frekvenco pojavljanja ozkih grl kot tudi informacije o predvidenem povečanju vrednosti neto čezmejnih prenosnih zmogljivosti po mejah in smereh.

Na veleprodajni ravni ostajajo trgi električne energije v nacionalnem obsegu, na splošno pa ohranjajo visoko stopnjo koncentracije iz obdobja pred liberalizacijo. S tem je omogočeno uveljavljanje tržne moči.

4.3.2 Dobavitelji in maloprodajni trg električne energije

Slovenija je postopoma začela liberalizirati trg z električno energijo 15. julija 2001. Pravico do izbire dobavitelja električne energije so imeli najprej le odjemalci s priključno močjo, večjo od 41 kW na enem odjemnem mestu. Julija 2004 so po noveli Energetskega zakona dobili pravico do izbire dobavitelja električne energije še vsi drugi odjemalci, razen gospodinjskih. Tako je od začetka liberalizacije do konca leta 2006 pravico do izbire dobavitelja dobilo 97.786 odjemalcev ali 11,3% od vseh 877.151 odjemalcev. Poraba električne energije upravičenih odjemalcev je leta 2006 znašala 9.586 GWh oziroma 75% vse v Sloveniji porabljene električne energije, če ne upoštevamo izgub v omrežju. S 1. julijem 2007 so dobili pravico do izbire dobavitelja tudi najštevilčnejši odjemalci – to so gospodinjski oziroma tarifni odjemalci, ki na leto skupaj porabijo več kot 3.000 GWh električne energije. (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 34)

Na maloprodajnem trgu z električno energijo poteka trgovanje z električno energijo preko slovenskih elektro-distribucijskih omrežij. Gre za prodajo in nakup med dobavitelji in končnimi odjemalci, kjer je pri posameznem poslu kot prevzemno-predajno mesto električne energije navedeno merilno mesto posameznega odjemalca, ki je priključeno na distribucijsko omrežje.

Če umestim maloprodajni trg na sliko 11, potem na ta trg spada trgovanje na distribucijskem omrežju (pravokotnik svetlo-modre barve na sredini), prodaja upravičenim odjemalcem, priključenim na distribucijsko omrežje, in prodaja tarifnim odjemalcem oziroma gospodinjstvom (siva pravokotnika spodaj na sredini). Električno energijo za pokrivanje izgub pri prenosu električne energije preko distribucijskega omrežja so do sedaj kupovala elektrodistribucijska podjetja pri trgovcih in proizvajalcih sama, v bodoče pa pričakujem, da bo to za potrebe vseh distribucijskih omrežij opravljal novoustanovljeni SODO d.o.o., zato tega segmenta ne bom prištel k maloprodajnemu trgu.

V tabeli 10 prikazujem število končnih odjemalcev in razdelitev porabe električne energije glede na končne odjemalce. Poraba je razdeljena med upravičene odjemalce, ki so priključeni direktno na prenosno omrežje, upravičene odjemalce, ki so priključeni na distribucijska omrežja, tarifne odjemalce oziroma gospodinjstva. Posebej je prikazana poraba električne energije, ki se porabi za obratovanje prenosnega in distribucijskih omrežij.

Tabela 10: Število končnih odjemalcev in njihova poraba električne energije v Sloveniji v letu 2006

Končni odjemalec	Št. odjemalcev	Letni odjem	Delež odjema
Upravičeni odjemalci na prenosnem omrežju	5	2.785 GWh	20,35%
Upravičeni odjemalci na distribucijskem omrežju	97.781	6.801 GWh	49,69%
Tarifni odjemalci	779.365	3.158 GWh	23,07%
Izgube v prenosnem in distribucijskih omrežjih	6*	943 GWh	6,89%
Skupaj	877.151	13.687 GWh	100,00%

**Opomba: Upoštevano je vseh pet elektrodistribucijskih omrežij (Elektro Gorenjska, Elektro Celje, Elektro Primorska, Elektro Ljubljana in Elektro Maribor) in prenosno omrežje (ELES), vendar v skupnem številu odjemalcev sistemski operaterji niso vključeni, ker gre za porabo energije zaradi prenosa električne energije v omrežju in ne za običajno končno porabo električne energije.*

Vir: Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 11 - 12

Če seštejemo letni odjem upravičenih odjemalcev na distribucijskem omrežju in letni odjem tarifnih odjemalcev, lahko iz tabele 10 ugotovimo, da se je na maloprodajnem trgu v Sloveniji v letu 2006 prodalo in porabilo 9.959 GWh električne energije. To je hkrati tudi trg, kjer posluje Elektro Gorenjska in bo v bodočnosti najverjetneje poslovalo podjetje XYZ v vlogi dobavitelja električne energije končnim odjemalcem.

Tržne deleže dobaviteljev upravičenim odjemalcem na distribucijskih omrežjih v letu 2006 prikazuje tabela 11. Nobeno od podjetij na tem trgu nima prevladujočega položaja, saj nima

nobeno tržnega deleža, večjega od 40%. S stališča lastništva je stopnja koncentracije veliko večja, saj so slovenska distribucijska podjetja v večinski državni lasti. V tabeli lahko opazimo, da imajo proizvodna podjetja in trgovci željo nastopati tudi na maloprodajnem trgu, kar lahko povzroči dodatne težave obstoječim dobaviteljem upravičenim in tarifnim odjemalcem.

Tabela 11: Tržni deleži dobaviteljev upravičenim odjemalcem na maloprodajnem trgu v letu 2006

Dobavitelj	Letni odjem	Tržni delež
Elektro Ljubljana, d.d.	2.301 GWh	33,83%
Elektro Maribor, d.d.	1.402 GWh	20,61%
Elektro Primorska, d.d.	854 GWh	12,56%
Elektro Celje, d.d.	916 GWh	13,47%
Elektro Gorenjska, d.d.	620 GWh	9,11%
HSE, d.o.o.	348 GWh	5,12%
Električni finančni tim, d.o.o.	102 GWh	1,50%
IG Prodaja, d.o.o.	82 GWh	1,21%
Elektro prodaja, d.o.o.	78 GWh	1,15%
Drugi	99 GWh	1,46%
Skupaj	6.801 GWh	100,00%

Vir: Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 55

Od 1. julija 2007 imajo pravico do izbire dobavitelja vsi odjemalci električne energije, tudi najštevilčnejši gospodinjski oziroma tarifni odjemalci. Vsi gospodinjski odjemalci so priključeni na distribucijska omrežja. Poraba, število odjemalcev po posameznih distribucijskih omrežjih in tržni delež za posamezna distribucijska podjetja so navedeni v tabeli 12. Podatek o skupnem številu gospodinjskih odjemalcev se na prvi pogled ne ujema s podatkom o številu tarifnih odjemalcev v tabeli 10. Do razlike je prišlo, ker so distribucijska podjetja navedla število merilnih mest, Javna agencija RS za energijo pa število poslovnih partnerjev. En poslovni partner ima namreč lahko več merilnih mest, zato je razlika zgolj navidezna in zato za namen magistrskega dela nepomembna. Opozorim naj tudi na razliko v količini prodane električne energije. Med tarifne odjemalce se je do odprtja trga za gospodinjstva prištevalo tudi podjetja, ki niso imela podpisanih pogodb o dobavi električne energije in so v izogib odklopu odjemalca zato električno energijo prejemale preko t.i. zagotovljene dobave, ki so jo izvajali dobavitelji tarifnim odjemalcem.

V tabelah 11 in 12 lahko vidimo, da je imela v letu 2006 Elektro Gorenjska 9,5% tržni delež na maloprodajnem trgu in sicer na segmentu prodaje upravičenim odjemalcem 9,1% in na segmentu prodaje tarifnim odjemalcem 10,3% tržni delež.

Dobavitelja je leta 2006 zamenjalo dobra dva odstotka vseh upravičenih odjemalcev. Število zamenjav se je glede na prejšnje leto zmanjšalo, kar je posledica sklepanja dvo- ali večletnih pogodb pri nekaterih odjemalcih. Največ zamenjav je bilo leta 2005, ker se je julija 2004 trg odprl tudi za odjemalce s priključno močjo pod 41 kW. Večina zamenjav dobavitelja je bila

opravljena v začetku leta, ker se odjemalcem pogodbe s prejšnjim dobaviteljem ponavadi iztečejo ob koncu leta (Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 54).

Tabela 12: Število in poraba gospodinjstev po distribucijskih omrežjih v letu 2006

Distribucijsko omrežje	Število gospodinjstev	Letni odjem	Tržni delež
Elektro Ljubljana, d.d.	277.823	1.046 GWh	33,1%
Elektro Maribor, d.d.	204.237	795 GWh	25,2%
Elektro Celje, d.d.	141.338	544 GWh	17,2%
Elektro Primorska, d.d.	105.600	449 GWh	14,2%
Elektro Gorenjska, d.d.	73.021	324 GWh	10,3%
Skupaj	802.019	3.158 GWh	100,0%

Vir: *Letno poročilo Elektro Celje 2006, 2007, str. 30*
Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 32
Letno poročilo Elektro Ljubljana 2006, 2007, str. 30
Letno poročilo Elektro Maribor 2006, 2007, str. 34
Letno poročilo Elektro Primorska 2006, 2007, str. 30

Čezmejna prodaja trenutno ne predstavlja znatnega konkurenčnega pritiska. Uveljavljene družbe redko vstopajo na druge nacionalne trge kot tekmeci. Nezadostne ali nerazpoložljive čezmejne zmogljivosti in različni ustroji trgov ovirajo povezovanje trgov.

Da bodo potrošniki lahko v celoti izkoristili prednosti odprtja trga, je cene potrebno oblikovati učinkoviteje in pregledneje. Mnogi uporabniki imajo omejeno zaupanje v mehanizme oblikovanja cen, medtem ko regulirane tarife oskrbe pod tržnimi cenami odvrtačajo nove vstopne.

Oblikovanje cen električne energije je zapleteno. Rast cen primarnih goriv je gotovo vplivala na razvoj cen električne energije v zadnjem času, zlasti v mejnih elektrarnah. Vendar se zdi, da to ne pojasnjuje v celoti rasti cen v zadnjem času. Prav tako še vedno ni povsem jasen učinek sistema EU za trgovanje z emisijami CO₂ na cene električne energije.

Konkurenca na maloprodajni ravni je pogosto omejena. Trajanje maloprodajnih pogodb industrijskih odjemalcev in lokalnih distribucijskih družb lahko pomembno vpliva na priložnosti, ki jih imajo drugi dobavitelji za uspešen vstop na trg.

Skupni učinek dolgoročnih pogodb, pogodb z nedoločenim trajanjem, pogodb s klavzulami o tistem podaljševanju in dolgih odpovednih rokov je lahko znaten. Analiza kaže, da se stopnje vezanosti industrijskih odjemalcev na uveljavljene dobavitelje na dolgoročni podlagi med državami članicami bistveno razlikujejo.

Delitev trgov ostaja ena največjih ovir pri povezovanju trgov. Boj proti dogovorom med uveljavljenimi družbami ostaja prednostna naloga uresničevanja protimonopolnih ukrepov in izraža splošno prednostno nalogo Komisije, da se bojuje proti poskusom podjetij, da bi na trgu delovala usklajeno, namesto da bi tekmovala (Sporočilo komisije - Preiskava na podlagi člena 17 Uredbe ES št. 1/2003 v panogi plina in elektroenergetski panogi (končno poročilo), 2007, str. 6 - 11).

Poleg navedenih značilnosti maloprodajnega trga v tem okviru so za Elektro Gorenjsko pomembne značilnosti slovenskega maloprodajnega trga še:

- po razvitosti slovenski trg spada med razvitejše severozahodne ter balkanske trge,
- struktura slovenskega trga (kljub problematiki prevladujočih položajev) kaže na razdrobljenost sektorja, podjetja so za evropske razmere (zelo) majhna,
- z rastjo cen električne energije v sosednjih državah slovenska proizvodnja električne energije v HSE in Gen energiji (preko 90% proizvodnje na prenosnem omrežju) postaja cenovno konkurenčna,
- Slovenija predstavlja zelo majhen trg, kar pomeni vsaj dvoje: finančno ne predstavlja večje ovire za vstop tujih podjetij, lahko služi kot »vaja« za nastop na balkanskih trgih na drobno v prihodnosti, po drugi strani pa tudi ni zanimiva za večje število igralcev,
- primanjkljaj proizvodnih zmogljivosti glede porabo postaja vse bolj kritičen,
- obstoj dominantnega podjetja na proizvodnem oziroma veleprodajnem trgu,
- glavni dobavitelji na trgu na drobno imajo v bistvu istega dobavitelja (kar je še eden od dejavnikov, ki onemogočajo medsebojno konkurenco).

Slovenska elektroenergetska podjetja so bila v preteklosti relativno zaščitena pred tujo konkurenco in sicer pretežno zaradi omejitev ČPZ ter zaradi močne zaščitniške vloge države. Ocenujem, da iz teh razlogov svojih konkurenčnih sposobnosti niso gradila tako uspešno, kot so jih številna tuja podjetja, ki so konkurenci na trgu bolj izpostavljena (npr. zmanjševanje stroškov, povezovanje in iskanje sinergij, diverzifikacija, CRM itd.). Pričakujem, da se bo na tem področju situacija v naslednjih letih pričela bistveno spreminjati.

Lastniška struktura sektorja, kjer država kot edini ali večinski lastnik obvladuje okoli 98% proizvodnje (ponudbe) in 79% nakupne strani (z upoštevanjem zgolj distribucijskih podjetij in njihovega odjema), predstavlja oviro pri razvoju konkurence. Konkurenca na trgu med podjetji, ki imajo istega lastnika, s stališča maksimizacije dobičkov večinskega lastnika ni ekonomsko racionalna. Seveda mora država upoštevati tudi makroekonomske vidike elektroenergetskega

sektorja. Z ustanovitvijo drugega stebra preko Gen energije se razmere na trgu nekoliko spreminjajo, vendar problem lastništva še vedno ostaja.

S tem sem opredelil glavne tržne segmente na veleprodajnem in maloprodajnem trgu z električno energijo v Sloveniji, njihovo velikost in potrebe. V nadaljevanju bom poskušal ugotoviti obstoječ tržni potencial in napovedati njegov razvoj.

4.4 *Predvidevanje možne prodaje*

Na rast porabe električne energije najbolj vpliva BDP v posamezni državi (ELES, 2007, str. 8). Odvisna je še od drugih dejavnikov, predvsem vremena in cenovnih razmerij med primarnimi energenti in električno energijo vendar ima največji vpliv gospodarska rast, zato se bom na tem mestu omejil zgolj nanjo. Države z visoko gospodarsko rastjo se soočajo z visoko rastjo porabe električne energije in obratno. UMAR v svoji Pomladanski napovedi gospodarskih gibanj 2007 (2007, str. 4) napoveduje stopnjo gospodarske rasti za obdobje do leta 2009 med 4 in 4,5 %. Rast porabe električne energije in rast BDP se je v obdobju od 2000 do 2006 gibala, kot je prikazano v tabeli 13.

Tabela 13: Dosežene in napovedane rasti BDP in rasti porabe električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji za obdobje od leta 2001 do leta 2009

Kazalec \ Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rast BDP v %	3,1	3,7	2,8	4,4	4,1	5,7	4,7	4,4	4,1
Rast porabe električne energije na maloprodajnem trgu v %	4,0	2,5	3,4	2,7	3,5	3,6	4,2*	3,5*	3,0*

*Opomba: lastna napoved

Vir: *Bruto domači proizvod, letni podatki, 2007*

Poročilo delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001, 2002, str. 19

Poročilo delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2002, 2003, str. 14

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2003, 2004, str. 11

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2004, 2005, str. 13

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005, 2006 str. 7

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 3

Glede na napovedi UMAR-ja in ocene drugih podjetij v panogi pričakujem umiritev rasti porabe električne energije na 3% letno. Poraba se bo umirila zaradi zmanjšanja gospodarske rasti, približevanja cen električne energije za gospodinjstva tržnim cenam, kar bo povzročilo zmanjšanje porabe električne energije za ogrevanje, in zaradi bolj učinkovite rabe električne energije.

Napoved prodaje električne energije za Elektro Gorenjska je zelo tvegana naloga. Trenutni tržni delež okoli 10% na maloprodajnem trgu se bo v naslednjih letih prav gotovo zmanjšal. Glavni razlog za to trditev je prihod novih konkurentov na trg z električno energijo. Podjetje GEN-I, ki

je trenutno začelo delovati, si je zagotovilo proizvodne vire z zelo ugodno proizvodno ceno električne energije. S podjetjem Gen energija so oktobra 2006 podpisali Krovno pogodbo o nakupu električne energije, ki omogoča skupni družbi GEN-I trženje in prodajo v letu 2007 30%, v letu 2008 50% ter v naslednjih letih 60% električne energije, s katero razpolaga družbenik Gen energija (Skupina Istrabenz Gorenje energetske sistemi partner v skupni družbi GEN-I, 2007). To je v letu 2007 približno 1 TWh, v letu 2008 1,6 TWh in v naslednjih letih vsaj 2 TWh električne energije, ker se elektrarne na spodnji Savi še gradijo. Poleg omenjenih proizvodnih kapacitet Istrabenz energetske sistemi, ki je delni lastnik GEN-I-ja, gradi hidroelektrarne tudi v Bosni in Hercegovini in ima znanje in izkušnje, ki jih je pridobil v tujini v času, ko je bil lastnik podjetja za prodajo električne energije APC v Avstriji. Ima razvito tudi funkcijo trgovanja na veleprodajnem trgu in je zato zelo resen konkurent na trgu z električno energijo v Sloveniji. Svojo energijo iz Slovenije bo prodal v Sloveniji, nekaj je bo verjetno izvozil v sosednje države. Če je torej skupni odjem slovenskih odjemalcev na distribucijskih omrežjih iz prenosnega omrežja približno 10 TWh, si bo izbral vsaj 20% tržni delež na trgu končnih odjemalcev, kar pa je že več, kot ima sedaj Elektro Gorenjska. Tržni delež si bo priboril na račun vseh konkurentov na trgu z električno energijo in vprašanje je, koliko na račun katerega. Poleg podjetja GEN-I, ki že posluje na trgu, se bodo pojavljali tudi drugi ponudniki, vendar glede na strukturo trga pričakujem, da večjih pretresov ne bo. Tuji konkurenti bodo predvsem želeli vstopati preko lastništva v obstoječih podjetjih, ne pa kot novi konkurenti.

Če bo podjetje Elektro Gorenjska zelo netaktno, lahko izgubi celoten tržni delež na segmentu dobave podjetjem, vendar je to malo verjetno. Tržni segment gospodinjstev odjemalcev v naslednjih treh letih še ne bo tržno zanimiv, kasneje bo prispevek za kritje pri gospodinjstev odjemalcih komaj pokrival stroške, zato tu ne pričakujem večje izgube tržnega deleža.

Iz navedenega sledi, da bo Elektro Gorenjska tržni delež izgubljal. To je logično, če pomislimo, da prehaja iz monopolističnega položaja, ko je dobavljal vsem odjemalcem na geografsko določenem območju Gorenjske in je sedaj v položaju, ko brani svoj delež in skuša upočasniti izgubljanje tržnega deleža. Najslabša možnost je torej, da izgubi dobavo za vsa podjetja, najboljša možnost pa bi bila, da svoj tržni delež še povečuje. Kot najbolj verjetno ocenjujem možnost, da v roku 5 let izgubi 20% svojega celotnega trenutnega tržnega deleža. V absolutnih številkah bi to pomenilo pri prodaji 944 GWh v letu 2006 (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 6) in ob predvideni rasti (glej tabelo 13) porabe prodajo električne energije leta 2011 okoli 890 GWh. S tem sem ugotovil tržni potencial in napovedal razvoj maloprodajnega trga z vidika Elektro Gorenjska.

5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Preden se lotimo ocenjevanja posameznih podstruktur podjetja, moramo oceniti njegovo uspešnost poslovanja v preteklih letih. Glede na to, da se tržne dejavnosti izvajajo v hčerinski družbi Gorenjske elektrarne (GE) in organizacijski enoti Nakup in prodaja (OE NP) bom ocenil vsako posebej.

Analiziranje poslovanja je proces spoznavanja, proučevanja, primerjanja ter na podlagi ugotavljanja dejstev in podatkov o poslovanju konkretnega podjetja služi s svojimi izsledki kot možna podlaga in pomoč pri sprejemanju odločitev, ki vodijo k doseganju cilja podjetja. Analiza računovodskih izkazov zagotavlja informacije o uspešnosti poslovanja podjetja in primerjavo z drugimi podjetji v dejavnosti (Brigham, Daves, 2002, str. 215) ter temelji na računovodskih kazalnikih, ki nudijo ključne informacije o finančnem stanju in poslovni uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju bom zato analiziral uspešnost poslovanja Gorenjskih elektrarn in OE Nakup in prodaja s primerjavo v času, kjer primerjam vrednost določenega podatka ali kazalnika za podjetje oziroma OE v različnih časovnih obdobjih. Poleg tega bom navedel tudi podatke za podjetje XYZ za lažjo kasnejšo primerjavo med OE NP, GE in XYZ.

5.1 Analiza uspešnosti poslovanja družbe Gorenjske elektrarne

Pri analizi donosnosti podjetja je zanimiva predvsem donosnost oziroma rentabilnost prihodkov, sredstev in kapitala. V tabeli 14 so prikazani kazalniki donosnosti za podjetje Gorenjske elektrarne v obdobju 2003–2006. Primerjava kazalnikov Gorenjskih elektrarn s panogo ni prikazana, ker primerjava s panogo ni mogoča za OE NP, torej tudi primerjava GE s panogo ne prispeva k boljši analizi podjetja XYZ, kar je namen tega magistrskega dela.

Na podlagi podatkov iz tabele 15 lahko oblikujemo ocene glede donosnosti GE.

Tabela 14: Kazalniki donosnosti poslovanja OE NP, GE in XYZ v letih 2003-2006

Leto	Čista dobičkonosnost kapitala			Čista dobičkonosnost sredstev			Čista dobičkonosnost prihodkov		
	(Čisti poslovni izid / Povprečni kapital)			(Čisti poslovni izid / Povprečna sredstva)			(Čisti poslovni izid / Prihodki)		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	-12,1	0,6	-3,4	-6,6	0,6	-2,6	-1,2	3,6	-1,0
2004	23,0	4,8	11,5	12,2	4,7	8,7	2,3	20,6	3,3
2005	5,5	1,1	2,6	2,5	1,1	1,9	0,5	6,4	0,8
2006	0,2	2,0	1,7	0,1	2,0	1,2	0,0	9,8	0,5

Vir: Letna poročila Elektro Gorenjska za leta 2003 do 2006

Koeficient čiste donosnosti sredstev kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri uporabi sredstev. Kaže, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ustvarila na obstoječa sredstva, ne glede na to, kako so financirana. Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. V primeru Gorenjskih elektrarn ta kazalnik v obdobju 2003–2006 ne kaže posebnega trenda. Kazalnik je v največji meri odvisen od letne hidrologije, ki je bila v letu 2004 zelo dobra, v letu 2005 pa zelo slaba, in cen električne energije, ki so se v letu 2006 nekoliko zvišale.

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno uporablja poslovanje premoženje lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vloženi kapital. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Gibanje tega kazalnika kaže podoben trend kot kazalnik donosnosti sredstev.

Čista dobičkonosnost prihodkov kaže delež čistega poslovnega izida v prihodkih podjetja. Kazalnik ima enak trend kot koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala in koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev.

Če strnemo, analiza donosnosti kaže na zelo nizko uspešnost poslovanja, ki pa je zelo odvisna od hidroloških razmer, na kar GE nimajo posebnega vpliva, in pogojev na trgu z električno energijo, kjer pa lahko GE izkoristijo ugoden trenutek za prodajo proizvedene električne energije. Seveda donosnost podjetij v večinski državni lasti ni nujno temeljna mera uspešnosti poslovanja.

Koeficient celotne gospodarnosti sintetično odraža gospodarnost poslovanja s prikazom intenzivnosti odmika skupnih prihodkov od skupnih odhodkov. Vrednost kazalnika je primerljiva med gospodarskimi družbami v isti dejavnosti. Gospodarska družba je poslovno uspešna, če je vrednost tega kazalnika večja od 1, kar pomeni, da je skupnih odhodkov manj kot skupnih prihodkov in če hkrati izkazuje čisti dobiček. Vrednosti kazalnikov ne kažejo izrazitega trenda. Njihove vrednosti variirajo med leti podobno kot kazalniki donosnosti (glej tabelo 15).

Tabela 15: Kazalniki gospodarnosti poslovanja OE NP, GE in XYZ v letih 2003-2006

Leto	Celotna gospodarnost			Gospodarnost poslovanja		
	(Celotni prihodki / Celotni odhodki)			(Poslovni prihodki / Poslovni odhodki)		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	0,99	1,04	0,99	0,98	0,99	0,98
2004	1,02	1,31	1,04	1,02	1,27	1,03
2005	1,01	1,07	1,01	1,00	1,04	1,01
2006	1,00	1,13	1,01	1,00	1,08	1,00

Vir: Letna poročila Elektro Gorenjska za leta 2003 do 2006

Pomen koeficienta gospodarnosti poslovanja je primerljiv s kazalnikom celotne gospodarnosti.

5.2 Analiza uspešnosti poslovanja OE Nakup in prodaja

Analiza uspešnosti poslovanja za organizacijsko enoto Nakup in prodaja (OE NP) je narejena na enak način kot analogna analiza za Gorenjske elektrarne.

Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev v primeru OE NP kaže negativen trend, ki je posledica negativnega poslovanja pri prodaji električne energije gospodinjskim odjemalcem (glej tabelo 14). Pri prodaji električne energije gospodinjskim odjemalcem je bila prodajna cena regulirana s strani države, nakupne cene pa so bile tržne. Tako je npr. v letu 2006 zaradi povečanja nabavnih cen električne energije OE NP pri prodaji gospodinjstvom ustvarila izgubo, skoraj enako ustvarjenemu dobičku pri prodaji upravičenim odjemalcem in zato je skupen čisti poslovni izid komaj pozitiven.

Gibanje koeficienta čiste dobičkonosnosti kapitala (glej tabelo 14) kaže podoben trend kot kazalnik donosnosti sredstev, le da je še bolj občutljiv na čisti poslovni izid, ker kapital pokriva okoli polovico vseh sredstev.

Čista dobičkonosnost prihodkov ima enak trend kot koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala in koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev. Zaradi visokih prihodkov v primerjavi s čistim poslovnim izidom je kazalnik manj občutljiv na spremembe čistega poslovnega izida (glej tabelo 14).

Če strnemo, analiza donosnosti kaže na upadanje uspešnosti poslovanja OE NP, ki je zelo odvisno od pogojev na veleprodajnem trgu z električno energijo. OE NP lahko izkoristi ugoden trenutek za nakup električne energije, vendar s tem ne more nadomestiti izgube pri prodaji gospodinjstvom. Z vidika donosnosti dosega OE NP zelo nizko raven uspešnosti poslovanja. Glede na dejstvo, da so od 1. julija 2007 dalje tudi gospodinjstva na trgu in nič več pod zaščitniško roko države kar se tiče določanja prodajnih cen, lahko v bodoče pričakujemo boljše rezultate poslovanja, ker bo OE NP lahko sama določala prodajne cene, ki bodo temeljile na tržnih pogojih.

Koeficient celotne gospodarnosti kaže podoben trend kot kazalniki donosnosti poslovanja iz istih razlogov. Koeficienti so navedeni v tabeli 15.

Velikost koeficienta gospodarnosti poslovanja je primerljiva s kazalnikom celotne gospodarnosti (glej tabelo 15).

5.3 Analiza uspešnosti poslovanja podjetja XYZ

Analiza uspešnosti poslovanja za podjetje XYZ je narejena na enak način kot analizi uspešnosti poslovanja za GE in OE NP. Poudariti je potrebno, da podjetje XYZ v proučevanem obdobju ni obstajalo in je analiza zato narejena na podlagi predpostavke, da se OE NP in GE združita v stanju, kot sta bili analizirani v poglavjih 5.1 in 5.2.

Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev v primeru XYZ kaže negativen trend (glej tabelo 14). Razlogi so že bili navedeni, zato jih ne bom ponavljal. V primerjavi z GE in OE NP je rezultat nekje na sredini, kar je posledica dejstva, da imata OE NP in GE približno enako sredstev.

Gibanje koeficienta čiste dobičkonosnosti kapitala kaže podoben trend kot kazalnik donosnosti sredstev. Večji vpliv na kazalnik ima poslovanje GE, ker imajo med obveznostmi do virov sredstev približno trikrat več kapitala kot OE NP (glej tabelo 14).

Na čisto dobičkonosnost prihodkov ima večji vpliv poslovanje OE NP. Razlog je v različnih prihodkih, ki so v OE NP vsaj dvajsetkrat višji kot v GE. Kazalnika OE NP in GE se ne gibljeta vedno v isto smer, zato je kazalnik za XYZ manj volatilen (glej tabelo 14).

Koeficient celotne gospodarnosti kaže podoben trend kot kazalniki donosnosti poslovanja OE NP. Prisotnost GE ne vpliva bistveno na sam kazalnik, zaradi visokega razmerja med prihodki OE NP in GE. Koeficienti so navedeni v tabeli 15.

Velikost koeficienta gospodarnosti poslovanja je primerljiva s kazalnikom celotne gospodarnosti in je prav tako navedena v tabeli 15.

Analiza donosnosti in gospodarnosti kaže, da so kazalniki manj volatilni, kar kaže na zmanjšanje tveganja poslovanja v primeru združitve OE NP in GE v podjetje XYZ. Kljub temu je trend uspešnosti negativen in uspešnost poslovanja nizka, kar ni spodbudno. Spodbudno je to, da so se na trgu z električno energijo pogoji spremenili predvsem pri prodaji električne energije gospodinjskim odjemalcem, kar bo podjetju XYZ omogočilo uspešnejše poslovanje v prihodnosti.

6. CELOVITA OCENA PROUČEVANEGA PODJETJA XYZ

6.1 Ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah

SWOT zajema ocenjevanje različnih podstruktur. Ocenjevanje podstruktur je možno izvesti na dva temeljna načina, s subjektivnim ocenjevanjem profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti in s točkovnim ocenjevanjem prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin izbranega podjetja (Pučko, 2003, str. 133).

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v podjetju njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo (Pučko, 2003, str. 108):

- tržno podstrukturo (celotni sklop trženja skupaj s tržnimi pozicijami PE).
- tehnološko podstrukturo,
- podstrukturo proizvodov (proizvodni oziroma prodajni program).

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne podstrukture, med katerimi so najpomembnejše:

- finančna podstruktura,
- kadrovska podstruktura in
- organizacijska podstruktura.

V nadaljevanju bom predpostavljaj, da se bodo v prihodnosti Gorenjske elektrarne in OE Nakup in prodaja združili v podjetju XYZ. Tako bom za preteklost in sedanost uporabljal imeni Gorenjske elektrarne (GE) in OE Nakup in prodaja (OE NP), za prihodnost pa podjetje XYZ.

6.1.1 Tržna podstruktura

a) Tržni delež

Tržni delež OE NP za leto 2006 je na območju Gorenjske približno 91 % (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 2). To pomeni, da je od leta 2001, ko se je trg z električno energijo za upravičene odjemalce s priključno močjo nad 41 kW odprl, izgubila 9 % tržnega deleža. Izgubo trga je OE NP nadomeščala s pridobivanjem odjemalcev izven področja Gorenjske, to je po celi Sloveniji. To ji je bolj ali manj uspevalo. Tržni delež za leto 2006 je na maloprodajnem trgu v Sloveniji za OE NP kot že rečeno v poglavju 4.3.2 znašal 10,15%. V analizi prodajnega trga se v prihodnosti s prihodom novih konkurentov pričakuje, da bo OE NP oziroma podjetje XYZ tržni delež izgubljala. Gorenjske elektrarne s prodajo proizvedene elektrike niso imele težav in tudi v prihodnje ni pričakovati težav pri prodaji električne energije, proizvedene iz OVE¹⁰. Trenutno znaša delež energije iz Gorenjskih elektrarn v nabavnem portfelju OE NP 6%. Ni torej povsem zanemarljiv, ne moremo pa reči, da je to pomemben vir energije v portfelju OE NP.

b) Zadovoljstvo kupcev

V Elektru Gorenjska se je leta 2005 izvedla anketa o zadovoljstvu odjemalcev. Anketiranje gospodinjstev in upravičenih odjemalcev je potekalo telefonsko, po metodi računalniško podprtega telefonskega anketiranja. Iz računalniškega seznama je bilo poklicanih 3208 naključno izbranih gospodinjstev iz gorenjske regije. Izmed teh je bilo iz različnih razlogov anketiranih le

¹⁰ OVE – obnovljivi viri energije

500 oseb. Glede na skupno število gospodinjskih odjemalcev, ki je presegalo številko 71.000, je to razmeroma malo. Upravičeni odjemalci Elektra Gorenjska so bili razdeljeni v tri skupine: velika industrijska podjetja, srednja podjetja ter majhni obrtniki in ostali. Anketiranih je bilo 300 respondentov, med njimi 39 v velikih industrijskih podjetjih, 65 v srednjih podjetjih in 196 med majhnimi obrtniki in ostalimi (Zadovoljstvo uporabnikov Elektro Gorenjska, 2005, str. 2).

Raziskava je pokazala, da podjetje Elektro Gorenjska uživa precej visok ugled tako med gospodinjskimi kot tudi upravičenimi odjemalci. Zadovoljstvo gospodinjskih odjemalcev s storitvami je visoko, anketiranci so še najbolj izpostavili uspešnost podjetja, dejstvo da gre za podjetje s prijaznimi uslužbenci, ki je tehnološko napredno in ima sposobno vodstvo, dobro pa tudi obvešča stranke. Med dejavniki, ki so za upravičene odjemalce sestavni del ugleda nekega podjetja, so anketiranci kot najbolj pomembnega izpostavili uspešnost podjetja, sledi ugotovitev, da gre za podjetje, ki skrbi za čisto okolje in ima prijazne uslužbenke. Anketiranci so na splošno zadovoljni s storitvami Elektra Gorenjska – povprečna ocena zadovoljstva je precej podobna kot pri gospodinjskih odjemalcih. Kakovost storitev je ocenjena z dokaj visokimi povprečnimi ocenami – najvišje ocene so bile za redno obveščeno in pojasnitev pogodbe o prodaji električne energije, najnižje pa za ustreznost novih tarifnih časov (Zadovoljstvo uporabnikov Elektro Gorenjska, 2005, str. 3).

Za povečevanje zadovoljstva odjemalcev Elektro Gorenjska vsako leto priredi družabno srečanje, kamor so povabljeni največji odjemalci in poslovni partnerji.

c) Sestav kupcev/odjemalcev

OE Nakup in prodaja je v letu 2006 dobavljala energijo na 10.450 merilnih mest upravičenih odjemalcev (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 2) oziroma podjetij in 73.021 tarifnih odjemalcev oziroma gospodinjstev. Upravičeni odjemalci so porabili 69% energije, tarifni pa 31% energije. Največji odjemalec Sava Tires je porabil 11% skupno prodane električne energije. Odjemalci OE NP so dobro razpršeni, zato posamezen odjemalec ni življenjsko pomemben za OE NP. Vendar je potrebna precejšnja pazljivost, saj so ravno največji in srednje veliki odjemalci najbolj donosni in zato tarča konkurentov, kar lahko povzroči izgubo večih odjemalcev v enem letu.

Gorenjske elektrarne prodajo vso proizvedeno električno energijo OE NP po tržnih cenah.

d) Kakovost prodajnega oddelka

V OE NP je zaposlenih 30 delavcev in delavk. S prodajo podjetjem se ukvarja 5 komercialistk, ki imajo visoko in višjo stopnjo izobrazbe (Poročilo kadrovske službe 2006, 2007, str. 6). Kolektiv je mlad in ambiciozen. Povprečna starost znaša 30 let. Vse so izkušene, saj se s prodajo ukvarjajo od odprtja trga z električno energijo.

Z odprtjem trga za gospodinjstva bo treba prodajati električno energijo tudi gospodinjstvom. V začetku se cene ne bodo spremenile, kasneje bodo za prodajo gospodinjstvom oblikovani prodajni pogoji, ki jih s pogajanjem ne bo mogoče spremeniti. Delo bo zato drugačno kot pri prodaji podjetjem in ga bo lahko opravljalo 8 delavk, ki imajo dolgoletne izkušnje z delom z gospodinjskimi odjemalci. Povprečna starost je 40 let in imajo srednjo, višjo in visoko stopnjo izobrazbe.

e) Prodajni pogoji

Prodajni pogoji se navadno spreminjajo enkrat letno in so najbolj odvisni od gibanja cen električne energije na veleprodajnem trgu. Prodajni pogoji so različni za različne skupine odjemalcev in se prilagajajo tudi glede na ponudbe konkurentov.

f) Tržno komuniciranje

Promocijske aktivnosti za OE NP se izvajajo v Službi za marketing v okviru OE Splošne in tehnične storitve. Predlogi in gradivo se povečini pripravljajo v Službi za prodajo. Elektro Gorenjska ima svojo spletno stran, na kateri je obširno predstavljeno podjetje samo in ponudba vseh storitev. Izdaja tudi svoj časopis Elgo, ki izhaja štirikrat na leto. Elgo se pošilja vsem zaposlenim, upokojevcem in občasno velikim odjemalcem. Podjetje svoje odjemalce o novostih redno obvešča na hrbtnih straneh računov. Ob posebnih priložnostih so organizirane novinarske konference. V letu 2007 se načrtuje tudi strokovna konferenca. Objavljena so sporočila za javnost kot tudi promocijski članki. V avli podjetja so organizirani različni kulturni dogodki in slikarske razstave. Skladno z vizijo je bil v zadnjih štirih letih na tem področju dosežen velik napredek.

g) Prodajne poti

OE NP električno energijo prodaja neposredno končnim odjemalcem. Največ se uporablja direktna prodaja. Skladno s sklenjenimi pogodbami svoje odjemalce obvešča o novih cenah z obvestili ali kar z že pripravljeno pogodbo, ki jo odjemalec lahko samo podpiše in vrne po pošti. Večji odjemalci imajo možnost pogajanj, zato se z njimi organizirajo sestanki, na katerih OE NP predstavi novo ponudbo in se z odjemalcem dogovori za morebitne prilagoditve prodajnih pogojev. V bodoče pričakujem več osebnih obiskov prodajnega osebja pri odjemalcih. Odjemalci kupujejo električno energijo tudi preko javnih razpisov in javnih naročil. Javni razpisi so objavljeni v Uradnem listu, javna naročila pa nekateri odjemalci pošljejo kar sami. Odjemalci povprašujejo po električni energiji tudi samostojno, zato se v službi za prodajo pripravi veliko ponudb, ki se po navadni ali elektronski pošti pošiljajo odjemalcem.

h) Konkurenca

Konkurenca na trgu je vse hujša. Poleg petih distribucijskih podjetij, ki so imela do odprtja trga popoln monopol pri prodaji električne energije, se na trgu pojavljajo novi ponudniki. Najbolj resen med njimi je GEN-I, ker ima za razliko od že omenjenih petih distribucijskih podjetij dolgoročno pogodbo o nakupu električne energije s proizvajalcem Gen energija, ki se na trgu

uveljavlja kot konkurenčni ponudnik proizvajalcu HSE, od katerega so distribucijska podjetja do sedaj kupovala veliko večino električne energije. Gen energija ima cenovno ugoden proizvodni vir, saj je lastnik polovice Nuklearne elektrarne Krško, Savskih elektram Ljubljana in Termo elektrarne Brestanica, zato je lahko zelo konkurenčen HSE in OE NP, ki večino električne energije kupuje od HSE.

i) Možnosti vstopa na nove trge

Možnosti vstopa na nove trge so zaradi lastništva države, ki ima večinski delež, omejene. Država kot lastnik omejuje Elektro Gorenjska na področju popolnega osredotočenja na kupca. Tako je otežena diverzifikacija ponudbe v smislu »multi-utility«, kar bi omogočilo vstop podjetja XYZ na nove trge. Geografsko je področje delovanja omejeno na področje Slovenije.

Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture temelji na opisanih ocenah in je prikazana v tabeli 16.

Tabela 16: Skupna ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

Sestavine tržne podstrukture	Ocena					Komentar
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Tržni delež				×		Zmanjševanje
Zadovoljstvo kupcev		×				Dodatne pozornosti
Sestav odjemalcev			×			Razpršen
Kakovost prodajnega oddelka		×				Mladi, izobraženi
Prodajni pogoji			×			Enako kot konkurenca
Tržno komuniciranje	×					Prepoznavnost v skladu z vizijo
Prodajne poti		×				Direktno, enostavno
Konkurenca				×		Novi ponudniki
Možnosti vstopa na nove trge					×	Lastništvo države
Skupaj	1	3	2	2	1	SREDNJE

6.1.2 Podstruktura proizvoda in storitve

a) Letna stopnja rasti prodaje

Odjemalci vsako leto porabijo več električne energije. Kot je bilo že rečeno v prejšnji točki pri tržnem deležu, tržni delež na maloprodajnem trgu upada.

Rast porabe električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji, rast prihodkov od prodaje in rast prodanih količin električne energije OE NP so se spreminjale, kot je prikazano v tabeli 17. Na prihodke najbolj vplivajo spremembe cen električne energije na veleprodajnem trgu in

spremembe prodajnih cen za gospodinjstva. Bolj kot sami prihodki je pomembna razlika v ceni, ki jo ustvari OE NP. Ta je z večanjem konkurence vsako leto manjša.

Prodaja električne energije v okviru Gorenjskih elektrarn je najbolj odvisna od letne hidrologije in nato od cen na veleprodajnem trgu. Gorenjske elektrarne imajo razen hidroelektrarne (HE) Lomščica, ki ima manjše akumulacijsko jezero, vse hidroelektrarne pretočnega tipa. Poleg hidroelektrarn imajo tudi 3 fotovoltaične elektrarne, ki pa energijsko niso pomembne. Variabilni stroški tako niso povezani z nakupom primarnih energentov za pridobivanje električne energije, zato se povišanje cen na trgu odraža kot povišanje dobička.

Tabela 17: Rasti porabe električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji, rasti prihodkov od prodaje OE NP in rasti prodanih količin električne energije OE NP od 2003 do 2006

Kazalnik	2003	2004	2005	2006
Rast porabe električne energije na maloprodajnem trgu v Sloveniji	3,4%	2,7%	3,5%	3,6%
Rast prihodkov od prodaje OE NP	0,5%	10,2%	3,5%	3,3%
Rast prodanih količin električne energije OE NP	4,9%	2,8%	-1,7%	0,5%

Vir: Tabela 13 in Poročila o prodaji in nakupu električne energije OE NP za leta 2002 do 2006, 2003-2007

b) Širina prodajnega programa

OE NP prodaja električno energijo, in sicer največ produkte VT¹¹, MT¹² in ET¹³. Tem sledijo še pasovna energija, trapezna energija in urna energija, ki pa se končnim odjemalcem v zadnjem času ne prodajajo več. Poleg prodaje električne energije nudi tudi druge storitve, povezane z dobavo električne energije. Za segment upravičenih odjemalcev z letno porabo energije, manjšo od 4 GWh, so pripravljene štiri različni paketi. Vsako merilno mesto lahko glede na svoje tehnične lastnosti izbere poljuben paket:

- osnovni paket je vključen v osnovno ponudbo in zagotavlja en letni pregled porabe in plačil električne energije za posamezno merilno mesto,
- standardni paket zagotavlja dva letna pregleda porabe in plačil na merilno mesto,
- paket EG omogoča dostop do diagrama obremenitve preko interneta,
- paket EG PLUS pa nudi mesečno posredovanje časovne dinamike obremenitve in dva pregleda porabe in plačil za posamezno merilno mesto na leto.

Povpraševanje po paketih je različno. Odjemalci, ki želijo bolj vplivati na svojo porabo, se navadno odločijo za paket EG. Vseh paketov skupaj je bilo v letu 2006 prodanih 52 (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 5). To je v primerjavi z 10.450 merilnimi mesti (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 5), ki

¹¹ Višja tarifa – vsak delovnik med 6. uro zjutraj in 22. uro zvečer

¹² Manjša tarifa – sobote, nedelje in prazniki cel dan, delovniki med 22. uro zvečer in 6. uro zjutraj

¹³ Enotna tarifa – vse dni v letu, cel dan enaka cena za električno energijo

pripadajo upravičenim odjemalcem, malo. Poleg omenjenih OE NP ponuja tudi storitev svetovanja o učinkoviti rabi električne energije.

Prodaja se tudi Modra energija. To je električna energija iz OVE, predvsem slovenskih velikih hidroelektrarn. V letu 2006 je OE NP pridobila 207 (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 5) kupcev Modre energije. Odjemalci plačujejo za Modro energijo dodaten tolar, sedaj 0,42 EUR centa na kWh električne energije. Denar se zbira v Modrem skladi, ki ga namenja za raziskave in razvoj na področju pridobivanja električne energije iz OVE.

Pripravljena je tudi nova blagovna znamka Reenergija. Pod to blagovno znamko se bo prodajala električna energija, pridobljena iz malih kvalificiranih elektrarn. Ta energija bo namenjena za prodajo gospodinjskim odjemalcem.

Poleg prodaje in proizvodnje električne energije se OE NP ukvarja tudi s pogodbenim financiranjem projektov za učinkovito rabo energije (URE). V tem okviru se iščejo nove priložnosti pri dobavi toplotne energije iz OVE.

c) Kakovost opravljenih storitev

Kakovost opravljenih storitev za gospodinjske odjemalce se je z uvedbo klicnega centra močno izboljšala, saj odjemalci, ki telefonirajo, zelo hitro dobijo iskano informacijo. V službi za prodajo je v vsaki pogodbi naveden skrbnik pogodbe, ki ga odjemalec v primeru, da ima vprašanja, lahko kontaktira. Nadgradnja tega osnovnega sistema je informacijska podpora CRM (Customer Relationship Management), ki bo omogočala še boljše obvladovanje vseh kontaktov z odjemalci.

Kakovost storitve se meri tudi pri izdajanju računov. Informacijski sistem je tehnološko zastarel, zapleten in tog. Občasno prihaja do izdajanja napačnih računov, ki jih je nato potrebno ponovno izdelati in pošiljati.

Elektro Gorenjska ima tudi certifikat kakovosti ISO 9001/2000. Procesi se redno spremljajo in merijo s pomočjo kazalcev. Na podlagi tega se izvajajo tudi korektivni ukrepi.

č) Konkurenca

Konkurenca ponuja podobne ali enake storitve, ki so drugače poimenovane. Glavna konkurenčna prednost na trgu je cena in nato kakovost storitve. Konkurenca se z vstopom novih ponudnikov povečuje.

d) Ekologija

Proizvodnja električne energije iz obnovljivih virov je korak k čistejšemu okolju. Kot že rečeno OE NP prodaja električno energijo iz OVE za podjetja in gospodarstva. Uvaja se tudi storitev pogodbenega financiranja projektov URE iz OVE.

e) Struktura prodaje po kupcih

Podjetja kupijo 69% električne energije, gospodinjstva pa 31% električne energije (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 4). Modro energijo kupujejo izključno podjetja, prav tako podatkovne pakete. Portfelj je dobro razpršen in stabilen.

f) Pokritje posameznih produktov

Električna energija, ki se prodaja podjetjem, prinaša dobiček, medtem ko prodaja gospodinjstvom prinaša izgubo zaradi dediščine reguliranih cen na tem segmentu (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2005, 2006, str.15). Produkti pri prodaji električne energije so VT, MT in ET. Poleg omenjenih so lahko produkti tudi pasovna energija, trapezna energija in urna energija, vendar se ti produkti uporabljajo samo za največje odjemalce, vendar v zadnjem času zelo redko.

Samo ugotavljanje pokritja posameznih produktov je zelo zahtevno opravilo. Za odjemalce, ki imajo telemetrične meritve, ki omogočajo daljinsko čitanje števnih stanj in tako tudi vpogled v urni diagram dejansko porabljene električne energije, je nekoliko lažje, ker so tudi nabavne cene za električno energijo podane za vsako uro posebej. Vendar je tudi v tem primeru potrebno upoštevati, da se nabavne cene spreminjajo vsak dan in da so nakupi opravljeni v različnih trenutkih.

Za odjemalce, ki imajo običajne števec, ki omogočajo merjenje zgolj po tarifah VT, MT in ET na mesečni ali celo samo letni ravni, pa je ugotavljanje pokritja posameznih produktov nemogoče, ker ima vsak odjemalec različen urni diagram porabe električne energije in zato različen produkt, čeprav se imenuje npr. VT. Nabavne cene so oblikovane na urni osnovi, medtem ko se za odjemalce določi cene za VT, MT in ET, ki predstavljajo povprečje urnih cen za pakete določenih ur. Zato se pri ugotavljanju pokritja posameznih produktov uporabljajo ocene in predvidevanja za večje število odjemalcev.

Pokritje ostalih produktov, ki so povezani z varovanjem okolja, je razmeroma enostavno, saj so nabavni pogoji zelo podobni prodajnim pogojem. Ostali produkti ne predstavljajo pomembnega deleža, zato se stopnja pokritja za njih ne ugotavlja posebej.

g) Obseg reklamacij

Reklamacije se nanašajo predvsem na napačno izstavljene račune in opomine. Število reklamacij se kvartalno spremlja s pomočjo kazalca ISO procesa. Na podlagi tega se sprejemajo korektivni ukrepi. Večina reklamacij gre na račun napačno poslanih oziroma izdelanih računov, kar je posledica zastarelega informacijskega sistema. To povzroča negotovanje med odjemalci, zaposlenim pa dodatno in nepotrebno delo. Obseg reklamacij se počasi znižuje.

Na osnovi navedenih delnih ocen je v tabeli 18 izdelana skupna ocena podstrukture proizvoda in storitev.

Tabela 18: Skupna ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda in storitev

Sestavine podstrukture proizvoda in storitev	Ocena					Komentar
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Letna stopnja rasti prodaje			x			Upada podobno kot konkurenci
Širina prodajnega programa			x			Vse v zvezi z električno energijo
Kakovost opravljenih storitev		x				Dobra
Konkurenca			x			Podobne produkte in se povečuje
Ekologija		x				Energija iz OVE
Struktura prodaje po kupcih			x			Podobno kot konkurenca
Pokritje posameznih produktov				x		Nizko
Obseg reklamacij				x		Zastarela informacijska podpora
Skupaj		2	5	2		SREDNJE

6.1.3 Tehnološka podstruktura

a) Lokacije enot

OE NP je locirana poleg upravne stavbe v sicer starejši, vendar obnovljeni stavbi. Gorenjske elektrarne imajo sedež v HE Sava, v stari stavbi, ki je bila delno obnovljena pred štirimi leti. Sama elektrarna in stavba sta v denacionalizacijskem postopku, zato dolgoročno lahko računamo na to, da bo potrebna selitev v druge prostore. Ostale elektrarne v lasti Gorenjskih elektrarn so razpršene po Gorenjski na lokacijah, ki so energetske zanimive za izrabo vodnega potenciala. Lokacije poslovnih stavb omogočajo dober dostop do odjemalcev in do elektrarn.

b) Starost in iztrošenost opreme

OE NP ima pisarniške prostore praktično nove, saj so bili popolnoma obnovljeni pred enim letom. Računalniška oprema se redno vzdržuje in menja. Na razpolago je dovolj tiskalnikov in fotokopirnih strojev. Programska oprema je za področje obračuna električne energije zastarela, za področje prodaje električne energije je sicer novejša, vendar ne dovolj fleksibilna. Za področje CRM ni opreme.

GE imajo v lasti 13 elektrarn in 2 v najemu od Elektro Gorenjska, ker sta v denacionalizacijskem postopku. Trenutno je po proizvedeni električni energiji dobra polovica elektrarn v dobrem stanju, za četrtno se ne ve točno, kakšen bo izid denacionalizacijskega postopka, preostala četrtnina bo potrebna obnove v obdobju naslednjih petih let.

c) Kakovost in razpoložljivost delovne sile

OE NP in Gorenjske elektrarne razpolagajo s kakovostnim operativnim kadrom. V OE NP je zaposlenih 32 ljudi. Stopnja izobrazbe je razmeroma visoka, povprečna starost pa znaša 38 let (Poročilo kadrovske službe 2006, 2007, str. 7). V Gorenjskih elektrarnah je zaposlenih 34 ljudi. Povprečna stopnja izobrazbe je zaradi drugačnih potreb nižja kot v OE NP, povprečna starost je 45 let. Zaposleni obvladujejo specifična znanja za svoje področje delovanja, zato lahko to komponento ocenim kot dobro.

e) Informacijski sistemi

Glavna slabost OE NP na področju informacijske podpore je ta, da podjetje še nima CRM in sodobne informacijske podpore za analize poslovanja in obračunov. Ta slabost postaja v luči popolnega odprtja trga ter nenazadnje tudi razvoja konkurence vse bolj kritična. Ostali konkurenti že vzpostavljajo svoje sisteme CRM in pridobivajo podatke o odjemalcih, kar terja kar nekaj časa. Tudi samo uvajanje delavcev v nov način dela traja nekaj časa, zato je zamujanje na tem področju lahko odločilnega pomena.

OE NP sicer že išče ponudnika programske opreme, vendar je glavna težava pri celostnem reševanju tega problema v obstoječi informacijski podpori in povezanosti z ostalimi distribucijskimi podjetji. Elektro Gorenjska je solastnik podjetja Informatika, d.d., skupaj z ostalimi distribucijskimi podjetji in SOPO. Obstoječi informacijski sistem ne omogoča enostavnih povezav s sodobnimi programskimi paketi, zato je potrebno po meri pripraviti vmesnike, ki to omogočajo. Bilo je že nekaj poskusov, da bi distribucijska podjetja izbrala enotno informacijsko rešitev, vendar pri tem nikoli niso bila enotna med seboj, zato ni prišlo do celostne posodobitve. Trenutno vsako podjetje poskuša rešiti težavo po svoje, vendar to zaradi gradnje vmesnikov povzroča dodatno delo Informatiki in zato povzroča zaostanke na ostalih projektih. Težava je tudi v tem, da so vsa slovenska distribucijska podjetja majhna v primerjavi z evropskimi in zato posamezno podjetje težje rešuje ta problem, ker so rešitve, ki so trenutno na voljo na trgu, pripravljene za veliko večja podjetja, ki imajo več odjemalcev kot vse slovenske distribucije skupaj in seveda temu primerno dražja.

V prihodnosti bo na tem področju nujno potrebno vzpostaviti sodobno informacijsko podporo poslovanju. To bo omogočilo boljše ugotavljanje pokritosti posameznih produktov in odjemalcev, lažje konkuriranje, racionaliziralo procese pri poslovanju in povečalo samo vrednost podjetja XYZ.

f) Stroškovni učinki ekonomije obsega

Stroškovni učinki ekonomije obsega so v panogi proizvodnje in prodaje električne energije lahko veliki. To so ugotovila tudi evropska podjetja za dobavo električne energije in se zato začela združevati. Potreba po programski opremi za prodajo električne energije in število zaposlenih se ne veča z enako stopnjo kot število odjemalcev, ki jim podjetje dobavlja električno energijo. OE

NP je najmanjši izmed dobaviteljev v državni lasti in ima na področju ekonomije obsega še nekaj rezerv, ki bi jih ob povečanju števila odjemalcev lahko izkoristil.

Tudi Gorenjske elektrarne imajo še rezerve v smislu ekonomije obsega, saj sodobne elektrarne ne zahtevajo stalne prisotnosti delavcev in bi lahko z obstoječim številom zaposlenih obvladovali tudi nekaj elektrarn več.

h) Lokacija za nove obrate

Lokacije za nove obrate se v Gorenjskih elektrarnah stalno iščejo. Težava je v tem, da so najboljše lokacije že izrabljene. Gradnja novih objektov na novih lokacijah je časovno in finančno zelo zahtevna, zato napredek na tem področju ni viden v kratkem času.

Druga možnost so tudi nakupi že obstoječih elektrarn. Tu se pojavlja težava pri vrednotenju objektov. Navadno so v slabem stanju in iztrošeni, tako da je nekaj vredna samo lokacija. Za samo vrednotenje je pomembna seveda cena električne energije, ki se pričakuje v prihodnosti. V obdobju zadnjih treh let je cena električne energije strmo zrasla, zato so tudi cene takim elektrarnam zrasle. Kakšen bo trend gibanja cen električne energije v prihodnosti ne ve nihče, zato so odločitve o nakupu elektrarn še težje.

Na osnovi navedenih delnih ocen je v tabeli 19 izdelana skupna ocena tehnološke podstrukture.

Tabela 19: Skupna ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

Sestavine tehnološke podstrukture	Ocena					Komentar
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Lokacije enot		×				Enostaven dostop
Starost in iztrošenost opreme			×			Obnovljena poslovna stavba, elektrarne različno
Kakovost in razpoložljivost delovne sile		×				Ustrezna znanja, zadostno število
Informacijski sistemi					×	Zastarel, tog, kritično
Stroškovni učinki ekonomije obsega			×			Še neizkoriščen potencial
Nove lokacije za proizvodne objekte			×			Nakupi, novogradnje
Skupaj		2	3		1	SREDNJE

6.1.4 Kadrovska podstruktura

Pomembna je ugotovitev, da zaposleni ne povečujejo učinkovitosti kot stroji, marveč da so čustvena bitja in da do njihove večje učinkovitosti pripelje predvsem upoštevanje njihove

človeške narave. Zato je splošna ugotovitev, da so zadovoljni uslužbenci in dobri medčloveški odnosi pomembni za uspešno poslovanje podjetja.

a) Število zaposlenih

OE NP je sestavljena iz bivših OE Nakup in prodaja električne energije in OE Dobava električne energije tarifnim odjemalcem. Skupaj je bilo v letu 2004 v obeh enotah zaposlenih 53 ljudi. V letu 2005 in 2006 sta bili izvedeni reorganizaciji. Delavci so se z delom vred premestili v druge organizacijske enote Elektra Gorenjska, zato se je število zaposlenih v OE NP zmanjšalo na 32 (Poročila kadrovske službe 2003 do 2006, 2004-2007).

V Gorenjskih elektrarnah se število zaposlenih od leta 2003 praktično ni spreminjalo. Leta 2003 je bilo zaposlenih 32 delavcev, v letu 2005 so zaposlili dodatnega delavca in v letu 2006 še enega, tako da je sedaj zaposlenih 34 ljudi (Poročila kadrovske službe 2003 do 2006, 2004-2007).

b) Izobrazbena struktura

Izobrazbena struktura OE NP in GE na dan 31.12.2006 je navedena v tabeli 20.

Tabela 20: Struktura zaposlenih glede na izobrazbo v OE NP in GE na dan 31.12.2006

Kategorija	Število zaposlenih			Struktura
	OE NP	GE	XYZ	XYZ
polkvalificirani delavci	0	1	1	2 %
kvalificirani delavci	4	5	9	14 %
srednja strokovna izobrazba	17	18	35	53 %
višja strokovna izobrazba	0	2	2	3 %
visoka strokovna izobrazba	4	5	9	14 %
univerzitetna strokovna izobrazba ali več	7	3	10	15 %
Skupaj	32	34	66	100 %

Vir: Poročilo kadrovske službe 2006, 2007, str. 8

Dodatno je potrebno pojasniti še to, da je po en zaposlen vključen v izobraževanje za pridobitev srednje, višje in univerzitetne stopnje izobrazbe in dva zaposlena vključena v izobraževanje za pridobitev naziva magister znanosti. V skupnem podjetju se zdi izobrazbena struktura ustrezna in po oceni vodilnih podobna kot v primerljivih podjetjih v dejavnosti.

c) Delovne izkušnje

Delovna doba je dober indikator ravni izkušenj in sposobnosti oziroma »know-how-a« zaposlenih v podjetju. Tabela 21 nam pokaže, da je največ, in sicer kar 26%, zaposlenih v delovnem razmerju od 21 do 25 let.

Tabela 21: Struktura zaposlenih glede na delovne izkušnje na dan 31.12.2006

Delovna doba v letih	Število zaposlenih			Struktura
	OE NP	GE	XYZ	XYZ
Do 5	7	2	9	14 %
Nad 5 do 10	5	4	9	14 %
Nad 10 do 15	2	1	3	5 %
Nad 15 do 20	3	3	6	9 %
Nad 20 do 25	9	8	17	26 %
Nad 25 do 30	3	6	9	14 %
Nad 30 do 35	2	6	8	12 %
Nad 35	1	4	5	8 %
Skupaj	32	34	66	100 %

Vir: Poročilo kadrovske službe 2006, 2007, str. 8

d) Fluktuacija

Fluktuacija v OE NP in GE je nizka. Glavni razlog zato so prenehanja delovnega razmerja zaradi upokojitve, v OE NP pa je specifičen razlog za fluktuacijo reorganizacija podjetja Elektro Gorenjska. Samo podjetje ima sloves podjetja z relativno varno zaposlitvijo.

e) Kakovost vodstva

Merilo za oceno kakovosti vodstva je uspešnost poslovanja v preteklih letih in sposobnost učinkovitega odzivanja na spremembe v notranjem in zunanjem okolju. Oktobra leta 2003 je bila imenovana nova dvočlanska uprava družbe Elektro Gorenjska, ki je delovala v smeri uresničevanja vizije in poslanstva. OE Nakup in prodaja je bila ustanovljena leta 2006. Imenovan je bil izvršni direktor, ki je prej vodil OE Nakup in prodaja električne energije. Sedanji direktor GE je bil na mesto direktorja imenovan leta 2005. Glede na ustrezno strokovno izobrazbo, delovne izkušnje, znanja in zmožnosti vodenja ter uspešno poslovanje v obdobju 2003 do 2006 lahko ocenimo, da je kakovost vodstva dobra.

f) Zadovoljstvo zaposlenih

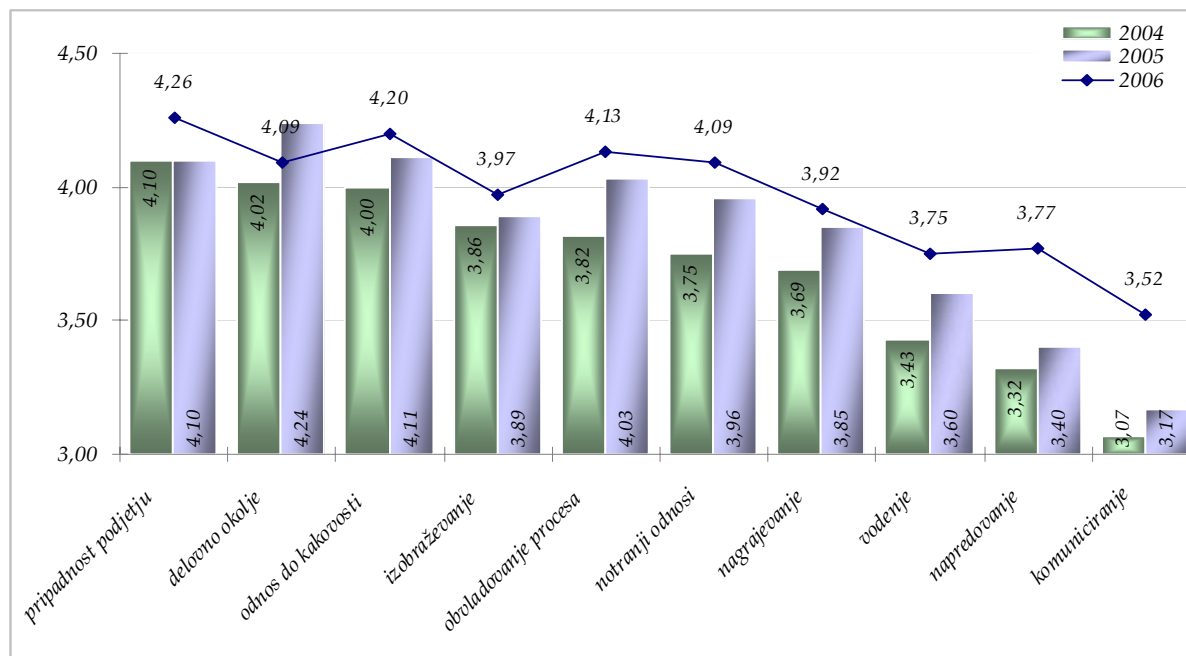
Zadovoljstvo zaposlenih se v proučevanem podjetju meri z anketo najmanj enkrat letno. Anketa je anonimna in narejena za skupino Elektro Gorenjsko kot celoto, zato tu predpostavljam, da ima zadovoljstvo zaposlenih v OE NP in GE enak trend kot v skupini Elektro Gorenjska.

Anketa je bila razdeljena na 10 področij. V vsakem področju je bilo navedenih 5 trditev, ki so se ocenjevale z ocenami od 1 do 5 z naslednjim pomenom:

- 1 – trditev je popolnoma neustrezna,
- 2 – trditev je v glavnem neustrezna,
- 3 – trditev ni niti neustrezna niti ustrezna,
- 4 – trditev je v glavnem ustrezna,
- 5 – trditev je popolnoma ustrezna.

Primerjava z letoma 2004 in 2005 kaže na dvig povprečnih ocen na skoraj vseh področjih, izjema je le ocena za delovno okolje, ki se je glede na leto 2005 nekoliko znižala, zato to komponento ocenjujem kot dobro (glej sliko 12).

Slika 12: Rezultati ankete o zadovoljstvu zaposlenih v letih 2004 do 2006



Vir: Povzetek analize ankete o ugotavljanju zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v letu 2006, 2007, str. 4

g) Sistem izobraževanja

Skrb za izobraževanje se kaže predvsem v eksternem in internem izobraževanju zaposlenih. Eksterno izobraževanje je bilo v letu 2006 omogočeno zaposlenim v obliki obiskovanja seminarjev, konferenc, strokovnih srečanj in sejmov, v obliki internega izobraževanja pa so zaposleni pridobivali znanja in veščine s področja komunikacije in vodenja prodaje, tujih jezikov, računalniških znanj, varstva pri delu in varnega upravljanja z elektroenergetskimi napravami. V sistem za pridobitev višje stopnje izobrazbe ob delu je vključenih več delavcev. Podjetje je za financiranje tovrstnega izobraževanja zainteresirano zgolj v primeru, da je v opisu delovnega mesta predvidena stopnja izobrazbe, ki je delavec, razporejen na to delovno mesto, še nima.

h) Sistem napredovanja

Sistema napredovanja v podjetju ni. Največkrat delavci lahko napredujejo v okviru posameznih reorganizacij, ob ustanovitvi nove službe oziroma OE, odhodu delavcev v pokoj ipd.

i) Starostna struktura

V GE bi v bodoče lahko zaradi trenutnega manjka mlajšega kadra nastala vrzel pri izvajanju vzdrževalnih del na elektrarnah (glej tabelo 22). V OE NP je veliko mladih delavk, ki si

ustvarjajo družine. Zadrega se lahko pojavi v primeru hkratnega odhoda več delavk na porodniški dopust. V OE NP znaša povprečna starost 38 let, medtem ko v GE znaša 45 let.

Tabela 22: Struktura zaposlenih glede na starost zaposlenih

Starost v letih	Število zaposlenih			Struktura
	OE NP	GE	XYZ	XYZ
Do 25	1	0	1	1,5%
Nad 25 do 30	6	3	9	13,6%
Nad 30 do 35	7	4	11	16,7%
Nad 35 do 40	6	2	8	12,1%
Nad 40 do 45	7	5	12	18,2%
Nad 45 do 50	1	10	11	16,7%
Nad 50 do 55	4	4	8	12,1%
Nad 55 do 65	0	6	6	9,1%
Skupaj	32	34	66	100,0%

Vir: Poročilo kadrovske službe 2006, 2007, str. 8

j) Motivacija zaposlenih

V OE NP se vsako leto izvajajo letni osebni razgovori. Na letnih razgovorih si vsak zaposleni postavlja cilje skupaj z nadrejenim in ima pri tem možnost vplivanja na postavitev realnih delovnih ciljev. Za svoje dosežke zaposleni zaenkrat še niso finančno ali nefinančno nagrajeni, ker je sam sistem v začetni fazi. Naravnost zaposlenih k inovativnosti se spodbuja s sistemom spodbujanja inovacij, saj se vsi koristni predlogi in inovacije nagrajujejo. Plače so v slovenskem povprečju, so fiksne in pravočasne, kar za zaposlene pomeni določeno eksistencialno varnost in zato motivacijo, da obdržijo službo. Iz opisanega sledi, da je ocena motivacije zaposlenih lahko srednja.

k) Izostanki z dela

Bolniško odsotnost Elektro Gorenjska že vrsto let ohranja v obvladujočih okvirih, in sicer od 5 do 7% od skupaj opravljenih delovnih ur (Poročilo kadrovske službe 2006, 2007, str. 9). V podatek so vključene odsotnosti zaradi bolezni, poškodb, porodniških in očetovskih dopustov, krvodajalstva, nege in spremstva bolnika. V OE NP je bolniška odsotnost padla na 5% z zadnjo reorganizacijo. Razlog je v tem, da vsi zaposleni sedaj delajo v pisarnah, medtem ko so bili prej v OE NP vključeni tudi terenski delavci. V GE znaša bolniška odsotnost 7% (Poročilo kadrovske službe 2006, 2007, str. 9). Razlog je v starejši starostni strukturi in terenskem delu.

l) Oddih, rekreacija

Oddih in rekreacija sta v podjetju dobro urejeni. Zaposleni se lahko družijo na sindikalnih izletih, ob raznih jubilejih (odhod v pokoj, praznovanje rojstnih dni, zaključek leta), lahko si najamejo počitniške kapacitete, ki so v lasti podjetja Elektro Gorenjska. V podjetju deluje tudi športno društvo, organizirana so športna tekmovanja in izleti v naravo. Aktivna je kolesarska sekcija, ki organizira izlete tudi v tujino.

m) Štipendijska politika in počitniško delo

V okviru Elektra Gorenjske se vsako leto razpiše nekaj štipendij, vendar za OE NP ni razpisana nobena štipendija, prav tako ne za GE. Vsako leto se v OE NP in v GE sprejme več mladih na počitniško delo, ki traja navadno dva tedna. Štipendisti se navadno zaposlijo in potem krožijo po podjetju. Razvrsti se jih na delovno mesto, za katero imajo ustrezno izobrazbo in kjer se pokaže potreba. Štipendisti oziroma v podjetju vzgojeni kadri so navadno veliko bolj lojalni od kadra, ki ga pridobimo na trgu delovne sile.

V tabeli 23 je na podlagi navedenih delnih ocen izdelana skupna ocena kadrovske podstrukture.

Tabela 23: Skupna ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

Sestavine kadrovske podstrukture	Ocena					Komentar
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Število zaposlenih		×				Trend upadanja števila
Izobrazbena struktura		×				Ustrezna, visoka
Delovne izkušnje		×				Veliko let v podjetju
Fluktuacija		×				Upokojevanje
Kakovost vodstva		×				Uspešno
Zadovoljstvo zaposlenih		×				Narašča
Sistem izobraževanja			×			Po potrebi
Sistem napredovanja				×		Ga ni
Starostna struktura			×			Različna v OE NP in GE
Motivacija zaposlenih			×			Fiksne plače
Izostanki z dela			×			Neproblematični
Oddih, rekreacija	×					Športne dejavnosti
Štipendijska politika in počitniško delo		×				Mladi na počitniškem delu
Skupaj	1	7	4	1		DOBRO

6.1.5 Organizacijska podstruktura

a) Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podjetja Elektro Gorenjska (EG) je funkcijska, kot je razvidno iz slike 9 v poglavju o predstavitvi podjetja. Gorenjske elektrarne so hčerinska družba v 100 % lasti EG. OE NP je ena izmed petih organizacijskih enot, ki so podrejene upravi EG. Sama organizacijska struktura obstoječega podjetja Elektro Gorenjska za namen tega magistrskega dela ni pomembna, ker preučujem lastnosti podjetja XYZ. Za namen tega dela privzemimo, da bo podjetje XYZ hčerinska družba podjetja Elektro Gorenjska. Podjetje XYZ bo imelo funkcijsko organizacijsko strukturo in tako vsaj dve organizacijski enoti in sicer OE Prodaja in nakup in OE Proizvodnja, ki bosta podrejene direktorju podjetja XYZ. Posamezno OE bo vodil izvršni direktor. V OE bo delo razdeljeno na več služb, ki bodo podrejene izvršnemu direktorju.

b) Lokacija uprave

Glede na obstoječe razpoložljive poslovne prostore in trenutni način poslovanja glede lokacije uprave ne pričakujem sprememb. OE Proizvodnja bo še nekaj let obdržala prostore v HE Sava, kasneje je zelo verjetna selitev na drugo lokacijo. OE Prodaja in nakup bo ostala v prostorih, kjer se sedaj nahaja OE NP, prav tako tudi uprava podjetja XYZ. Lokacija uprave je blizu operativi, zato pričakujem hitro in učinkovito komunikacijo med vodstvom in ostalimi zaposlenimi.

c) Sistemi nagrajevanja

Nagrajevanje v podjetju Elektro Gorenjska poteka v skladu s sprejeto sistemizacijo delovnih mest. Za vsa delovna mesta so predvidene fiksne plače v skladu s kolektivno pogodbo za gospodarstvo. Bilo je že več poskusov, da bi vpeljali tudi nagrajevanje delovne uspešnosti, vendar iz različnih razlogov to nikoli ni zaživel. Izvršni direktorji, direktor GE in uprava so nagrajeni v skladu s svojimi individualnimi pogodbami o zaposlitvi. Podoben način nagrajevanja vsaj v začetku pričakujem tudi v podjetju XYZ.

d) Sistemi planiranja in kontrole

V Elektro Gorenjska je sprejet Poslovni načrt Elektro Gorenjska 2004–2007 (2004), ki določa temeljne cilje poslovanja družbe Elektro Gorenjska. Vsako leto se pripravi tudi gospodarski načrt za naslednje poslovno leto. Služba za analize in kontroling pripravi terminski plan izvedbe letnega plana, nato pa posamezne organizacijske enote skladno s terminskim planom pripravijo svoje poslovne načrte. Služba za analize in kontroling jih nato v sodelovanju z vsemi pripravljavci medsebojno uskladi in sestavi v celoten gospodarski načrt, ki ga sprejme nadzorni svet. Tekom poslovnega leta se poslovanje podjetja spremlja in primerja s sprejetim planom. Odmiki se ugotavljajo mesečno in kvartalno. Razloge za odmike ugotavlja uprava podjetja, ki za korektivne ukrepe zadolži pristojne izvršne direktorje. Sistem je v osnovi zelo dober, vendar v praksi prihaja do situacij, ko nastajajo odmiki, za katere nosi odgovornost več direktorjev ali se preveč poudarjajo manj pomembni odmiki. Sistem načrtovanja in kontrole zato ocenjujem kot dober in pričakujem, da v podjetju XYZ ne bo bistveno drugačen.

e) Slog poslovanja

V podjetju v skladu z Zagorškovo opredelitvijo prevladuje transakcijsko vodenje, predvsem posvetovalni stil vodenja. Posvetovalni stil vodenja opisuje kot vodenje (Zagoršek, 2005, str. 34), kjer se vodja pred sprejemom končne odločitve posvetuje s preostalimi člani skupine. Čeprav ne sledi vedno nasvetom članov skupine, njihova mnenja vsaj upošteva pri odločanju, zato imajo podrejeni občutek, da vsaj delno vplivajo na končno odločitev. Pri tem stilu odgovornost za odločitev ostane pri vodji.

f) Vzdušje med zaposlenimi

Vzdušje oziroma zadovoljstvo zaposlenih je bilo podrobno opisano v točki zadovoljstvo zaposlenih. Glede na to, da bo v podjetju XYZ zaposlenih večina delavcev, ki sedaj delajo v okviru OE NP in GE, in da bo delo ostalo enako, ne pričakujem sprememb.

g) Razmejitev odgovornosti

Razmejitev odgovornosti je jasna. Vsak delavec opravlja naloge v okviru opisa delovnega mesta, na katerega je razporejen. V primeru, da pride do nejasnosti, se sestanejo pristojni vodje služb ali, če je potrebno, izvršni direktorji in poiščejo ustrežne rešitve. Največkrat prihaja do nejasnosti v zvezi s konkretnim opravljanjem neke naloge, ker informacijska tehnologija ne omogoča deljenja nalog skladno z odgovornostmi.

h) Sistem notranjega komuniciranja

Notranje komuniciranje poteka preko glasila ELGO, ki izide vsake tri mesece, preko oglasnih desk, interne in elektronske pošte. Redno so organizirani sestanki na nivojih uprava – izvršni direktorji, izvršni direktorji – vodje služb in vodje služb – zaposleni. Na vseh sestankih se pišejo zapisniki. Zadovoljstvo z notranjim komuniciranjem se je v letu 2006 izboljšalo.

i) Ugled v javnosti in družbena odgovornost

V središču nove poslovne logike, usmerjene k dolgoročnemu preživetju, vladata koncepta ugleda in družbene odgovornosti podjetja. Oba temeljita na spoznanju, da je velik del uspešnosti podjetja v rokah okolja, ki ga obdaja. Tako o ugledu ne moremo govoriti kot o nepojasnjenemu blagoslovu za izbrance, pač pa predstavlja nagrado za garaško delo, s katerim je podjetju uspelo izpolniti obljube, dane svojim deležnikom in jih tako zadovoljiti. Prednosti visokega ugleda za podjetje niso zanemarljive, saj so zadovoljni déležniki tudi hvaležni déležniki, kar izražajo z zaupanjem in zvestobo, ki sta pomembna za rast in razvoj poslovnega sveta. Najvidnejši dokaz, da pomen ugleda narašča, je zmeraj večje zanimanje za njegovo standardizirano vrednotenje, ki obstaja tako med raziskovalci kot tudi v vodstvih mnogih podjetij. (Ficko, 2005, str. 81)

Po mnenju tržnikov je več kot polovica ugleda podjetja odvisnega od ugleda njegovega direktorja. Ugled direktorja pa se najprej gradi znotraj podjetja in je odvisen od tega, kako ta izbira sodelavce in kako zna motivirati zaposlene, da živijo za podjetje in sooblikujejo ugledno korporativno blagovno znamko. Miro Kline k temu dodaja, da je tretjina poslovnega ugleda direktorja odvisna od poslovnih rezultatov, ki najbolj zanimajo lastnike, kar 40 odstotkov poslovnega ugleda direktorja pa naj bi bilo odvisnega od njegovega javnega nastopanja, preostalo naj bi bili inovativnost in tako imenovani mehki dejavniki, ki med drugim vključujejo tudi družbeno odgovornost podjetja (Bertoncelj Popit, 2007).

Sodobni trend gospodarskega razvoja v ospredje vedno bolj postavlja skrb za okolje. Za podjetje ni več pomembno samo, da je finančno uspešno in da so njegovi izdelki oziroma storitve kakovostni, temveč tudi vpliv njegovih dejanj na okolje in družbo. Družbena odgovornost predstavlja vrednote in politike delovanja tistih korporacij, ki želijo zmanjševati negativne družbene in okoljske vplive ter ustvariti dodano vrednost za lokalno skupnost. Glavna načela družbene odgovornosti podjetij so povsod enaka, in sicer pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlenih, etično in pošteno poslovanje, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, odgovorno

ravnanje z okoljem v smislu skrbi za prihodnje generacije, skrbnost v odnosu do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja.

Elektro Gorenjska se z materialno pomočjo, delom, donacijami in s sponzorskimi sredstvi aktivno vključuje v lokalne skupnosti na območju Gorenjske, na področju znanosti pa tudi v širši slovenski prostor. Z materialno ali s finančno pomočjo različnim organizacijam pomaga pri njihovem delovanju, spodbuja zdravo življenje, ohranjanje naravnega okolja, promovira kulturo in umetnost in poskuša omogočiti boljše pogoje za izobraževanje in prenos znanja v prakso. Konkretna meritev ugleda za Elektro Gorenjska ni bila izvedena, vendar na podlagi aktivnosti, ki se že izvajajo, in zavedanja vodstva o pomembnosti ugleda in družbene odgovornosti ocenjujem to sestavino kot dobro.

Na osnovi vseh navedenih delnih ocen je v tabeli 24 izdelana skupna ocena organizacijske podstrukture podjetja.

Tabela 24: Skupna ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

Sestavine organizacijske podstrukture	Ocena					Komentar
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Organizacijska struktura		×				Jasna, učinkovita
Lokacija uprave		×				Blizu operativi
Sistemi nagrajevanja			×			Fiksne plače
Sistemi planiranja in kontrole		×				Sistem dober, težave pri izvajanju
Slog poslovanja		×				Primeren
Vzdušje med zaposlenimi		×				Se izboljšuje
Razmejitev odgovornosti	×					Jasna, dobro usklajevanje
Sistem notranjega komuniciranja		×				Poteka na vseh nivojih
Ugled v javnosti in družbena odgovornost		×				Aktivnosti na več področjih
Skupaj	1	7	1			DOBRO

6.1.6 Finančna podstruktura

Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na dobičkonosnost kapitala, je struktura financiranja podjetja. Pri kazalnikih, ki izražajo stanje financiranja podjetja, izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja. Za ostale kazalnike uporabljamo podatke iz aktive bilance stanja ter iz poslovnega izida. Za podjetje XYZ ne obstajajo podobna oziroma primerljiva podjetja v Sloveniji, zato kazalnikov ne morem primerjati s panogo.

6.1.6.1 Kazalniki stanja financiranja

a) stopnja lastniškosti financiranja

Stopnjo lastniškosti financiranja lahko ocenjujemo s kazalnikom:

$$\frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

Kazalnik kaže lastniško financiranje vseh sredstev podjetja. Večji kot je delež sredstev, financiran s kapitalom, manj je podjetje finančno tvegano za upnike, več tveganja nosijo lastniki. Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar previsoka vrednost kazalnika lahko pomeni neracionalno financiranje z dražjimi viri sredstev. OE NP ima nizko stopnjo lastniškosti financiranja, medtem ko imajo GE skoraj vsa sredstva financirana s kapitalom (glej tabelo 25). Podjetje XYZ bi predstavljajo z vidika tveganja za upnike bolj zmerno opcijo, kot če OE NP in GE poslujeta ločeno.

Tabela 25: Kazalniki financiranja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003 do 2006

Leto	stopnja lastniškosti financiranja (v %)			stopnja dolgoročnosti financiranja (v %)			stopnja osnovnosti kapitala (v %)		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	55	98	78	61	98	81	54	2	19
2004	52	96	74	67	96	81	45	92	76
2005	39	98	69	54	98	76	56	91	81
2006	35	98	68	63	98	81	64	91	84

Vir: Letna poročila Elektro Gorenjska za leta 2003 do 2006, 2004 - 2007

b) stopnja dolgoročnosti financiranja

Stopnjo dolgoročnosti financiranja lahko ocenjujemo s kazalnikom:

$$\frac{\text{vsota kapitala in dolgoročnih dolgov (skupaj z rezervacijami) ter dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$$

Stopnja dolgoročnosti financiranja kaže, koliko sredstev je financiranih z dolgoročnim dolgom in kapitalom. Kazalnika dolgoročnosti investiranja (glej tabelo 26) in dolgoročnosti financiranja (glej tabelo 25) nam kažeta, da je del kratkoročnih sredstev financiran z dolgoročnimi viri. V OE NP kazalnik kaže trend povečevanja dolgoročnih dolgov, medtem ko je za GE vrednost kazalnika enaka vrednosti stopnje lastniškosti financiranja, kar pomeni, da GE nimajo dolgoročnih dolgov in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev.

c) stopnja osnovnosti kapitala

Stopnjo osnovnosti kapitala lahko ocenjujemo s kazalnikom:

$$\frac{\text{osnovni kapital}}{\text{kapital}}$$

Kazalnik pove, kolikšen delež kapitala v % predstavlja osnovni vložek lastnikov. Preostali del se je »obogatil« ali »osiromašil« v času poslovanja. Pri OE NP opazimo negativen trend, medtem ko se pri GE stopnja ne spreminja, potem, ko so v letu 2004 osnovni kapital povečali na račun rezerv iz kapitala (glej tabelo 25). V podjetju XYZ je trend kazalnika negativen. Razlog je v reorganizacijah, ki so vplivale na spremembo osnovnega kapitala in v izgubi pri prodaji električne energije gospodinjstvom, ki se v celoti prenaša v bilanco stanja OE NP, medtem ko se dobiček, ustvarjen pri prodaji upravičenim odjemalcem, ne prenaša v celoti v bilanco stanja kot čisti poslovni izid poslovnega leta. Posledica je zmanjšanje kapitala za OE NP.

6.1.6.2 Kazalniki stanja investiranja

S kazalniki investiranja presojava strukturo sredstev podjetja. Gre za analizo aktive bilance stanja. Vrednost kazalnikov je potrebno presojati v luči dejavnosti, ki jo opravlja podjetje. Pomembni so predvsem za poslovodstva podjetij pri njihovih odločitvah o naložbah, manj pa za zunanje uporabnike računovodskih izkazov (upnike in lastnike).

a) stopnja osnovnosti investiranja

Stopnjo osnovnosti lahko ocenjujemo na dva načina:

$$\frac{\text{osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)}}{\text{sredstva}} = \frac{\text{neopredmetena dolgoročna sredstva + opredmetena osnovna sredstva}}{\text{sredstva}}$$

Vrednost kazalnika je odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje. V tehnološko intenzivnih panogah (metalurgija, kemija, elektronika, železarstvo ipd.) je vrednost kazalnika praviloma večja kot v delovno intenzivnih panogah (trgovina, storitve, ipd.), kar se kaže tudi na primeru OE NP, ki je trgovski del podjetja XYZ, in GE, ki predstavlja tehnološko intenzivni del XYZ (glej tabelo 26).

Tabela 26: Kazalniki stanja investiranja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003-2006

Leto	stopnja osnovnosti investiranja (v %)			stopnja dolgoročnosti investiranja (v %)		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	14	88	64	39	88	65
2004	11	83	55	31	83	56
2005	12	82	53	30	83	56
2006	13	82	54	27	83	55

Vir: Letna poročila Elektro Gorenjska za leta 2003 do 2006, 2004-2007

b) stopnja dolgoročnosti investiranja

Stopnje dolgoročnosti investiranja lahko izračunamo z razmerjem:

vsota osnovnih sredstev in dolgoročnih aktivnih časovnih razmejitev (po knjigovodski vrednosti), naložbenih nepremičnin,
dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev

sredstva

Stopnja dolgoročnosti investiranja pove, kolikšen del vseh sredstev je dolgoročnih. Ponavadi (vsaj v teoriji) se ta sredstva financirajo z dolgoročnimi viri. Dejavnost OE NP ima dolgoročna sredstva vezana tudi v finančnih naložbah, zato je kazalnik višji kot je stopnja osnovnosti investiranja. Dejavnost GE pa ima med dolgoročnimi sredstvi večinoma le opredmetena osnovna sredstva, zato je vrednost kazalnikov podobna (glej tabelo 26).

6.1.6.3 Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Financiranje z dolgovi vpliva na finančno tveganje ter donosnost podjetja. Uporaba relativno cenejšega dolžniškega financiranja v uspešnih obdobjih več kot proporcionalno poveča dobičkonosnost kapitala, v manj uspešnih letih pa več kot proporcionalno zmanjša dobičkonosnost kapitala. Podjetja s stabilnim, dobro predvidljivim poslovanjem lahko varneje uporabljajo več dolžniških virov kot podjetja, ki poslujejo z veliko negotovostjo, hitrimi spremembami v proizvodih, visokim deležem neopredmetenih sredstev, ki povečujejo njihovo poslovno tveganje. Po drugi strani stabilno poslovanje daje manjše donose kot bolj tvegano.

a) koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev

Kazalnik kaže lastniško financiranje osnovnih sredstev. Izračunamo ga kot:

kapital

osnovna sredstva (po knjigovodski vrednosti)

Čeprav ne moremo trditi, da z enim virom financiranja podjetje financira eno vrsto sredstev, z drugim virom financiranja pa drugo vrsto, nekatera podjetja stremijo k vrednosti več od 1, ki naj bi pomenila, da so najbolj nelikvidna sredstva financirana z lastniškim kapitalom, kar povečuje varnost upnikov. Vendar pa vrednost manj kot 1 neposredno ne pomeni plačilne nesposobnosti podjetja, saj so stalna sredstva lahko financirana z dolžniškimi dolgoročnimi viri. V primeru OE NP, GE in XYZ je vrednost večja od 1, kar pomeni, da je podjetje varno za upnike (glej tabelo 27).

Tabela 27: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003 do 2006

Leto	koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev			hitri koeficient		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	3,83	1,11	1,23	-0,06	0,98	-0,03
2004	4,74	1,16	1,34	0,07	2,41	0,23
2005	3,40	1,19	1,31	0,18	5,94	0,32
2006	2,69	1,19	1,26	0,04	5,96	0,21

Leto	pospešeni koeficient			kratkoročni koeficient		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	0,73	6,27	0,89	0,73	6,58	0,90
2004	1,06	4,05	1,27	1,06	4,18	1,28
2005	1,01	10,69	1,25	1,01	11,06	1,26
2006	1,16	10,71	1,44	1,16	11,08	1,45

Vir: Letna poročila Elektro Gorenjska za leta 2003 do 2006, 2004-2007

b) hitri koeficient = koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti

Hitri koeficient pove, koliko kratkoročnih obveznosti je podjetje sposobno poplačati iz likvidnih sredstev. Izračunamo ga lahko kot razmerje:

$$\frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Vrednost kazalnika je lahko manjša od 1, saj na ta način podjetje lahko pokrije večji del svojih kratkoročnih obveznosti. V primeru OE NP je vrednost manjša od 1 zaradi visokih kratkoročnih obveznosti in male količine likvidnih sredstev (glej tabelo 27). GE imajo presežek likvidnih sredstev nad kratkoročnimi obveznostmi. Podjetje XYZ ima koeficient nižji od 1, vendar glede na dosedanje izkušnje iz poslovanja OE NP ne bo imelo težav z zagotavljanjem plačilne sposobnosti.

c) pospešeni koeficient = koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti

Pospešeni koeficient s primerjavo kratkoročnih sredstev, zmanjšanih za zaloge, ter kratkoročnih obveznosti izraža razmerje med hitreje unovčljivimi kratkoročnimi sredstvi ter kratkoročnimi obveznostmi. Izračunamo ga lahko kot razmerje:

$$\frac{\text{vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

Vrednost je odvisna od dejavnosti. Tudi za ta kazalnik velja, da konzervativno kaže plačilno sposobnost zaradi predpostavke o neunovčljivosti zalog. Zaradi tega je v panogah, ki imajo hitro unovčljive zaloge, vrednost kazalnika varneje manjša. V primeru OE NP se vrednost kazalnika giblje okoli vrednosti 1, kar je normalno, za GE pa je vrednost kazalnika visoka zaradi visokih kratkoročnih terjatev do kupcev (glej tabelo 27). Kupec je matično podjetje, zato vrednost kazalnika ni problematična. Podjetje XYZ ima kazalnik podoben kot OE NP.

d) kratkoročni koeficient = koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti

Poleg hitrega testa oziroma pospešenega koeficienta se v podobnem smislu pogosto uporablja tudi kratkoročni koeficient, ki mora imeti večjo vrednost kot pospešeni koeficient, saj ne predpostavlja dolgoročnega financiranja zalog. Kratkoročni koeficient izračunamo z razmerjem:

$$\frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

V primeru OE NP so zaloge približno 0, ker se elektrike ne more skladiščiti, zato so vrednosti kazalnika enake pospešenemu koeficientu (glej tabelo 27). Pri GE prihaja do malenkostnih razlik v primerjavi s pospešenim koeficientom, kar govori o nizki vrednosti zalog.

6.1.6.4 Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja kažejo hitrost obračanja oziroma posredno čas vezave posameznih vrst sredstev. Hitrejši obrat sredstev pomeni krajši čas vezave sredstev v podjetju. Vrednosti teh kazalnikov kažejo sposobnosti vodstva podjetja, da učinkovito posluje s sredstvi. Zato so vrednosti pomembne za lastnike podjetja in posojilodajalce. Značilno za temeljne kazalnike obračanja je, da pri njih primerjamo dinamične gospodarske kategorije s statičnimi, izhajamo delno iz postavk bilance stanja, delno iz izkaza poslovnega izida. Pri kazalnikih obračanja se rezultat izraža v dveh oblikah. Izračun dobe vezave sredstev pove, koliko dni so bila sredstva vezana v podjetju, koeficient obračanja pa, kolikokrat se sredstva obrnejo v enem letu.

a) koeficient obračanja celotnih sredstev

Koeficient obračanja se določi z razmerjem med prihodki in sredstvi:

$$\frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

Pove nam, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi oziroma koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Kaže na kakovost gospodarjenja s celotnimi sredstvi. Koeficient za OE NP se giblje okoli vrednosti 5 (glej tabelo 28). V letu 2006 so se cene električne energije nekoliko dvignile, zato se je tudi koeficient povišal. GE imajo prihodke v

primerjavi s sredstvi razmeroma majhne, zato spreminjanje cene in proizvodnje električne energije ne vpliva občutneje na ta koeficient. Podjetje XYZ beleži rahel pozitiven trend.

Tabela 28: Kazalniki obračanja za OE NP, GE in XYZ za obdobje 2003-2006

Kazalniki obračanja	koeficient obračanja celotnih sredstev			koeficient obračanja terjatev do kupcev			število dni vezave terjatev do kupcev		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	5,5	0,2	2,5	9,0	3,5	7,6	41	103	48
2004	4,8	0,2	2,4	8,7	3,0	7,7	42	121	47
2005	4,7	0,2	2,4	8,5	2,7	7,7	43	134	48
2006	5,1	0,2	2,5	8,5	3,1	7,7	43	120	48

Kazalniki obračanja	koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev			število dni vezave obveznosti do dobaviteljev			število dni vezave čistih obratnih sredstev		
	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ	OE NP	GE	XYZ
2003	6,7	7,9	6,6	54	46	56	-14	57	-8
2004	7,6	2,4	7,1	48	151	52	-7	-30	-5
2005	7,1	6,0	6,9	52	60	53	-9	73	-5
2006	9,0	6,8	8,7	41	53	42	2	66	6

Vir: Letna poročila Elektro Gorenjska za leta 2003 do 2006, 2004-2007

b) koeficient obračanja terjatev do kupcev in število dni vezave terjatev do kupcev

Koeficient obračanja terjatev do kupcev določimo z razmerjem:

$$\text{koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{poslovni prihodki v letu dni}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}}$$

Koeficient pove, kolikokrat letno se terjatve do kupcev obrnejo v denar. Večja vrednost kazalnika pomeni hitrejšo obračanje terjatev do kupcev v denar. Vezavo terjatev do kupcev izraža kazalnik:

$$\text{število dni vezave terjatev do kupcev} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja terjatev do kupcev}}$$

Kazalnik nam v dnevih pove, koliko časa je denar v povprečju vezan pri kupcih oziroma kakšen plačilni rok imajo kupci v povprečju.

OE NP ima denar pri kupcih vezan približno 43 dni (glej tabelo 28), kar je v vsem obdobju praktično enako in glede na slovensko povprečje okoli 60 dni dobro, medtem ko imajo GE denar vezan pri kupcih okoli 120 dni. To kaže na to, da ima matična družba Elektro Gorenjska, ki je največji kupec električne energije za GE dolge plačilne roke. V skupnem gre za podjetje XYZ

pričakovati podobne rezultate kot za OE NP, ker bi se v tem primeru morali plačilni roki, ki jih sedaj dosegajo GE pri največjem kupcu, bistveno skrajšati.

c) koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev in število dni vezave obveznosti do dobaviteljev

Kazalnik pove, kolikokrat letno se poplačajo obveznosti do dobaviteljev. Izrazimo ga kot:

$$\text{koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev} = \frac{\text{stroški blaga, materiala in storitev}}{\text{obveznosti do dobaviteljev}}$$

Podjetje je zainteresirano za čim nižje vrednosti kazalnika, saj večje obveznosti do dobaviteljev za podjetje pomenijo dodatni vir financiranja in podjetju ni potrebno najeti dražjih kreditov. Vezavo obveznosti do dobaviteljev izraža kazalnik:

$$\text{število dni vezave obveznosti do dobaviteljev} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev}}$$

Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev nam povedo, koliko časa preteče med tem, ko podjetje nabavi material, blago oziroma je zanj opravljena neka storitev ter do plačila le-teh. Podjetje je zainteresirano za čim daljše roke odplačila.

OE NP plačuje dobaviteljem tendenčno vedno boljše, ker so si dobavitelji izborili krajše plačilne roke (glej tabelo 28). GE plačujejo podobno. Razlog za velik skok v letu 2004 je v neobičajno visokih obveznostih do dobaviteljev. Podjetje XYZ bo glede na pomembnost usklajenih plačilnih rokov za dobavitelje in kupce stremelo k temu, da bodo kupci plačevali še prej kot sedaj ali pa si bo moralo pri dobaviteljih izboriti daljše plačilne roke.

d) število dni vezave čistih obratnih sredstev

Če seštejemo dneve vezave terjatev do kupcev ter dneve vezave zalog proizvodov in odštejemo dneve vezave obveznosti do dobaviteljev, dobimo skupen čas vezave denarja od nakupa zalog do unovčenja pri kupcih. Ker je električna energija blago, ki se ga ne da skladiščiti, bomo upoštevali za dneve vezave zalog proizvodov 0 dni.

OE NP beleži negativen trend, saj se mora vedno bolj zadolževati, da lahko poravnava obveznosti do dobaviteljev. Pri GE je stanje iz že opisanih razlogov slabo, vendar neproblematično. Podjetje XYZ bo moralo paziti na usklajenost plačilnih rokov, sicer se bo ob sedanjem trendu moralo vse bolj zadolževati.

V tabeli 29 so podane delne in zbirna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture za podjetje XYZ, upoštevajoč finančni podstrukturi OE NP in GE.

Tabela 29: Skupna ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja XYZ

Sestavine finančne podstrukture	Ocena					Komentar
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Kazalniki financiranja						
stopnja lastniškosti financiranja		x				Bolj ugodna kot posamezno poslovanje
stopnja dolgoročnosti financiranja			x			Presežek financiranja z dolgoročnimi viri
stopnja osnovnosti kapitala				x		Izguba pri gospodinjstvih
Kazalniki stanja investiranja						
stopnja osnovnosti investiranja			x			
stopnja dolgoročnosti investiranja			x			Presežek financiranja z dolgoročnimi viri
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja						
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev		x				Varno za upnike
hitri koeficient		x				
pospešeni koeficient		x				Visoke terjatve GE
kratkoročni koeficient		x				Nizka vrednost zalog
Kazalniki obračanja						
koeficient obračanja celotnih sredstev		x				Nizek pozitiven trend
koeficient obračanja terjatev do kupcev			x			Kupci imajo pri GE dolge plačilne roke
koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev			x			Dobavitelji OE NP imajo vse krajše plačilne roke
število dni vezave čistih obratnih sredstev			x			Število dni se povečuje
Skupaj		6	2	1		DOBRO

6.1.7 Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Motivi za sklepanje dolgoročnih poslovnih povezav so številni, vsi pa izhajajo iz uresničevanja strategije za odzivanje na okrepljeno konkurenco, saj je cilj partnerskih podjetij ohraniti ali povečati konkurenčno prednost in si tako utrditi položaj na trgu. Ker je vplivanje na konkurenčno prednost celovita dejavnost, posamezna dolgoročna poslovna povezava ali strateško zavezništvo vključuje običajno več motivov. Najpogostejši so: prilagajanje vladnim politikam in zakonodaji, zmanjševanje in delitev stroškov, dostop do virov, možnost učenja, strateško umeščanje, delitev tveganj in dostop na tuje trge.

Podjetja se pri oblikovanju strateškega zavezništva odločajo med dvema osnovnima skupinama organizacijskih oblik. Izhodišče za izbiro je seveda iskanje takšne oblike, ki bo omogočala optimalno uresničevanje strategije za odzivanje na okrepljeno konkurenco. Tako ločimo:

- lastniška (angl. equity) strateška zavezništva: zavezništvo, v katerem imajo neodvisni ustanovitelji različne ustanovitvene deleže in
- nelastniška (angl. non-equity) strateška zavezništva: pogodbeno sodelovanje dveh ali več neodvisnih podjetij v dogovorjenih okvirih.

a) Pomen dolgoročnega partnerstva

Elektro Gorenjska je tesno povezana z dobaviteljem električne energije HSE, saj ji HSE zagotavlja približno 90% potrebne električne energije. HSE na podlagi obstoječe »odprte« pogodbe za leti 2005 in 2006 za Elektro Gorenjsko izvaja večino funkcij trgovanja z električno energijo, kjer ima pred Elektro Gorenjsko nenazadnje veliko konkurenčno prednost v smislu razvitosti trgovske funkcije na veleprodajnem trgu z električno energijo. Prevzema tudi del cenovnih, količinskih in regulatornih tveganj. Slabost takšne povezave za Elektro Gorenjsko je to, da je izgubil del svoje samostojnosti in svojih pristojnosti. Vseeno pa, če pretehtamo vse prednosti in slabosti takšne povezave, je povezava Elektra Gorenjske s HSE do sedaj nedvomno imela pozitivne učinke.

b) Hitrost in zanesljivost

Hitrost in zanesljivost dobave lahko merimo v smislu hitrosti in zanesljivosti odgovaranja na povpraševanja po nakupu električne energije v različnih obdobjih. Elektro Gorenjska skladno s sklenjenimi pogodbami in razmerami na trgu kupuje električno energijo na veleprodajnem trgu za upravičene odjemalce preko HSE po lastni presoji, kar pomeni, da sam nosi tveganje pravilne odločitve o nakupu električne energije in vseh posledic povezanih s tem. Za potrebe izgub na distribucijskem omrežju in potrebe tarifnih odjemalcev so za leto 2007 potekala ločena pogajanja. V primerih nakupa električne energije za upravičene odjemalce je občasno prihajalo do zamud pri odgovorih na povpraševanja zaradi negotovih razmer na trgu z električno energijo kot tudi zaradi drugih težav. Pri pogajanjih za tarifne odjemalce in za potrebe izgub v distribucijskem omrežju za leto 2007 je prišlo do podpisa pogodbe šele v začetku leta 2007. V zvezi s samo zanesljivostjo dobave električne energije ni nikoli prišlo do težav. Zato ocenjujem hitrost in zanesljivost kot dobro.

c) Relativni tržni položaj

Relativni tržni položaj HSE se je s prihodom Gen energije kot drugim slovenskim proizvajalcem električne energije poslabšal. Prav tako se bo relativni tržni položaj Elektra Gorenjske poslabšal s prihodom podjetja GEN-I, kot je že opisano v poglavju 4.3.2.

d) Donosi poslovanja

Donosi poslovanja so se po letih spreminjali. Sam prispevek pogodbenega sodelovanja je težko izmerljiv. Glede na izkušnje enega od distribucijskih podjetij, ki se leta 2005 ni odločil za pogodbeno sodelovanje, lahko rečemo, da je vpliv pogodbenega sodelovanja na donosnost poslovanja pozitiven.

e) Organizacija kot celota

Vpliv dolgoročnega sodelovanja s HSE ima vpliv tudi na samo organiziranost Elektra Gorenjske, saj se je sam način poslovanja spremenil. V sami organizacijski strukturi to ni vidno, ker je OE NP želela obdržati Službo za nakup in svetovanje za primer, da bo potrebno še kdaj vzpostaviti funkcijo trgovanja na veleprodajnem trgu. Sam proces dela pa se je spremenil. Sedaj se OE NP lahko bolj posveča delu z upravičenimi odjemalci, diverzifikaciji energetske storitve in posebej pripravljanju ponudb za upravičene odjemalce.

f) Izkušnje na poslovnih področjih

Izkušnje na področju trgovanja z električno energijo ima tako OE NP kot HSE in sicer od začetka vzpostavitve trga z električno energijo v Sloveniji, to je od leta 2002. V zadnjih dveh letih se je glede na razmere na trgu OE NP še bolj specializirala za prodajo električne energije končnim odjemalcem, HSE pa je močno napredoval na področju trgovanja na veleprodajnem trgu. Sodelovanje je torej povzročilo specializacijo na posameznih področjih in tako prineslo večjo soodvisnost in pozitivne učinke ekonomije obsega.

g) Kakovost vodenja

Kakovost vodenja dolgoročne povezave lahko ocenjujemo preko uspešnosti poslovanja OE NP in HSE. Poslovanje obeh je bilo do sedaj uspešno, zato lahko rečemo, da je kakovost vodenja dobra.

Na temelju navedenih delnih ocen je v tabeli 30 izdelana zbirna ocena podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav, ki kaže, da je le-ta dobra.

Tabela 30: Skupna ocena prednosti in slabosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav

Sestavine podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav	Ocena					Komentar
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	
Pomen dolgoročnega partnerja		x				Pozitivni učinek
Hitrost in zanesljivost		x				Dobra
Relativni tržni položaj				x		Upada
Donosi poslovanja			x			So večji, kot brez povezave
Organizacija kot celota			x			Sprememba procesa dela v OE NP
Izkušnje na poslovnih področjih	x					Od vzpostavitve trga z električno energijo
Kakovost vodenja		x				Uspešno
Skupaj	1	3	2	1		DOBRO

6.2 Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah

6.2.1 Tržna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture je prikazana v tabeli 31.

Tabela 31: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tržne podstrukture

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
Na trgu se pojavljajo novi ponudniki električne energije s cenovno bolj ugodnimi viri proizvodnje, kot jih ima trenutno OE NP.	Upoštevajoč trenutno kapitalsko strukturo je OE NP preveč vezana na enega dobavitelja. Če želi podjetje XYZ nadaljevati svoje poslovanje na enak način, je potrebno začeti razmišljati o nadgradnji obstoječe pogodbene povezave v kapitalsko povezavo med HSE in XYZ. V tem primeru bi XYZ opravljal prodajno funkcijo v okviru HSE. S tem bi bila vertikalna povezava med proizvodnjo in prodajo sklenjena. Če kapitalna povezava ni mogoča, kar je odvisno od države, ki je večinski lastnik v obeh podjetjih, je potrebno portfelj dobaviteljev razširiti in s tem zmanjšati odvisnost od enega samega dobavitelja. Ponovno bi bilo potrebno vzpostaviti funkcijo trgovanja na veleprodajnem trgu.
Na trg prihajajo gospodinjski odjemalci, s katerimi ima OE NP izkušnje iz časov, ko so bile cene za električno energijo regulirane. V novih pogojih v Sloveniji nima nihče izkušenj s tovrstno prodajo. Učili se bodo tudi gospodinjski odjemalci.	XYZ lahko izkoristi priložnost in se promovira preko izobraževanja gospodinjstev v zvezi z delovanjem trga z električno energijo. Nevarnost pri tem je, da zaradi neustreznega informacijskega sistema in posledično nekakovostnih storitev pri gospodinjskih odjemalcih napravi slab vtis. Vzpostavitev ustreznega informacijskega sistema je torej ključni dejavnik, ki lahko pozitivno prispeva k uspešnosti podjetja XYZ. V okviru novega informacijskega sistema bi bilo smiselno premisliti tudi o novih prodajnih poteh za nove produkte. Za manjše občasne porabnike, kot so npr. počitniške hiše, bi lahko uvedli predplačilne števec in elektriko prodajali na podoben način, kot se sedaj prodajajo predplačilne kartice za mobilno telefonijo.
OE NP ima zelo podobne prodajne pogoje kot ostali konkurenti na trgu.	Prodajne pogoje bi lahko izboljšali z gradnjo novih ali nakupom cenovno ugodnih proizvodnih kapacitet. Delež GE v dobaviteljskem portfelju OE NP je zelo majhen in zato ne more pomembno vplivati na prodajne pogoje. Glede na pomanjkanje električne energije, ki je povzročilo povišanje cen, je za dobavitelja lažje, da ima svojo proizvodnjo, kot če je odvisen od drugih proizvajalcev, ki energijo imajo ali pa je nimajo po ugodnih cenah. Lokacije, primerne za izrabo v namen proizvodnje električne energije so povečini izrabljene, vendar se je s povišanjem cen zanimivost nekaterih sicer nezanimivih lokacij povečala.

(Nadaljevanje tabele 31):

Ocena elementov tržne podstrukture	Strateške implikacije
OE NP in GE imata ozek prodajni program, saj se ukvarjata zgolj s proizvodnjo in prodajo električne energije. Poslovanje je zato vezano zgolj na trg z električno energijo.	Sama prodaja električne energije ne prinaša neke velike dodane vrednosti, z večanjem konkurence se bo ta še manjšala. Podjetje XYZ bi zato moralo razširiti področje svojega delovanja. Dobičke, ki jih trenutno še ustvarja s prodajo električne energije, bi moralo usmeriti na nova področja, kjer je več možnosti za dodano vrednost. Ena izmed možnosti bi lahko bila vstop na druga področja energetike preko kontraktiranja oziroma financiranja projektov s tretje strani. Na ta način bi lahko podjetje XYZ postalo proizvajalec električne energije s pomočjo kogeneracij, prodajalo toploto iz kogeneracij, financiralo in izvajalo projekte proizvodnje toplote iz OVE itd. Možnosti je še več, trenutno je glavna ovira pri izvedbi takih projektov zapletenost in dolgotrajnost pridobivanja dokumentacije in pomanjkanje finančnih vzpodbud s strani države.

6.2.2 Podstruktura proizvoda in storitev

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev je prikazana v tabeli 32.

Tabela 32: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture proizvoda in storitev

Ocena elementov podstrukture proizvoda in storitev	Strateške implikacije
Letna stopnja rasti prodaje končnim odjemalcem upada zaradi prihoda novih konkurentov na trg z električno energijo.	Pri prodaji električne energije končnim odjemalcem je najpomembnejša cena električne energije, šele za tem kakovost storitve. Slovenija je uvoznica električne energije, kar pomeni, da viškov praktično ni in da so količine omejene. Tržni delež bo lahko obdržal tisti, ki bo energijo imel, ker jo bo zagotovo lahko prodal naprej, šele za tem je pomembna sama nabavna cena električne energije. Glavna nevarnost za podjetje XYZ je torej na nakupni strani, kjer je potrebno zagotoviti zadostne količine od dobavitelja, ki ima ugodno ceno za električno energijo. S tem v zvezi so pomembna strateška zaveznitva.

(Nadaljevanje tabele 32):

Ocena elementov podstrukture proizvoda in storitev	Strateške implikacije
OE NP prodaja zgolj osnovne produkte električne energije.	Merilna mesta, ki so opremljena s telemetričnimi meritvami, omogočajo poljubni vertikalni razrez diagrama porabe električne energije. To pomeni, da se ni potrebno držati ur VT, ki so povezane z obračunom omrežnine, ampak lahko prosto določamo produkte. Tako bi lahko za taka merilna mesta razširili ponudbo na večje število produktov in tako ciljali na različne porabnike, npr. poseben produkt za odjemalce, ki se ogrevajo s toplotno črpalko.
GE imajo v svoji lasti proizvodne objekte, ki uporabljajo OVE. Poleg tega se OE NP vključuje v projekte pogodbenega financiranja proizvodnje toplote iz OVE.	To prednost pred ostalimi ponudniki kaže izrabiti vsaj v propagandne namene. Tako se lahko podjetje XYZ promovira kot okoljsko osveščeno podjetje, ki res nekaj naredi za okolje. Na splošno lahko rečemo, da razmere na trgu še niso dovolj zrele za večino odjemalcev, da bi bili ti pripravljeni za energijo, proizvedeno na okolju prijazen način, plačati več. Obstaja pa že manjši segment odjemalcev, ki so to pripravljeni storiti. V primeru, da se okoljska osveščenost med odjemalci dvigne, bi to lahko pomenilo dodaten vir prihodkov za podjetje XYZ.
Zastarela informacijska podpora onemogoča opravljanje storitev na višjem nivoju, izračunavanja pokritosti posameznih produktov, dobičkonosnosti posameznih odjemalcev in povzroča težave pri izstavljanju računov, kar povečuje obseg reklamacij.	Z uvedbo trga z električno energijo so se pogoji in način poslovanja pri prodaji električne energije popolnoma spremenili. Informacijska podpora temu procesu ni sledila, zato se sedaj OE NP sooča z resnimi težavami pri svojem poslovanju. Nakup in uvedba nove in celovite informacijske podpore je nujna. Sama odločitev, za katero rešitev in uvedba te rešitve v poslovanje, je gotovo eno najbolj poslovno občutljivih dejanj za podjetje XYZ. Sama uvedba za sabo potegne zelo natančen pregled in delno prilagoditev delovnih procesov novi informacijski podpori in učenje ter prilagajanje vseh zaposlenih novemu načinu dela. Dobra informacijska podpora dvigne kakovost opravljene storitve in poveča preglednost nad poslovanjem podjetja. Zato mora biti ta proces skrbno načrtovan, izpeljan in kasneje kontroliran.

6.2.3 Tehnološka podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture je prikazana v tabeli 33.

Tabela 33: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti tehnološke podstrukture

Ocena elementov tehnološke podstrukture	Strateške implikacije
Poslovna stavba OE NP je prenovljena, poslovna stavba GE je starejša in v denacionalizacijskem postopku.	Glede na trenutne razmere na lokaciji Mirka Vadnova 3a v Kranju na to lokacijo ni mogoče preseliti poslovnih prostorov GE. V primeru, da GE ostanejo brez poslovnih prostorov, bo treba najti drugo primerno lokacijo v Kranju in pretehtati možnost nakupa ali najema poslovnih prostorov.
Elektrarne v lasti GE so bile zgrajene in rekonstruirane v različnih obdobjih. Nekaj med njimi je zastarelih in potrebnih rekonstrukcije.	Trenutno je po proizvedeni električni energiji dobra polovica elektrarn v dobrem stanju, za četrtno se ne ve točno, kako bo potekal denacionalizacijski postopek, preostala četrtnina bo potrebna obnove v obdobju naslednjih petih let. Obstaja nevarnost, da bo potrebna obnova več elektrarn v zelo kratkem obdobju. To lahko povzroči znaten izpad prihodkov zaradi izpada proizvodnje in preobremeni zaposlene. Že sedaj je potrebno začeti s pripravami in načrtovanjem izvedbe obnove tako s tehničnega kot tudi s finančnega vidika.
Obstoječ informacijski sistem je neučinkovit, kar vpliva tudi na doseganje učinkov ekonomije obsega.	Kot že rečeno v točki o podstrukturi proizvoda in storitev, je zamenjava informacijske podpore nujna in kritična. Ni potrebno posebej utemeljevati, da bo nov informacijski sistem moral odpraviti obstoječe neučinkovitosti in tako omogočati učinkovitejše in kvalitetnejše delo. Tako bo lahko z enakim vložkom truda opravljenega več dela.
GE elektrarne iščejo nove možnosti za izgradnjo ali nakup proizvodnih objektov.	Možnosti za nakup ali gradnjo objektov za proizvodnjo električne energije je malo, ker so dobre lokacije z vodnim potencialom po večini že izkoriščene. Sam proces je dolgotrajen in lahko traja več let, saj so pri nakupu navadno potrebna dolgotrajna pogajanja, pri novogradnji pa pridobivanje potrebne dokumentacije. Obstaja nevarnost, da proces zastane na mrtvi točki oziroma da se zaradi same dolgotrajnosti procesa izgubi rdeča nit. Zato je potrebno posebno skrb posvečati sistematičnemu in koordiniranemu pristopu na to področje. Priložnosti za proizvodnjo obstajajo tudi na področju soproizvodnje toplote in električne energije, zato bi bilo potrebno usklajeno sodelovanje med OE NP, ki pozna odjemalce in njihove potrebe, in GE, ki so kot proizvodna OE v okviru podjetja XYZ zainteresirani za gradnjo oziroma nakup. Področje je s strateškega vidika pomembno za podjetje XYZ, saj bo na trgu lažje konkuriral ponudnik, ki ima za seboj lastne proizvodne enote.

6.2.4 Kadrovska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture je prikazana v tabeli 34.

Tabela 34: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti kadrovske podstrukture

Ocena elementov kadrovske podstrukture	Strateške implikacije
Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju narašča.	Potrebno je zadržati trend rasti zadovoljstva zaposlenih. Poseben poudarek je potrebno dati kvalitetnemu komuniciranju. Dosežen je bil velik napredek, vendar je še dovolj prostora za izboljšave. Pri merjenju zadovoljstva je potrebno povečati število zaposlenih, ki anketo dejansko izpolnijo. Največji problem je anonimnost ankete. Podjetje ni dovolj veliko, da bi se lahko pri navajanju podatkov o izobrazbi, spolu in okvirni starosti štel, da je anonimnost zagotovljena.
Starostna struktura v OE NP in GE je različna, prav tako izobrazbena struktura.	Starostna struktura z vidika izostankov z dela ni problematična. V GE je potrebna ocena o zadostnem številu zaposlenih in predvideti možne ukrepe za primer prevelikega števila zaposlenih. Starostna struktura omogoča uporabo mehkih ukrepov v smislu nenadomeščanja delavcev, ki se upokojijo.
V OE NP in GE ni sistema napredovanja.	Sistem napredovanja je neformalen in prepuščen presoji posameznega izvršnega direktorja oziroma uprave. Potrebno je izdelati sistem napredovanja za delovna mesta, kjer je to smiselno in ga formalizirati v obliki pravilnika. S tem bi lahko dodatno spodbudili delavce k bolj učinkovitemu in uspešnejšemu delu. V nasprotnem primeru obstaja nevarnost, da bodo sposobni delavci potem, ko bodo pridobili delovne izkušnje, odšli v druga podjetja.
Oddih in rekreacija sta dobro urejena.	Priložnost za izboljšavo tega področja vidim v organiziranju druženja v obliki, ki bi omogočala udeležbo celim družinam zaposlenih in ne zgolj posameznikom. Na ta način bi se sodelavci med seboj lahko bolje spoznali, obenem pa bi lahko mlade, ki se jih tako bolje spozna, pridobili za poklice, ki jih podjetje potrebuje. Tako bi podjetje pridobilo lojalen in kvaliteten kader.
Število zaposlenih ima padajoč trend predvsem v OE NP.	Glede na povečevanje obsega dela v službi za prodajo električne energije in vse boljših tehničnih možnosti za delovanje elektrarn brez človeške posadke pričakujem trend zmanjševanja števila zaposlenih v OE Proizvodnja in povečevanje števila zaposlenih v OE Prodaja in nakup. Obstaja nevarnost, da bo podjetje prisiljeno odpustiti delavce z neustrezno izobrazbo, v kolikor ne bo pravočasno pristopilo predvsem k došolanju obstoječih zaposlenih in kasneje k premestitvam znotraj podjetja XYZ.

6.2.5 Organizacijska podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture je prikazana v tabeli 35.

Tabela 35: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti organizacijske podstrukture

Ocena elementov organizacijske podstrukture	Strateške implikacije
Sistem nagrajevanja ne spodbuja k doseganju ciljev.	V podjetju XYZ bo potrebno vpeljati sistem nagrajevanja zaposlenih, ki bo spodbujal k doseganju zastavljenih ciljev. Tako bodo vodje lažje nagradili dobre delavce, ki so sicer v primerjavi z ostalimi manj motivirani.
Sistemi planiranja in kontrole so dobri. Pozornost je potrebno nameniti predvsem kontroli uresničevanja planov.	Pri izdelovanju gospodarskega načrta prihaja do zamud na posameznih delih. Slediti je potrebno novostim na področju intranet sistemov za izboljšanje komunikacij v podjetju in jih uporabiti tudi za ta namen. Pri izvajanju kontrole občasno prihaja do težav zaradi spremljanja odmkov, za katere je odgovornih več direktorjev. Smiselno je treba omejiti obseg kazalnikov, ki se spremljajo in določiti odgovorne osebe za posamezni kazalnik in odmik.
Ugled v javnosti se povečuje, prav tako družbena odgovornost podjetja.	Treba je nadaljevati z začetim delom in ga nadgrajevati. V primeru opustitve aktivnosti na tem področju lahko pride do zmanjšanja ugleda podjetja, kar bo vplivalo na prodajo v negativnem smislu.
Razmejitev odgovornosti je jasna. V primeru nejasnosti poteka komuniciranje na vseh potrebnih nivojih.	Na področju komuniciranja znotraj podjetja je bil storjen velik korak naprej. Iz ankete o zadovoljstvu zaposlenih lahko razberemo, da zaposleni še niso povsem zadovoljni in da je mogoče še kaj storiti. Predvsem je potrebno zaposlene redno vključevati v delovne sestanke in dati prednost osebni komunikaciji pred elektronsko in pisno.

6.2.6 Finančna podstruktura

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture je prikazana v tabeli 36.

Tabela 36: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti finančne podstrukture

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Stopnja osnovnosti kapitala ima negativen trend zaradi izgube pri prodaji gospodinjstvom.	V naslednjih treh letih se pričakuje izboljšanje položaja na trgu z električno energijo pri prodaji gospodinjstvom. V prehodnem obdobju si je potrebno zagotoviti izredno ugoden nakup električne energije na veleprodajnem trgu. V nasprotnem primeru lahko pride do likvidnostnih težav podjetja XYZ.

(Nadaljevanje tabele 36):

Ocena elementov finančne podstrukture	Strateške implikacije
Število dni vezave čistih obratnih sredstev se povečuje.	<p>Zaskrbljujoč trend je potrebno podrobno analizirati in poiskati vzroke. Uskladitev plačilnih rokov na strani dobaviteljev in kupcev je nujna. Pri tem je potrebno upoštevati plačilno nedisciplino. Spremljanju in sprotne izterjevanju zapadlih terjatev je potrebno nameniti še posebno pozornost, še posebej zaradi trenda daljšanja plačilnih rokov.</p> <p>Pri pogajanjih za nakup električne energije pri proizvajalcih si je potrebno izboriti čim daljši plačilni rok. Pri poslovanju XYZ se pretakajo velike količine denarja, marže pri prodaji so nizke, zato ob plačilni nedisciplini lahko zelo hitro pride do likvidnostnih težav.</p> <p>Potrebno je izboljšati sistem planiranja, merjenja in kontroliranja denarnih tokov v podjetju in finančni službi omogočiti hitro in enostavno pridobivanje in vezavo finančnih sredstev.</p>
Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev vzbuja zaupanje pri upnikih.	<p>V primeru potreb po dodatnem pridobivanju virov financiranja se zato kaže možnost izkoriščanja cenejših dolžniških virov financiranja. XYZ bi glede na trenutne razmere bil v večinski državni lasti, kar pomeni, da gre dolg v skupno kvoto, do katere se država sme zadolžiti, zaradi česar lahko pride do omejitev pri zadolževanju.</p>

6.2.7 Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav

Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav je prikazana v tabeli 37.

Tabela 37: Ocena poslovnih priložnosti in nevarnosti podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav

Ocena elementov podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav	Strateške implikacije
Elektro Gorenjska večino električne energije kupuje od enega proizvajalca.	<p>Proces liberalizacije, deregulacije in privatizacije elektrogospodarstva je dolgotrajen, dolgoročen in v veliki meri odvisen od politike EU. Zato prihaja do negotovosti v procesu v zvezi s posameznimi odločitvami o nadaljnjih korakih. To se odraža tudi na slovenskem trgu preko nedorečenih odnosov med proizvajalci in dobavitelji v večinski državni lasti. Večinski lastnik v teh podjetjih je država, ki ne razkrije neke jasno opredeljene strategije o nadaljevanju procesa deregulacije v Sloveniji. Upoštevajoč trenutne razmere je podjetje XYZ praktično brez lastnih proizvodnih virov energije, zato je zelo ranljivo na nakupni strani.</p>

(Nadaljevanje tabele 37):

Ocena elementov podstrukture dolgoročnih poslovnih povezav	Strateške implikacije
	Če se bo negotova situacija na trgu nadaljevala, bo podjetje XYZ prisiljeno sprejemati odločitve glede na trenutne razmere, ne pa bolj dolgoročnih odločitev v smislu pogodbenega ali kapitalskega povezovanja v vertikalno s katerim od proizvajalcev, čeprav bi bilo to bolj smiselno. Zato bo potrebno kupovati električno energijo od različnih proizvajalcev, ki imajo cenovno ugodne proizvodne vire in tako razpršiti tveganje odvisnosti od enega samega proizvajalca.
Relativni tržni delež OE NP in HSE upada.	Obstoječi tržni delež OE NP se bo z veliko verjetnostjo zmanjševal tudi v naslednjih petih letih zaradi prihoda novih ponudnikov na trg. Poleg količinskega upada prodanih količin obstaja tudi nevarnost znižanja marž. Tako bo negativen vpliv na poslovni rezultat dvojen. Priložnost za zmanjšanje tega tveganja vidim v dolgoročni povezavi XYZ z enim od proizvajalcev v Sloveniji, ki ima dobro razvito mednarodno trgovsko funkcijo na veleprodajnem trgu in v poslovanju XYZ za določeno maržo, ki bo omogočala pokrivanje stroškov in zmeren dobiček.
OE NP je delno opustila dnevno trgovanje na veleprodajnem trgu in se bolj posvetila končnim odjemalcem.	OE NP je premajhen igralec na trgu, da bi bilo smiselno vzpostavljati mednarodno razvejano funkcijo trgovanja na veleprodajnem trgu. Nevarnost te odločitve se kaže v večji odvisnosti od največjega dobavitelja, ki sama po sebi ne bi bila nevarna, če to predstavlja začetek še bolj tesnega in dolgoročnega partnerstva. Priložnost, ki se skriva v tej odločitvi, je seveda z manjšimi stroški bolje izvajati funkcijo prodaje končnim odjemalcem. Pogoj za to je prilagodljiv in odziven dobavitelj.

6.3 Zbirna ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti v proučevanem podjetju XYZ

Na podlagi ocenjevanja posameznih podstruktur, ki so bile opisane v poglavju 6.1 in 6.2, predstavimo še zbirno oceno prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Tako pridemo do končne ocene, katera od posameznih podstruktur je največ in katera najmanj prispevala k dosedanji poslovni uspešnosti podjetja.

Iz profila na sliki 13 je razvidno, da k poslovni uspešnosti najmanjši prispevek dajejo tržna podstruktura, podstruktura proizvoda in storitev ter tehnološka podstruktura. Glavna vzroka za to sta manjšanje tržnega deleža in zastarel informacijski sistem.

Kadrovska podstruktura, organizacijska podstruktura, finančna podstruktura in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav dajejo proučevanemu podjetju največji prispevek k poslovni uspešnosti, kar se kaže predvsem v uspešnem poslovanju.

Slika 13: Profil prednosti in slabosti proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost

Podstruktura	Prispevek k poslovni uspešnosti				
	Velik		←	→	Majhen
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Tržna podstruktura					
Podstruktura proizvoda in storitev					
Tehnološka podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					
Finančna podstruktura					
Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav					

Profil priložnosti in nevarnosti z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost je prikazan na sliki 14, iz katere je razvidno, da za podjetje XYZ predstavlja največjo priložnost podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav in kadrovska podstruktura. Priložnosti se kažejo predvsem v zmanjšanju tveganja pri nakupu električne energije na veleprodajnem trgu in povečevanju zadovoljstva zaposlenih. Nevarnosti so v tržni in tehnološki podstrukturi, predvsem zaradi zmanjševanja tržnega deleža in zastarelega informacijskega sistema.

Slika 14: Profil priložnosti in nevarnosti proučevanega podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na prihodnjo poslovno uspešnost

Podstruktura	Prispevek k prihodnji poslovni uspešnosti				
	Priložnosti		←	→	Nevarnosti
	2	1	0	-1	-2
Tržna podstruktura					
Podstruktura proizvoda in storitev					
Tehnološka podstruktura					
Kadrovska podstruktura					
Organizacijska podstruktura					
Finančna podstruktura					
Podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav					

Na podlagi profila prednosti in slabosti na sliki 13 ter profila priložnosti in nevarnosti na sliki 14 sem identificiral podstrukture, v katerih se za podjetje XYZ nahajajo najpomembnejše prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Nato sem s pomočjo že izdelanih ocen v poglavju 6.1 in 6.2

izbral bistvene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so dolgoročno najpomembnejše za uspešno poslovanje podjetja XYZ. Navajam jih v tabeli 38.

Tabela 38: Zbirna ocena glavnih prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Proizvodnja električne energije iz OVE • Ugled v javnosti in družbena odgovornost • Finančna stabilnost • Znanje in izkušnje na poslovnem področju 	<ul style="list-style-type: none"> • Omejene možnosti vstopa na nove trge • Skoraj brez lastnih proizvodnih virov • Zastarela informacijska podpora • Izguba pri prodaji gospodinjstvom
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Razširitev ponudbe storitev • Nakup in gradnja novih proizvodnih zmogljivosti • Povečevanje ugleda podjetja • Povečanje cen za gospodinjstva • Popolna izločitev funkcije trgovanja na veleprodajnem trgu in osredotočenje zgolj na prodajo električne energije na maloprodajnem trgu 	<ul style="list-style-type: none"> • Manjšanje tržnega deleža in marže • Politični pritiski na prodajne cene za gospodinjstva povzročijo nedonosno poslovanje na tem segmentu • Omejitve pri financiranju investicij z dolgovi • Nakup in instalacija neustreznega informacijskega sistema • Odvisnost od enega samega dobavitelja

7. RAZVIJANJE MOŽNIH STRATEŠKIH USMERITEV ZA PODJETJE XYZ

7.1 Opredelitev značilnosti podjetja XYZ

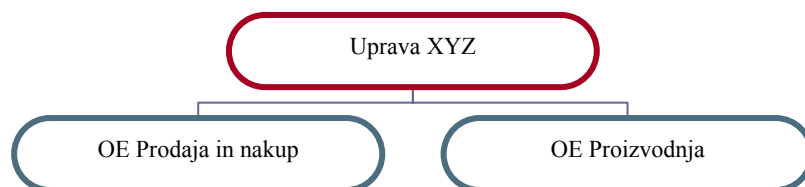
Za Elektro Gorenjska bi pomenila ustanovitev podjetja XYZ, skladno z opisanimi delitvami podjetij v točki 2.8.3, neprostovoljno delitev podjetja, ker jo v to sili evropska in slovenska zakonodaja. Z ustanovitvijo podjetja SODO, d.o.o., v 100% državni lasti, je pravno formalno dejavnost distribucije električne energije že izločena iz Elektra Gorenjske, vendar trenutno poslovanje, z izjemo denarnih tokov, poteka po ustaljenem načinu. Tako zaenkrat vse kaže na to, da bo iz podjetja Elektro Gorenjska postopno izločena celotna dejavnost distribucije električne energije in ne tržne dejavnosti. Če se torej postavimo v vlogo večinskega lastnika, to je države, je ustanovil novo podjetje, v katerega bo prenesel dejavnost distribucije električne energije v celoti, na kar lahko gledamo, tokrat z vidika Elektro Gorenjska, kot na odcepitev (split off). Edino, kar bi ostalo v Elektru Gorenjska, bi bile tržne dejavnosti. To pa je že lahko tudi obravnavano podjetje XYZ. V primerjavi z oddelitvijo (spin off) se premoženje v primeru odcepitve ne razdeli sorazmerno med vse delničarje, zato bo država morala poskrbeti za trenutne manjšinske delničarje, če bo hotela imeti SODO, d.o.o., v celoti v svoji lasti. To bi lahko pomenilo, da bodo lastniki Elektra Gorenjske ostali sedanji manjšinski delničarji z bistveno večjim deležem, določen delež pa bo verjetno, kljub izločitvi dejavnosti distribucije električne energije, še vedno ostal tudi državi. Vendar namen magistrskega dela ni ugotoviti, kdo in na kakšen način bo postal

lastnik podjetja XYZ, v ravnokar opisanem primeru lahko tudi kar podjetja Elektro Gorenjska, zato je ta odstavek namenjen zgolj ugotovitvi, da gre pri nastajanju podjetja XYZ za neprostovoljno odcepitev.

Sedaj lahko opredelimo značilnosti podjetja XYZ. Dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja električne energije ter trgovanje z električno energijo. Lastniška struktura je predvidena enaka kot v Elektru Gorenjska, kar pomeni, da je večinski lastnik država. Po podatkih za leto 2006 bi celotni prihodki podjetja znašali 66,8 milijonov EUR, celotni odhodki 66,5 milijona EUR, sredstva 26,5 milijonov EUR in kapital 18 milijonov EUR (Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006, 2007).

Predvidena organizacijska struktura je funkcijska, kot je prikazano na sliki 15. Delo bo potekalo v vsaj dveh organizacijskih enotah in sicer OE Prodaja in nakup in OE Proizvodnja.

Slika 15: Organizacijska struktura podjetja XYZ



V podjetju bo zaposlenih skupno 66 ljudi. Podjetje bo imelo v lasti 13 malih hidroelektrarn, 2 mikro sončni elektrarni in v najemu 1 malo in 1 srednjo hidroelektrarno, ki bodo skupaj zagotavljale približno 5% energije, potrebne za nadaljnjo prodajo in prodajalo električno energijo približno 80.000 odjemalcem. Podjetje bi proizvedlo okvirno 45 GWh električne energije (Poročila o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2002 do 2006, 2003-2007) in prodalo skladno z oceno o možni prodaji v poglavju 4.4. okvirno 875 GWh električne energije končnim odjemalcem. Razliko med proizvodnjo in prodajo bo podjetje moralo kupovati na veleprodajnem trgu z električno energijo.

Podporne funkcije kot so finančno – računovodska in splošno tehnična, ki obsega kadrovske, pravno in IT podporno funkcijo, bi se v obdobju prvih dveh let po ustanovitvi podjetja XYZ izvajali v obstoječih OE matične družbe Elektro Gorenjska. Kasneje bo treba cene storitev matičnega podjetja začeti primerjati s ponudbo na trgu, kar bo zahtevalo učinkovito delo tudi pri izvajanju podpornih funkcij. Pri tem je potrebno pojasniti to, da se bodo obračun, saldakonti kupcev in izterjava plačil izvajali v okviru OE Prodaja in nakup, ker izkušnje kažejo, da je to najboljši način, če želi podjetje uspešno poslovati.

7.2 Oblikovanje strateških ciljev

V procesu oblikovanja strateških planskih ciljev Hunger in Wheelen (Hunger, Wheelen, 1996, str. 41) ugotavljata, da je pomembno, da strateški planski cilji izhajajo iz vizije in poslanstva podjetja. Zato je v nadaljevanju poglavja najprej opisano oblikovanje vizije in poslanstva ter nato oblikovanje ciljev proučevanega podjetja.

7.2.1 Oblikovanje vizije in poslanstva

Elektro Gorenjska ima svojo vizijo in poslanstvo razdeljeno na tri dele. Prvi je namenjen regulirani dejavnosti, drugi tržnim dejavnostim in tretji hčerinskemu podjetju Gorenjske elektrarne. Glede na spremembe na trgu in dejavnost podjetja XYZ vizija in poslanstvo v taki obliki za proučevano podjetje ni ustrezna, lahko pa služi kot dobra podlaga. Zato predlagam, da se vizija in poslanstvo glasita takole:

Vizija podjetja XYZ:

Podjetje XYZ bo postalo prepoznavno v slovenskem prostoru kot konkurenčno in odjemalcu prijazno podjetje s celovito ponudbo storitev na področju prodaje električne energije. Pri proizvodnji električne energije bo podjetje XYZ sledilo načelom varovanja okolja in rabe obnovljivih virov energije.

Poslanstvo podjetja XYZ:

Poslanstvo podjetja je prodaja, nakup in proizvodnja električne energije ter iskanje in ponudba sodobnih energetskega konceptov oskrbe z energijo. Pri tem je glavna skrb namenjena kakovostnim storitvam za odjemalce, odgovornemu ravnanju do zaposlenih in okolja ter zagotavljanju poslovne uspešnosti, ki je primerljiva konkurenčni.

7.2.2 Oblikovanje strateških planskih ciljev podjetja

Glede na to, da morajo planski cilji izhajati iz vizije in poslanstva podjetja, ker le tako lahko postanejo orodje za konkretizacijo najširšega namena podjetja, lahko zdaj preidemo na fazo, ki pomeni izbiranje ključnih kazalcev za strateške planske cilje.

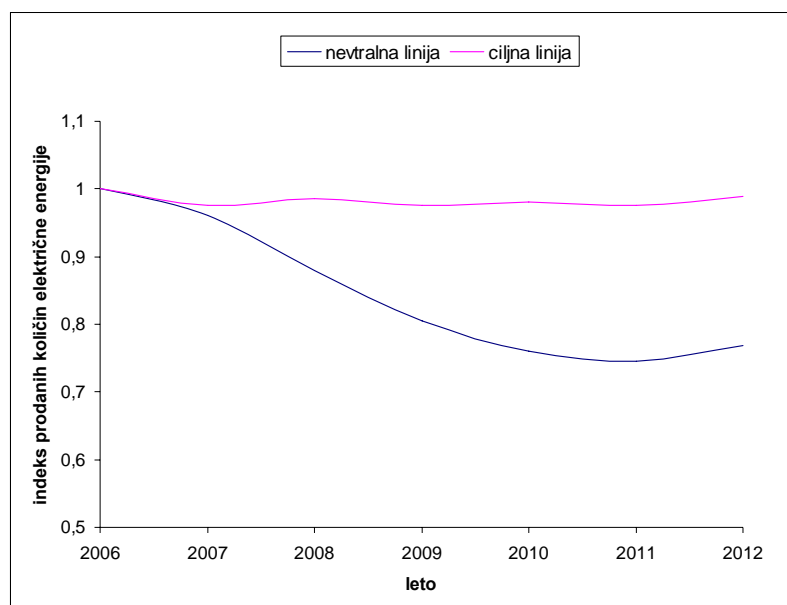
Na podlagi doseženih poslovnih rezultatov pri prodaji električne energije gospodinjstvom odjemalcem lahko sklepamo, da za podjetja v večinski državni lasti donosnost kapitala ni nujno temeljna mera uspešnosti poslovanja. Na tem segmentu prodaje se namreč tudi v prihodnje pričakuje, da bo prodajna cena še nekaj časa vsaj delno pod vplivom države, kar pomeni tudi pod tržno ceno. Predvideno je prehodno obdobje okoli treh let, da bodo prodajne cene električne

energije za gospodinjstva dosegle tržno raven. Zato je za to obdobje težko predvideti, kakšna bo razlika v ceni pri prodaji gospodinjstvom, in glede na to, da ta segment ni tržno zanimiv, ne gre pričakovati, da ga bo želela prevzeti konkurenca. To pomeni, da bo breme gospodinjstev ostalo na ramenih Elektra Gorenjska. Če torej izhajamo iz vizije in poslanstva podjetja, ki sta opisana v prejšnji točki, smo s pomočjo posloводства izbrali najbolj ustrezen kazalec za prikaz ekonomskega uspeha podjetja, to je količina prodane električne energije, ki je merilo za tržni delež in tudi za poslovno uspešnost, predvsem pri prodaji električne energije podjetjem, ob predpostavki, da se pri prodaji sklepajo dobičkonosni posli.

Tretja (zadnja) faza oblikovanja osnovnih strateških planskih ciljev je namenjena pripisovanju ciljne vrednosti izbranemu kazalcu. Ciljne vrednosti bom razvil na osnovi lastne in presoje posloводства, ugotovitev celovite analize prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti ter ob naslanjanju na dosedanje dosežene rezultate poslovanja podjetja. Izračunan je bazni indeks prodaje, kjer je za bazo uporabljena količina prodane električne energije OE NP v letu 2006.

Strateške planske cilje lahko izrazimo s t. i. ciljno linijo (glej sliko 16). Za izbrani kazalec sem oblikoval zelene ciljne vrednosti za prihodnje petletno obdobje. Ciljna linija predstavlja indeks prodanih količin električne energije za podjetje XYZ. Na podlagi nevtralnega predvidevanja, ki je izdelano na podlagi lastne in ocene posloводства, lahko ocenim plansko vrzel oziroma planski razkorak. Pri primerjavi ciljne linije in linije nevtralnega podjetniškega predvidevanja lahko vidimo, da bi planski razkorak v letu 2011 znašal okoli 25%, če bi podjetje nadaljevalo z uresničevanjem obstoječe strategije.

Slika 16: Planski razkorak v podjetju XYZ



Planski razkorak bomo poskušali odpraviti z dodatnimi ali novimi strategijami, zato v nadaljevanju sledi naslednja faza strateškega upravljanja in poslovođenja, ki pomeni oblikovanje možnih korporacijskih in poslovnih strategij.

7.3 Oblikovanje možnih korporacijskih strategij

V tem poglavju bom poskušal oblikovati nekaj različnih strateških usmeritev, ki bi v podjetju XYZ lahko opredelile glavno pot do planskih ciljev. Zato v tej fazi še ne bom ocenjeval in izbiral korporacijskih strategij, ker je cilj ponuditi različne možnosti, ki obetajo doseči temeljne strateške cilje podjetja.

Korporacijske strategije bom oblikoval tako, da bom upošteval dejavnike, ki sem jih ugotovil pri analizi zunanjega in notranjega okolja. Ob upoštevanju zbirne ocene prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti iz poglavja 6 bom poskušal izkoristiti prednosti, preseči slabosti, izrabiti priložnosti in se izogniti nevarnostim. Izhodišče oblikovanja strategij izhaja iz teorije strategij rasti podjetja, iz postavljenih strateških planskih ciljev in ugotovljene planske vrzeli.

V tabeli 39 so nakazane možne strateške usmeritve, oprte na ugotovitve SWOT analize podjetja XYZ. V nadaljevanju bom na kratko opisal vsako od ponujenih korporacijskih strategij.

V okviru izkoriščanja prednosti za izrabo priložnosti bi podjetje XYZ lahko izkoristilo prednost lastne proizvodnje električne energije iz OVE, ugleda na področju družbene odgovornosti ter lastnih izkušenj in znanja na področju prodaje električne energije in s strategijo diferenciacije proizvodov na temelju tržnega segmentiranja izkoristilo priložnosti, ki so se ponudile z odprtjem trga za gospodinjstva. Tako bi lahko v prodajni program uvedli nove produkte in storitve. Novi produkti pri prodaji električne energije so povezani z merilno garnituro, ki jo ima odjemalec nameščeno na merilnem mestu. Tako bi lahko poleg VT, MT in ET produktov ponudili tudi druge, odvisno od odjemalčevih potreb po električni energiji. Nov produkt v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetja, ki se že uvaja na trg, je blagovna znamka Reenergija. Pod to blagovno znamko bo Elektro Gorenjska in kasneje XYZ prodajalo električno energijo proizvedeno iz OVE. Namenjena je gospodinjstvom in se od konkurence loči po tem, da je proizvedena na Gorenjskem. V okviru Reenergije bo potekalo več akcij, zato je potrebno skrbeti za kontinuirano delo na tem projektu. Nova storitev, namenjena podjetjem, bi bila lahko dostop do veleprodajnega trga z električno energijo, ki bi omogočal, da odjemalec sam lahko vpliva na prodajno ceno električne energije glede na razmere na trgu z električno energijo.

Za osredotočenje na prodajo na maloprodajnem trgu, bi podjetje XYZ lahko uporabilo eno od strategij zunanje rasti. Podjetje XYZ je premajhno, da bi bilo smiselno izvajati funkcijo trgovanja na veleprodajnem trgu. Strategija razvijanja strateških zvez bi lahko omogočila popolno in ne samo delno izločitev funkcije nakupa in trgovanja z električno energijo na

veleprodajnem trgu. Podjetje XYZ bi pri tem izkoristilo prednost finančne stabilnosti, znanja in izkušenj na tem področju in poiskalo podjetje, ki se s trgovanjem na veleprodajnem trgu že ukvarja. S tem bi lahko oba partnerja koristila ekonomije obsega, ki bi nastale zaradi osredotočenja na osnovno dejavnost. Posebno pozornost bi bilo potrebno nameniti dogovoru za ustrezno delitev tveganj in dobičkov/izgub, ki bi omogočali transparentno poslovanje, in bi hkrati motiviral oba partnerja za doseg čim višje poslovne uspešnosti v obojestransko korist.

Tabela 39: SWOT matrika za podjetje XYZ

<p style="text-align: center;">Notranji dejavniki</p> <p style="text-align: center;">Zunanji dejavniki</p>	<u>Prednosti (S)</u>	<u>Slabosti (W)</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Proizvodnja električne energije iz OVE • Ugled v javnosti in družbena odgovornost • Finančna stabilnost • Znanje in izkušnje na poslovnem področju 	<ul style="list-style-type: none"> • Omejene možnosti vstopa na nove trge • Skoraj brez lastnih proizvodnih virov • Zastarela informacijska podpora • Izguba pri prodaji gospodinjstvom
<u>Priložnosti (O)</u>	<u>Strategije (SO)</u>	<u>Strategije (WO)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Razširitev ponudbe storitev • Nakup in gradnja novih proizvodnih zmogljivosti • Povečevanje ugleda podjetja • Povečanje cen za gospodinjstva • Popolna izločitev funkcije trgovanja na veleprodajnem trgu in osredotočenje zgolj na prodajo električne energije na maloprodajnem trgu 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija razvijanja strateških zvez (izločitev funkcije nakupa in trgovanja z električno energijo) • Strategija diferenciacije proizvodov na temelju tržnega segmentiranja (novi produkti in storitve pri prodaji) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija obdelave trga (povečanje proizvodnje) • Strategija razvoja proizvoda (sodobni koncepti oskrbe z energijo) • Strategija zunanje rasti s priključitvijo (nakupi elektrarn)
<u>Nevarnosti (T)</u>	<u>Strategije (ST)</u>	<u>Strategije (WT)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Manjšanje tržnega deleža in marže • Politični pritiski na prodajne cene za gospodinjstva povzročijo nedonosno poslovanje na tem segmentu • Omejitve pri financiranju investicij z dolgovi • Nakup in instalacija neustreznega informacijskega sistema • Odvisnost od enega samega dobavitelja 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija dolgoročnega proizvodnega sodelovanja • Strategija obdelave trga (intenzivna prodaja na maloprodajnem trgu – povečanje tržnega deleža) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija skupnih vlaganj • Strategija razvijanja strateških zvez (GIZ distribucije – skupno lobiranje pri vladi) • Strategija razvijanja strateških zvez (skupna raba dela ali celotne informacijske podpore)

Pri izkoriščanju priložnosti in izogibanju slabostim lahko uporabimo vsaj tri strategije. Izmed strategij notranje rasti bi lahko uporabili strategijo obdelave trga in strategijo razvoja proizvoda. Strategija obdelave trga pomeni, da bi na obstoječih proizvodnih objektih povečali kapacitete in s tem proizvodnjo električne energije. Strategija razvoja proizvoda je namenjena razvoju novega produkta, to je pogodbenega zagotavljanja oskrbe z energijo. S tem bi podjetje razširilo ponudbo svojih storitev in premostilo dve slabosti in sicer slabost omejenih možnosti vstopa na nove trge in veliko pomanjkanje lastnih proizvodnih virov. V tem primeru bi lahko podjetje XYZ poleg električne energije dobavljalo tudi druge oblike energije (toploto, hlad) obstoječim odjemalcem električne energije. Najbolj zanimivi bi bili predvsem projekti sočasne proizvodnje električne in toplotne energije. Pomanjkanje lastnih proizvodnih virov je mogoče zmanjšati tudi s strategijo zunanje rasti s priključitvijo. S tem je mišljen nakup deležev v obstoječih malih hidro in ostalih elektrarnah po Sloveniji, s čimer bi podjetje XYZ v razmeroma kratkem času lahko povečalo svoje proizvodne zmogljivosti.

Če se podjetje XYZ želi izogniti nevarnostim in izkoristiti svoje prednosti, lahko s strategijo dolgoročnega proizvodnega sodelovanja z enim od dveh največjih proizvajalcev električne energije v Sloveniji vzpostavi bolj tesne poslovne vezi. Tako bi si podjetje XYZ pridobilo cenovno bolj konkurenčen vir energije, kar bi zmanjšalo nevarnost zmanjšanja tržnega deleža in marže. Pri tem je pomembno, da si podjetje XYZ zagotovi nabavne pogoje, ki proizvajalcu ne bodo omogočali izkoriščanja položaja ekskluzivnega dobavitelja. Tržni delež je mogoče povečevati tudi s strategijo obdelave trga. S strategijo obdelave trga bi intenzivirali prodajo po celi Sloveniji, kjer se sedaj podjetje najbolj angažira na področju Gorenjske. Posebno pozornost bi namenili gospodinjskim odjemalcem, kjer se v prihodnosti pričakuje dvig cen na tržni nivo.

Najpomembnejše strategije za podjetje XYZ se nahajajo v polju izogibanja nevarnostim in slabostim. Gre za strategiji zunanje rasti, in sicer strategijo skupnih vlaganj in strategijo razvijanja strateških zvez. S strategijo skupnih vlaganj bi premostili težave v primeru omejitev pri financiranju velikih investicij z dolgovi. Tu so mišljeni predvsem nakupi in obnove proizvodnih zmogljivosti. Strategijo razvijanja strateških zavezništev bi lahko uporabili za primere pritiskov na prodajne cene električne energije za gospodinjstva, in sicer tako, da bi v okviru gospodarskega interesnega združenja skupaj z ostalimi zainteresiranimi dobavitelji poskušali doseči čimprejšnji dvig cen na tržni nivo. S tem bi zmanjšali »podedovano izgubo« pri prodaji gospodinjstvom. Strategija razvijanja strateških zavezništev bi prišla v poštev tudi za izmikanje nevarnosti nakupa in instalacije neustreznega nakupa novega informacijskega sistema in zmanjšanju trenutne slabosti, to je zastarelega informacijskega sistema, ki je tog in neprilagodljiv, kar predstavlja veliko oviro pri prodaji električne energije, pri računovodstvu in drugje. Glede na trenutno dosegljive informacijske rešitve na trgu, ki so za majhen slovenski trg z električno energijo prevelike in predrage, bi bilo smiselno poiskati enega ali več partnerjev, s katerimi bi skupaj kupili in uporabljali najsodobnejše rešitve s tega področja. Najbolje bi bilo iskati partnerja s področja dobave električne energije, lahko pa tudi koga drugega, ki potrebuje masovni CRM in izstavljanje računov velikemu številu odjemalcev. Z vpeljavo novega ustreznega informacijskega sistema bi se povečala učinkovitost in preglednost delovnih procesov, povečala bi se prilagodljivost ponudbe storitev za odjemalce, olajšano bi bilo izračunavanje pokritja posameznih produktov in dvignila bi se kakovost opravljenih storitev za odjemalce.

Z oblikovanjem možnih korporacijskih strategij sem nakazal le izhodišča, na katerih lahko v fazi razvijanja strategij poslovodstvo nadaljuje z ocenjevanjem razvitih strategij in izbire strategij ter izdela strateški plan podjetja.

7.4 Oblikovanje možnih poslovnih strategij

Oblikovanje možnih poslovnih strategij je praviloma usklajeno s celovito strategijo podjetja in pomeni njeno logično razčlenitev. V nadaljevanju dela se pri razvijanju teh strategij opiram na koncept BCG portfeljske matrike.

V okviru izdelave portfeljske matrike je najprej potrebno izbrati strateške poslovne enote, ki izvajajo sorazmerno neodvisne poslovne dejavnosti v okviru podjetja XYZ. Barnett in Wilsted opozarjata, da z oblikovanjem poslovne strategije nastajajo specifični problemi, če ne upoštevamo predpostavk (Barnett, Wilsted, 1988, str. 143). To pomeni neodvisnost glede na ostale enote ter hkrati z jasno opredeljenimi konkurenti in možnostjo ugotavljanja svojega poslovnega uspeha. Upošteval sem, da so skupine odjemalcev treh strateških poslovnih enot različne, da so njihovi konkurenti drugačni, da ne izhajajo iz enakih izkušenj raziskovalno – razvojnega dela, nabave in trženja in da so njihove cene medsebojno neodvisne.

Na osnovi naštetih pogojev in organizacijske sheme sem določil naslednja strateška poslovna področja: prodaja in nakup električne energije (v nadaljevanju SPP 1), proizvodnja električne energije (v nadaljevanju SPP 2) in ponudba sodobnih konceptov energetske oskrbe (v nadaljevanju SPP 3).

Za izbrana strateška poslovna področja je pomembno, da se določi zaključen trg, za katerega je možno pridobiti podatke o dinamiki obsega povpraševanja, ugotoviti prodajo proučevanega podjetja in največjega konkurenta na tem trgu ter možnost določanja strukture prodaje posameznih strateških poslovnih področij.

Za prodajo in proizvodnjo električne energije bom upošteval dve varianti za območje trga. Prvo območje bo Slovenija in drugo Gorenjska. Razlog je v tem, da so podedovane razmere pri prodaji gospodinjstvom iz obdobja monopola, zato na podlagi BCG matrike ne morem razvijati strategij zgolj za celotno območje Slovenije. Enako velja za proizvodnjo električne energije. V prihodnje pričakujem, da se bo poslovanje na teh dveh segmentih razširilo na področje cele Slovenije, zato je smiselno preveriti, kakšne strategije se bodo na podlagi BCG matrike izkazale kot primerne za naprej.

Za SPP 1, to je prodajo in nakup električne energije, lahko relativni tržni delež na maloprodajnem trgu električne energije za območje Slovenije izračunamo na podlagi podatkov iz tabel 11 in 12. V letu 2006 je na maloprodajnem trgu na območju Slovenije OE NP v primerjavi z največjim konkurentom prodala 28% električne energije. Največji konkurent na maloprodajnem trgu električne energije na območju Gorenjske je prodal 41 krat manj električne energije kot OE NP (Poročilo Službe za meritve Elektro Gorenjska 2006, 2007, str. 5). Na podlagi podatkov o prodanih količinah električne energije na območju Gorenjske, ki so navedeni v Poročilih o prodaji in nakupu električne energije 2002 do 2006, sem za območje Gorenjske za obdobje od 2003 do 2006 izračunal verižne indekse I_1 , I_2 , I_3 in I_4 in povprečno stopnjo rasti (glej enačbo 1) maloprodajnega trga. Za območje Slovenije sem podatke o rasti maloprodajnega trga električne energije za obdobje 2002 do 2006 pridobil iz Poročil o stanju na področju energetike za leta 2002 do 2006, ki jih vsako leto pripravi Javna agencija RS za energijo. Verižne indekse in povprečno stopnjo rasti maloprodajnega trga električne energije za območje Slovenije sem izračunal na enak način kot za območje Gorenjske. Verižni indeksi in stopnji rasti trga za območji Gorenjske in Slovenije so navedeni v tabeli 40. Prodaja OE NP na območju Slovenije je

v letu 2006 znašala 944 GWh, na območju Gorenjske pa 907 GWh, s čimer je določena velikost kroga za SPP 1 na sliki 17 in na sliki 18 (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007, str. 5). Celoten izračun relativnega tržnega deleža in povprečne rasti maloprodajnega trga za obe območji se nahaja v Prilogi 1.

Enačba 1: Povprečna stopnja rasti v odstotkih

$$G_I (\%) = \left(\sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4} - 1 \right) \cdot 100\%$$

G_I povprečna stopnja rasti

I_1 indeks rasti prodaje/proizvodnje v letu 2003

I_2 indeks rasti prodaje/proizvodnje v letu 2004

I_3 indeks rasti prodaje/proizvodnje v letu 2005

I_4 indeks rasti prodaje/proizvodnje v letu 2006

Za SPP 2 so podatki o relativnem tržnem deležu GE pri proizvodnji električne energije v mikro, malih in srednjih¹⁴ hidro ter sončnih elektrarnah na spletu dosegljivi v Registru kvalificiranih proizvajalcev. V letu 2006 so GE v primerjavi z največjim konkurentom na območju Slovenije proizvedle 68% električne energije, na območju Gorenjske pa je največji konkurent proizvedel 2,6 krat manj električne energije kot GE (Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 3.9.2007, 2007). Povprečno stopnjo rasti proizvodnje v mikro, malih in srednjih hidro ter sončnih elektrarnah za območje Slovenije bom izračunal na podlagi dosegljivih podatkov in lastne ocene. Za leta 2004, 2005 in 2006 so podatki dosegljivi na spletu v Registru kvalificiranih proizvajalcev, za leti 2002 in 2003 pa bom proizvodnjo glede na to, da gre za istovrstno proizvodnjo in da je dinamika proizvodnje v obdobju 2004 do 2006 podobna dinamiki proizvodnje na območju Gorenjske, ocenil skladno z dinamiko proizvodnje na Gorenjskem. Če bi upošteval zgolj podatke, ki so na razpolago, bi zaradi izredno ugodne hidrologije v letu 2004 dobil rezultat, ki bi kazal bistveno bolj napačno stanje. Podatke sem uporabil za izračun verižnih indeksov, ki sem jih uporabil v enačbi za geometrijsko sredino (glej enačbo 1) in tako izračunal povprečno stopnjo rasti proizvodnje za območje Slovenije (glej tabelo 40). Za območje Gorenjske sem verižne indekse o rasti proizvodnje izračunal na podlagi podatkov o letni proizvodnji v mikro, malih in srednjih hidro ter sončnih elektrarnah na območju Gorenjske (Poročila o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2002 do 2006, 2003–2007). S pomočjo enačbe 1 sem izračunal povprečno stopnjo rasti proizvodnje. Proizvodnja GE v letu 2006 je znašala 50 GWh, s čimer je določena velikost kroga za SPP 2 na sliki 17 in sliki 18 (Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006, 2007). Celoten izračun relativnega tržnega deleža in povprečne rasti proizvodnje za obe območji se nahaja v Prilogi 1.

¹⁴ Glede na nazivno instalirano električno moč se kvalificirane elektrarne skladno z Uredbo o pogojih za pridobitev statusa kvalificiranega proizvajalca električne energije (Uradni list RS, št. 71/2007) delijo na:

1. mikro: do 50 kW,
2. male: nad 50 kW do 1MW,
3. srednje: nad 1 MW do 10 MW in
4. velike: nad 10 MW.

Strateško poslovno področje ponudba sodobnih konceptov energetske oskrbe je v fazi razvoja in zato podjetje XYZ tržnega deleža na tem segmentu še nima. Pričakuje se nadpovprečna (ocenjena na 10%) rast tega trga, zato bom SPP 3 glede na razmere na trgu v obeh variantah uvrstil v polje »vprašajev«. Velikost kroga je določena s količino proizvedene električne energije, ki je ocenjena na 5 GWh letno.

Tabela 40: Verižni indeksi in povprečna rast maloprodajnega trga in proizvodnje za OE NP in GE na območju Slovenije in Gorenjske za obdobje 2003 do 2006

Kazalci \ Leto	2003	2004	2005	2006	2003 do 2006
<i>indeksi in povprečna stopnja rasti</i>	<i>I₁</i>	<i>I₂</i>	<i>I₃</i>	<i>I₄</i>	<i>G_I</i>
Rast prodaje električne energije na maloprodajnem trgu na območju Slovenije	1,034	1,027	1,035	1,036	3,30%
Rast prodaje električne energije na maloprodajnem trgu na območju Gorenjske	1,027	1,03	1,03	1,042	3,22%
Proizvodnja kvalificiranih in ostalih malih proizvajalcev na območju Slovenije	0,849	1,513	0,736	1,116	1,35%
Proizvodnja kvalificiranih in ostalih malih proizvajalcev na območju Gorenjske	0,826	1,478	0,782	1,067	0,46%

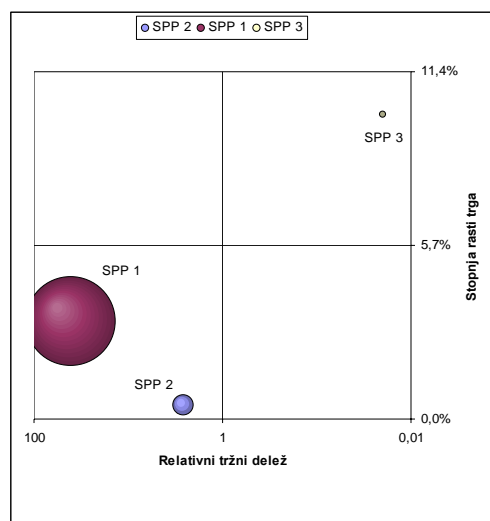
Vir: *Poročila o prodaji in nakupu električne energije OE NP od 2002 do 2006, 2003–2007*
Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2002, 2003, str. 19
Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2003, 2004, str. 13
Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2004, 2005, str. 20
Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005, 2006 str. 41
Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 3
Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 5.2.2005, 2005
Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 19.1.2007, 2007
Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 3.9.2007, 2007

Kot mejo za razdelitev stopenj rasti trga med visoke in nizke rasti trga v portfeljski matriki uporabimo stopnjo rasti BDP, ki za leto 2006 znaša 5,7% (Bruto domači proizvod, letni podatki, 2007).

Na sliki 17 je ob upoštevanju poslovnega območja Gorenjske prikazan položaj podjetja XYZ. Na matriki vidimo, da ima XYZ na Gorenjskem pri svoji glavni dejavnosti, prodaji električne energije, vodilni položaj in se nahaja v polju »krav«. To je posledica dejstva, da so trenutno praktično še vsa gospodinjstva pri OE NP, medtem, ko je pri podjetjih tržni delež že upadel, kar pa je OE NP nadomeščala s pridobivanjem kupcev drugje po Sloveniji. Prav tako ima XYZ na Gorenjskem vodilni položaj pri proizvodnji v segmentu elektrarn do 10 MW inštalirane moči. Rast trga proizvodnje je komaj pozitivna, kar je predvsem posledica slabih hidroloških razmer v

opazovanem obdobju in neaktivnosti na področju gradenj novih proizvodnih kapacitet, ki bi v energijskem smislu pomenile bistveno povečanje proizvedenih količin električne energije.

Slika 17: Portfeljska matrika »rast – tržni delež« za podjetje XYZ za območje Gorenjske



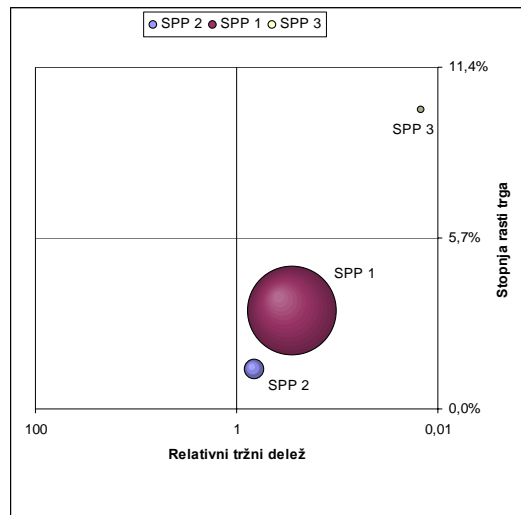
Za matriko na sliki 17 lahko ugotovim, da sestava posameznih poslovnih področij podjetja ni v ravnotežju, ker je podjetje brez SPP v polju »zvezd«. Podjetje bi presežke denarja iz polja »krav« moralo usmeriti v nove dejavnosti, ki bodo uravnale celoten portfelj. Ponudba sodobnih konceptov energetske oskrbe (SPP 3), ki je v polju »vprašajev«, se kaže kot ena izmed dobrih možnosti.

Na sliki 18 je prikazan položaj ob upoštevanju bodočega poslovnega območja, to je celotne Slovenije kot trga podjetja XYZ. Položaja SPP 1 in SPP 2 sta drugačna. SPP 1 in SPP 2 sta v polju »psov sledilcev«. To vlogo je OE NP do sedaj tudi imela. Nikoli ni bila v vlogi tržnega vodje in je zato sledila trendom na trgu, ne pa jih postavljala. Premik prodaje električne energije v polje »krav« je mogoč zgolj s strategijo zunanje rasti. Na kakšen način, je najbolj odvisno od lastnikov, to je države. Če konkurenca ne bo dovolj močna, je mogoče v tem polju vztrajati tudi dlje časa. Premik proizvodnje električne energije bližje polju »krav« oziroma »zvezd« je izvedljiv s strategijo zunanje rasti ali notranje organske rasti. Za ta namen se lahko uporabijo tako presežki denarja, ki ga ustvarjata proizvodnja in prodaja, ter glede na nizko stopnjo zadolženosti podjetja XYZ tudi tuji dolgoročni dolžniški viri.

V skladu s Porterjevim konceptom generičnih poslovnih strategij, ki sem ga predstavil v točki 2.8.2, za strateško poslovno področje prodaje električne energije (SPP 1) predlagam strategijo diferenciacije (glej sliko 7) na celotnem maloprodajnem trgu v Sloveniji. Veleprodajni trg je vse bolj transparenten, zato bodo nabavne cene električne energije za podjetje XYZ bolj odvisne od trenutka nakupa kot pa od tega, od katerega proizvajalca bo kupljena. Na maloprodajnem trgu bodo zato prodajne cene vse bolj izenačene in ne bo mogoče tekmovati samo s ceno in nizkimi stroški. Strategija diferenciacije bi omogočila zadržanje in pridobivanje odjemalcev električne

energije zaradi visoke kakovosti opravljenih storitev, novih, odjemalcev prilagojenih produktov ter lojalnosti odjemalcev podjetju zaradi ugleda in dolgoletne tradicije na poslovnem področju prodaje električne energije.

Slika 18: Portfeljska matrika »rast – tržni delež« za podjetje XYZ za območje Slovenije



Za proizvodnjo električne energije predlagam strategijo osredinjanja na tržne niše na temelju diferenciacije. Proizvodnja električne energije v malih elektrarnah do 10 MW instalirane moči iz OVE je področje, ki ga spodbuja politika Evropske unije, zato je deležna dodatnih finančnih spodbud s strani države. V obstoječih elektrarnah v lasti XYZ trenutno kot vir prevladuje vodna energija, v bodoče pa kaže razmišljati o uporabi tudi drugih OVE, predvsem sončne energije. Pogoji za to so glede na trenutne razmere na trgu z električno energijo boljše finančne stimulacije s strani države za gradnjo takih objektov. OE Proizvodnja bi tako lahko proizvajala električno energijo za okoljsko bolj osveščene odjemalce, ki so pripravljeni za tako energijo plačati več in pri tem izkoristila vodilni položaj zlasti na območju Gorenjske. Električno energijo bi OE Proizvodnja lahko prodajala OE Prodaja in nakup, ki bi jo na ustrezen način tržila do končnih odjemalcev in pri tem uporabljala vse mehanizme za pridobitev subvencij s strani države.

Za SPP 3 bi podjetje XYZ prav tako lahko uporabilo strategijo osredinjanja na tržne niše na temelju diferenciacije. Področje ponudbe sodobnih konceptov energetske oskrbe bi se lahko osredinilo na odjemalce električne energije, ki imajo dodatne možnosti za porabo in potrebe po dobavi predvsem toplote in hladu, nimajo pa znanja, časa, ljudi ali finančnih sredstev, da bi take projekte lahko izpeljali samostojno. Podjetje XYZ bi lahko ponudilo rešitve po meri, kar bi vključevalo projektiranje, izvedbo, investiranje in dobavo energije za dogovorjeno časovno obdobje. Stroške za izvedbo projekta bi odjemalec povrnil preko plačila za dobavljeno energijo. Od ostalih ponudnikov bi se lahko razlikovali po visoki strokovnosti in kvaliteti opravljenih storitev, prilagodljivosti, uporabi ukrepov učinkovite rabe energije in uporabi obnovljivih virov energije.

SKLEP

Evropska unija je uvoznica primarnih energentov in se zaveda, da se bo stanje na tem področju brez primernih ukrepov zgolj poslabševalo v smislu večje uvozne odvisnosti. S cilji zmanjšanja energetske odvisnosti od uvoza, povečanja konkurenčnosti evropskega gospodarstva na globalnem trgu in zmanjšanja vplivov energetike na naravno okolje je začela proces deregulacije in liberalizacije, ki naj bi omogočil enoten evropski energetski trg. Slovenija tem ciljem in procesu sledi, zato je na podlagi evropske zakonodaje najprej uveljavila Energetski zakon, ki je bil glavni vzrok za vrsto sprememb na energetskem trgu v Sloveniji.

Glavna sprememba je v tem, da končni odjemalci lahko prosto izbirajo svojega dobavitelja električne energije. Za to je bilo potrebno ločiti dejavnosti SODO in SOPO od prodajnih in proizvodnih dejavnosti. Elektro Gorenjska je bilo do 1.7.2007 javno podjetje za distribucijo električne energije v večinski državni lasti, od tega datuma dalje pa ni več javno podjetje, ker je dejavnost sistemskega operaterja distribucijskega omrežja prevzelo podjetje SODO, ki obvladuje celotno Slovenijo in ker vsi odjemalci, vključno z gospodinjstvi, lahko prosto izbirajo svojega dobavitelja.

Nove razmere v okolju so narekovale prilagoditve podjetja, ki so se kazale predvsem skozi različne reorganizacije. Podjetje je v prihodnosti dolžno pravno ločiti tržne in regulirane dejavnosti, zato je potrebno pripraviti ustrezno korporacijsko strategijo in poslovne strategije, ki bodo v pomoč pri nadaljnjem poslovanju. Namen tega magistrskega dela je bil na sistematičen način razviti strategije za novo podjetje XYZ, v katerem bi bile združene tržne dejavnosti prodaje in proizvodnje električne energije, z možnostjo razširitve na druga povezana donosna področja delovanja.

Analiza širšega okolja je pokazala, da so v okolju podjetja Elektro Gorenjska po eni strani razmere ugodne, ker se poraba električne energije stalno povečuje, večja se okoljska ozaveščenost, kar ponuja priložnosti za rast podjetja, po drugi strani pa se je politično okolje z vstopom Slovenije v EU spremenilo in je zato Slovenija primorana odpreti svoj trg z električno energijo, zaradi česar izvaja proces deregulacije in liberalizacije trga z električno energijo. To za podjetje Elektro Gorenjska pomeni grožnjo, ker so in bodo še na trg prihajali novi konkurenti, ki bodo zmanjševali tržni delež novega podjetja XYZ.

Analiza privlačnosti panoge je pokazala srednjo privlačnost panoge, zlasti zaradi visoke pogajalske moči kupcev, visokega rivalstva med konkurenti, srednjih ovir pri vstopu v panogo, srednje pogajalske moči dobaviteljev in visoke privlačnosti panoge zaradi nizke razpoložljivosti nadomestkov za električno energijo.

Na veleprodajnem trgu z električno energijo je v letu 2006 podjetje HSE imelo močno prevladujoč položaj, delež treh največjih proizvajalcev električne energije na prenosnem omrežju glede na celotno proizvodnjo pa je znašal 96,7%, kar kaže na zelo tesen oligopol. Slovenija je

neto uvoznica električne energije in uvaža približno 20% potrebne energije preko omejenih čezmejnih prenosnih zmogljivosti. To povzroča nihanje cen v odvisnosti od razmer na sosednjih trgih. Predstavljeni so bili trije možni scenariji.

Na maloprodajnem trgu v Sloveniji ima Elektro Gorenjska približno 9,5% delež. Na trgu je v letu 2006 poslovalo 8 podjetij, ki so skupno obvladovala 97 % trga, od tega pet distribucijskih podjetij, ki so v večinski državni lasti, obvladuje 89% trga, kar zopet kaže na tesen oligopol. Razmere se bodo v prihodnosti nekoliko spremenile zaradi ustanovitve drugega stebra preko proizvajalca Gen energija in trgovca GEN-I. Ugotovil sem tudi tržni potencial in napovedal razvoj maloprodajnega trga z vidika Elektro Gorenjska.

Analiza uspešnosti poslovanja Gorenjskih elektrarn, OE Nakup in prodaja in podjetja XYZ je pokazala zelo nizko ekonomsko uspešnost. Celovita ocena prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja XYZ je pokazala, da k poslovni uspešnosti največ prispevajo kadrovska, organizacijska, finančna in podstruktura dolgoročnih poslovnih povezav in da se bo v prihodnosti potrebno izogniti predvsem nevarnostim v tržni in tehnološki podstrukturi in izkoristiti priložnosti v kadrovske ter podstrukturi dolgoročnih poslovnih povezav.

Na podlagi ugotovljenih ocen sem nato pričel z razvijanjem možnih strateških usmeritev za podjetje XYZ. Po opredelitvi značilnosti novega podjetja XYZ sem razvil novo vizijo in poslanstvo za podjetje XYZ. Za ugotavljanje planske vrzeli oziroma planskega razkoraka je bil uporabljen strateški cilj količina prodane električne energije. Če bi podjetje XYZ nadaljevalo z obstoječo strategijo, bi v letu 2011 planski razkorak znašal okoli 25%, zato sem z oblikovanjem novih različic korporacijske strategije na podlagi SWOT matrike nakazal možne rešitve za odpravo planskega razkoraka. Predlagana je strategija rasti in sicer sem izmed strategij zunanje rasti predlagal strategijo razvijanja strateških zvez, strategijo zunanje rasti s priključitvijo, strategijo skupnih vlaganj in strategijo dolgoročnega proizvodnega sodelovanja. Izmed strategij notranje rasti sem predlagal strategijo obdelave trga, strategijo razvoja proizvoda in strategijo diferenciacije proizvodov na temelju tržnega segmentiranja.

Za ugotovljena strateška poslovna področja SPP 1 (prodaja električne energije), SPP 2 (proizvodnja električne energije) in SPP 3 (ponudba sodobnih konceptov oskrbe z energijo) sem v okviru oblikovanja možnih poslovnih strategij s pomočjo BCG porfeljske matrike ugotovil, koliko so posamezna poslovna področja v ravnovesju. Glede na omejitve BCG matrike in specifične razmere na trgu sem obdelal dve varianti in sicer za lokalni trg Gorenjske in za vseslovenski trg. V skladu s Porterjevim konceptom generičnih poslovnih strategij sem za SPP 1 predlagal poslovno strategijo diferenciacije na celotnem slovenskem maloprodajnem trgu in poslovno strategijo osredinjanja na tržne niše na temelju diferenciacije za SPP 2 in SPP 3.

S pričujočim magistrskim delom sem želel na sistematičen način nakazati smer, v kateri bi moralo podjetje XYZ nadaljevati, da bi obdržalo položaj, ki bi ga v tem trenutku imelo, če bi poslovalo. Nakazane strategije temeljijo na dejstvu, da glede na razmere na trgu tržnega deleža ni

moč bistveno povečevati in da bi bil uspeh že čim dlje zadrževati obstoječo količino prodaje električne energije, kar bi pri upoštevanju rasti porabe električne energije še vedno pomenilo izgubljanje tržnega deleža.

Poslovodstvo lahko izoblikovane strateške usmeritve uporabi kot izhodišče za dokončno izoblikovanje celovite strategije podjetja XYZ. Poslovodstvu predlagam, da izdelava oceno in izbere najbolj primerne strategije za podjetje XYZ in jih podpre še s funkcijskimi strategijami. Strategije je potem potrebno uresničevati in uresničevanje kontrolirati.

Menim, da z ustrežno strategijo lahko podjetje XYZ doseže določeno konkurenčno prednost in uspešno posluje tudi v razmerah odprtega trga z električno energijo, kar sem s sistematičnim iskanjem strategij poskušal tudi prikazati v pričujočem magistrskem delu.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. Barnett J., Wilsted W.: Strategic Management. PWS-KENT Publishing Company, Inc, Boston, 1988. 930 str.
2. Bertoneclj Popit Vesna: Tatjana Fink nasledila Jankovića in Bobinca. Ljubljana: Delo, 30.4.2007. [URL: http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,208905], 25.8.2007.
3. Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S.: Economics of Strategy. John Wiley & Sons, New York, 2004. 632 str.
4. Brigham F., Daves R.: Intermediate Financial Management. 7th ed., Thomson Learning, Inc, London, 2002. 988 str.
5. David Fred R.: Strategic Management, Concepts & Cases, 8th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, inc., 2001. 432 str.
6. De Palacio Loyola: Il mercato unico dell'energia - una decisione storica. Elementi. Roma: GRTN, 3(2003), 4, str. 6-13.
7. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana:Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
8. Duh Mojca, Kajzer Štefan: Razvojni modeli podjetja in managementa. Maribor: MER Evrocenter, 2002. 223 str.
9. Ficko T.: Odgovorni, torej ugledni? Družbena odgovornost in ugled sodobnih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 89 str.
10. Gaughan Patrik A.: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring. New York:John Wiley & Sons, 1996. 578str.
11. Hanna N.: Strategic Planning and Management, A Review of Recent Experience. Washington: World Bank Staff Working Papers, 1985. 85 str.
12. Hočevnar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja. Ljubljana: GV Založba, 2003. 288 str.
13. Hunger D.J., Wheelen L.T.,: Strategic Management. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
14. Kaiser Kevin: Corporate Restructurings: Divestitures. European Management Journal, 1996. str. 144–151.
15. Kaplan R., Norton D.: Strateško usmerjena organizacija. Ljubljana: GV Založba, 2001. 412 str.
16. Kotler P.: Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall, 2003. 706 str.
17. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
18. Lahovnik M.: Proučevanje strategije priključitve podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 89 str.
19. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.

20. Lynch R.: Corporate Strategy. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2000. 1014 str.
21. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 867 str.
22. Piercy Nigel: Market-Led Strategic Change. London: Thorsons, 1991. 416 str.
23. Porter E. Michael: Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 397 str.
24. Porter E. Michael: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt: Campus Verlag, 1986. 688 str.
25. Porter M.: Competetive Advantage. New York: The free Press, 1985. 557 str.
26. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
28. Radonjič Dušan: Strateški marketing, management izdelkov in management tržnih poti. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. str. 162.
29. Rozman R.: Planiranje poslovanja podjetja, Zbirka Manager, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
30. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
31. Rozman Rudi: Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno, Zbornik 3. posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES, 1997, strani 5-21.
32. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije Letnik 3, številka 1, 2000, 45 str.
33. Shaw K. James: Strategic Management in Telecommunications. Boston: Norwood Artech House, 2000. 394 str.
34. Stahl Michael J., Grisby Davic W.: Strategic Management For Decision Making. Boston: PWS-kent, 1992. 999 str.
35. Tavčar Mitja I.: Strateški management. Koper: Visoka šola za management, 2002. 498 str.
36. Toman Vojko: Razmerje med poslanstvom in vizijo – primer podjetja Salonit, Anhovo, d.d.. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovnih) ravnateljev, 2003, str. 151–176.
37. Underwood J.: The New Corporate Strategy. Oxford: Capstone Publishing, 2002. 110 str.
38. Welsch G.A., Hilton R.W., Gordon P.N.: Budgeting – profit planing and control. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988. 661 str.
39. Weston John Fred, Siu Juan A., Johnson Brian A.: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001. 689str.
40. Wilson Richard M. S., Gilligan Colin, Pearson David J.: Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control. East Kilbride: Thomson Litho, 1994. 644 str.
41. Wit B., Meyer R.: Strategy. London: International Thomson Business Press, 1998. 1252 str.
42. Wright P., Kroll M.J., Pringle C.D.: Strategic Management. Boston: Allyn and Bacon, 1992. 969 str.

43. Zagoršek H.: Vodenje v organizaciji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 69 str.

Viri

1. Bruto domači proizvod, letni podatki. Statistični urad Republike Slovenije. [URL: <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=20>], 17.9.2007.
2. Direktiva Sveta 1990/377/EGS o enotnem postopku Skupnosti za večjo preglednost cen plina in električne energije, ki se zaračunavajo industrijskim končnim uporabnikom (Uradni list EU, L 185, 17/7/1990).
3. Direktiva 2003/54/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2003 o skupnih pravilih za notranji trg z električno energijo in o razveljavitvi Direktive 96/92/ES (Uradni list EU, L 176, 15/07/2003)
4. Elektroenergetika skozi čas - razstava in knjiga. Elektro Gorenjska. [URL:<http://elektrogorenjska.si/indeks.php?t=novice&id=64&year=2003>], 27. 11. 2003
5. Elektroenergetski sistem Slovenije 2006. Ljubljana: ELES, 2007. 22 str.
6. Energetska bilanca RS za leto 2007. Maribor: Ministrstvo za gospodarstvo RS, april 2007. 79 str.
7. Energetski zakon (Uradni list RS, št. 79/1999 (8/2000 - popr.), 51/2004, 118/2006 (9/2007 - popr.)).
8. Letno poročilo Borzen 2005. Ljubljana: Borzen, 2006. 41 str.
9. Letno poročilo družbe Elektro Celje za leto 2006. Celje: Elektro Celje, 2007. 95 str.
10. Letno poročilo Elektro Gorenjska 2002. Kranj: Elektro Gorenjska, 2003. 19 str.
11. Letno poročilo Elektro Gorenjska 2003. Kranj: Elektro Gorenjska, 2004. 27 str.
12. Letno poročilo Elektro Gorenjska 2004. Kranj: Elektro Gorenjska, 2005. 81 str.
13. Letno poročilo Elektro Gorenjska 2005. Kranj: Elektro Gorenjska, 2006. 120 str.
14. Letno poročilo Elektro Gorenjska 2006. Kranj: Elektro Gorenjska, 2007. 146 str.
15. Letno poročilo Elektro Ljubljana 2006. Ljubljana: Elektro Ljubljana, 2007. 100 str.
16. Letno poročilo Elektro Maribor 2006. Maribor: Elektro Maribor, 2007. 102 str.
17. Letno poročilo Elektro Primorska 2006. Nova Gorica: Elektro Primorska, 2007. 107 str.
18. Licence za trgovanje niso več potrebne. Borzen. [URL: <http://www.borzen.si/slo/novica/8023>], 20.12.2006.
19. Ocena zadostnosti proizvodnih virov električne energije in prenosnega omrežja v republiki Sloveniji za obdobje 2007 - 2011. Ljubljana: ELES Sistemski operater prenosnega omrežja, julij 2007. 34 str.
20. Organigram Elektra Gorenjska. Elektro Gorenjska. [URL: http://www.elektrogorenjska.si/pic/pdf/Organigram_EG_1_2007.pdf], 1.1.2007.
21. Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2007. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, april 2007. 29 str.
22. Poročilo delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2001. Maribor: Javna agencija RS za energijo, 2002. 37 str.
23. Poročilo delu Agencije za energijo RS in stanju na področju energetike v letu 2002. Maribor: Javna agencija RS za energijo, 2003. 69 str.

24. Poročilo kadrovske službe 2003. Kranj: Elektro Gorenjska, 2004. 15 str.
25. Poročilo kadrovske službe 2004. Kranj: Elektro Gorenjska, 2005. 13 str.
26. Poročilo kadrovske službe 2005. Kranj: Elektro Gorenjska, 2006. 17 str.
27. Poročilo kadrovske službe 2006. Kranj: Elektro Gorenjska, 2007. 15 str.
28. Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2002. Kranj: Elektro Gorenjska, 2003. 5 str.
29. Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2003. Kranj: Elektro Gorenjska, 2004. 6 str.
30. Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2004. Kranj: Elektro Gorenjska, 2005. 7 str.
31. Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2005. Kranj: Elektro Gorenjska, 2006. 5 str.
32. Poročilo o prodaji in nakupu električne energije OE NP 2006. Kranj: Elektro Gorenjska, 2007. 6 str.
33. Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2003. Maribor: Javna agencija RS za energijo, 2004. 107 str.
34. Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2004. Maribor: Javna agencija RS za energijo, 2005. 112 str.
35. Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005. Maribor: Javna agencija RS za energijo, 2006. 123 str.
36. Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006. Maribor: Javna agencija RS za energijo, 2007. 126 str.
37. Poročilo službe za meritve 2006. Kranj: Elektro Gorenjska, 2007. 8 str.
38. Poslanstvo generalnega direktorata za energijo in transport. Directorate-General for Energy and Transport, [URL: http://ec.europa.eu/dgs/energy_transport/matthias_ruete/mission_en.html], 15. 5. 2007.
39. Poslovni načrt Elektro Gorenjska 2004 – 2007. Kranj: Elektro Gorenjska, 2004. 76 str.
40. Povzetek analize ankete o ugotavljanju zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v letu 2006. Kranj: Elektro Gorenjska, februar 2007, 22 str.
41. Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 5.2.2005. Ministrstvo za okolje in prostor Republike Slovenije. [URL: http://www.aure.si/register_kvalificiranih_proizvajalcev.htm], 17.8.2007.
42. Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 19.1.2007. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. [URL: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/Energetika/Register_KP1.htm], 17.8.2007.
43. Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 3.9.2007. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. [URL: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/Energetika/Register_KP1.htm], 15.9.2007.
44. Sklep o cenah in premijah za odkup električne energije od kvalificiranih proizvajalcev električne energije (Uradni list RS, št. 75/2006).

45. Skupina Istrabenz Gorenje energetske sistemi partner v skupni družbi GEN-I. Istrabenz. [URL: [http:// www.istrabenz.si/ slo/novinarskosredisce/ sporocilazamedije/679](http://www.istrabenz.si/slo/novinarskosredisce/sporocilazamedije/679)], 23.3.2007.
46. Sporočilo komisije - Preiskava na podlagi člena 17 Uredbe ES št. 1/2003 v panogi plina in elektroenergetski panogi (končno poročilo). Bruselj: Komisija evropskih skupnosti, 10.1.2007. 15 str.
47. Termoelektrarna Trbovlje - Letno poročilo za leto 2005. Trbovlje: Termoelektrarna Trbovlje, 2006. 51 str.
48. UCTE System Adequacy Forecast 2007-2020. Bruselj: Union for the Co-ordination of Transmission of Electricity, 16.1.2007. 94 str.
49. Uredba o pogojih za pridobitev statusa kvalificiranega proizvajalca električne energije (Uradni list RS, št. 71/2007).
50. Zadovoljstvo uporabnikov Elektro Gorenjska. Kranj: Elektro Gorenjska, september 2005. 60 str.

PRILOGE

Priloga 1: Relativni tržni deleži in povprečne stopnje rasti trga za SPP 1 in SPP 2

Izračun relativnih tržnih deležev za SPP 1 in SPP 2

1. Relativni tržni delež za SPP 1 na maloprodajnem trgu električne energije za območje Slovenije:

$$RTD_{SPP\ 1\ Slovenija}(\%) = \frac{\text{prodaja podjetja}}{\text{prodaja največjega konkurenta}} = \frac{620 + 324}{2301 + 1046} = 0,28$$

2. Relativni tržni delež za SPP 1 na maloprodajnem trgu električne energije za območje Gorenjske:

$$RTD_{SPP\ 1\ Gorenjska}(\%) = \frac{\text{prodaja podjetja}}{\text{prodaja največjega konkurenta}} = \frac{944}{23} = 41$$

3. Relativni tržni delež za SPP 2 pri proizvodnji električne energije v mikro, mali in srednjih hidro in sončnih elektrarnah za območje Slovenije:

$$RTD_{SPP\ 2\ Slovenija}(\%) = \frac{\text{proizvodnja podjetja}}{\text{proizvodnja največjega konkurenta}} = \frac{50}{73} = 0,68$$

4. Relativni tržni delež za SPP 2 pri proizvodnji električne energije v mikro, mali in srednjih hidro in sončnih elektrarnah za območje Gorenjske:

$$RTD_{SPP\ 2\ Gorenjska}(\%) = \frac{\text{proizvodnja podjetja}}{\text{proizvodnja največjega konkurenta}} = \frac{50}{19} = 2,6$$

Izračun povprečnih stopenj rasti trga za SPP 1 in SPP 2

Količinski podatki potrebni za izračun so navedeni v tabeli 41.

1. Rast maloprodajnega trga električne energije za območje Slovenije

$$G_{SPP\ 1\ Slovenija}(\%) = \left(\sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4} - 1 \right) \cdot 100\% = \\ = \left(\sqrt[4]{(9073/8740) \cdot (9285/9073) \cdot (9614/9285) \cdot (9959/9614)} - 1 \right) \cdot 100\% = 3,30\%$$

2. Rast maloprodajnega trga električne energije za območje Gorenjske

$$G_{SPP\ 1\ Gorenjska}(\%) = \left(\sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4} - 1 \right) \cdot 100\% = \\ = \left(\sqrt[4]{(912/888) \cdot (939/912) \cdot (967/939) \cdot (1008/967)} - 1 \right) \cdot 100\% = 3,22\%$$

Tabela 41: Prodane količine električne energije na maloprodajnem trgu in proizvedene količine električne energije na območju Slovenije in Gorenjske za obdobje 2002 do 2006

Količine \ Leto	2002	2003	2004	2005	2006
Prodaja električne energije na maloprodajnem trgu na območju Slovenije (GWh)	8740	9037	9285	9614	9959
Prodaja električne energije na maloprodajnem trgu na območju Gorenjske (GWh)	888	912	939	967	1008
Proizvodnja v mikro, malih in srednjih hidro in sončnih elektrarnah na območju Slovenije (GWh)	365*	310*	469	345	385
Proizvodnja v mikro, malih in srednjih hidro in sončnih elektrarnah na območju Gorenjske (GWh)	109	90	133	104	111

*Opomba: Lastna ocena na podlagi dinamike proizvodnje na območju Gorenjske.

Vir: Poročila o prodaji in nakupu električne energije OE NP od 2002 do 2006, 2003 – 2007

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2002, 2003, str. 19

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2003, 2004, str. 13

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2004, 2005, str. 20

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2005, 2006 str. 41

Poročilo o stanju na področju energetike v Sloveniji v letu 2006, 2007, str. 3

Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 5.2.2005, 2005

Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 19.1.2007, 2007

Register kvalificiranih proizvajalcev električne energije - stanje 3.9.2007, 2007

3. Rast proizvodnje električne energije v mikro, malih in srednjih hidro in sončnih elektrarnah za območje Slovenije

$$G_{SPP\ 2\ Slovenija} (\%) = \left(\sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4} - 1 \right) \cdot 100\% = \\ = \left(\sqrt[4]{(310/365) \cdot (469/310) \cdot (345/469) \cdot (385/345)} - 1 \right) \cdot 100\% = 1,35\%$$

4. Rast proizvodnje električne energije v mikro, malih in srednjih hidro in sončnih elektrarnah za območje Gorenjske

$$G_{SPP\ 2\ Gorenjska} (\%) = \left(\sqrt[4]{I_1 \cdot I_2 \cdot I_3 \cdot I_4} - 1 \right) \cdot 100\% = \\ = \left(\sqrt[4]{(90/109) \cdot (133/90) \cdot (104/133) \cdot (111/104)} - 1 \right) \cdot 100\% = 0,46\%$$